

คู่มือบริหารความเสี่ยง

ของ

บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประกาศ ณ วันที่ 23 กรกฎาคม 2557

คู่มือบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างความมั่นคงให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้บริหารและพนักงานทุกท่านมีส่วนร่วม เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย จึงขอประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ทราบโดยทั่วกัน ดังนี้

1. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ทั้งด้านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ และงานประจำวัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านต้องรายงานความเสี่ยงที่ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ พร้อมทั้งระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบ (เจ้าของความเสี่ยง) โดยรายงานนี้ต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
4. การบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท จะต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียที่ไม่ได้คาดหวังก่อธุรกิจ ตลอดจนใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจ ความเสี่ยง และ ผลตอบแทนของบริษัท
5. ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวน และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
6. หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงจะต้องรายงานความเสี่ยงแก่คณะกรรมการโดยสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงเป็นระยะๆ ผ่านทางช่องทางที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ นโยบายบริหารความเสี่ยงอาจได้รับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มั่นใจได้ว่า นโยบายดังกล่าวนี้ ยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ความสัมพันธ์ของการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทน

การบริหารความเสี่ยงมิได้หมายความว่าไม่ยอมรับความเสี่ยง ดังนั้น บริษัทและบริษัทย่อยจึงยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งคุณค่าขององค์กร โดยพิจารณาผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงนั้นๆ ด้วย

กรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทและบริษัทย่อย ทำให้องค์กรสามารถบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทน การบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลกับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้องค์กรสามารถลดความไม่แน่นอนทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัทได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์ของบริษัทและบริษัทย่อยรวมทั้งสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจนั้นกำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ระบบการจัดการความเสี่ยงที่ดีของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการประเมินคุณลักษณะและขอบเขตความเสี่ยงขององค์กรอย่างรอบคอบ และสม่ำเสมอ หากมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีย่อมก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร ดังนั้นแล้ววัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท ก็คือการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มิใช่การกำจัดความเสี่ยงให้หมดไป

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัทและบริษัทย่อย มีการกำหนดหน้าที่งานใหม่ที่เคยยังมีได้มีอยู่ในโครงสร้างปกติ ได้แก่

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ที่กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ติดตามการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ประเมินความเพียงพอเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญให้กับคณะกรรมการบริษัท ในปัจจุบันเนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรที่ไม่มีความซับซ้อนของโครงสร้าง จึงยังไม่มีแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และให้หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อยู่ในความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
- คณะทำงานบริหารความเสี่ยง เป็นผู้สนับสนุนให้สายธุรกิจและฝ่ายงานสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยให้ความรู้ ให้คำแนะนำในการดำเนินการ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงในภาพรวมทั้งองค์กร และรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง / คณะกรรมการ

บริษัท คณะทำงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายธุรกิจเป็นคณะทำงานโดยมีการใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

- ผู้ประสานงานบริหารความเสี่ยง (อาจกำหนดให้มีหรือไม่มีก็ได้) ประสานงานในหน่วยงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้สามารถนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติในหน่วยงานและรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น รวมถึงคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนี้ เป็นการรวมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการบริหารงานปกติของบริษัท โดย

- ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานตามปกติในทุกๆ หน่วยงาน ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน และพนักงานทุกท่าน ซึ่งจะเป็นผู้ที่ดำเนินการระบุ ประเมินและกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง
- ผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนด้านเทคนิคและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติภายในบริษัท รวบรวม ติดตาม และสอบถามความเหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และผู้ประสานงานความเสี่ยง
- ผู้รับผิดชอบในการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการหนึ่งทางธุรกิจ ซึ่งต้องได้รับการสอบทานเช่นเดียวกับงานด้านอื่นๆ ประกอบไปด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยงานตรวจสอบภายใน

บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานแต่ละระดับ มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการบริษัท

- อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้
- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทและบริษัทย่อยเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการให้อยู่ระดับที่บริษัทยอมรับได้
- พิจารณาความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทและบริษัทย่อยและเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้
- รับรายงานจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติรวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

- นำเสนอกกลยุทธ์และแผนธุรกิจต่อคณะกรรมการบริษัท พร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์และแผนธุรกิจ
- นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้วไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถบรรลุได้ภายใต้นโยบายความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- สนับสนุนให้เกิดมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

ผู้บริหารระดับสูงของสายธุรกิจ/ฝ่ายงาน

ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายธุรกิจ/ฝ่ายงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ และผู้จัดการฝ่ายมีความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- นำเสนอกกลยุทธ์และแผนธุรกิจต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์และแผนธุรกิจนั้น
- นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้วไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติในสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- สอบทานความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงภายใต้สายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ
- สนับสนุนให้เกิดมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมภายในสายการบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ

- ประสานงานร่วมกับกรรมการบริหารสายธุรกิจอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยง และหาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- นำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ
- ประสานงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- สนับสนุนการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการนำไปปฏิบัติและการติดตามอย่างต่อเนื่องให้ข้อเสนอแนะหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานให้มีการจัดทำ และปรับปรุงความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นปัจจุบัน
- พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งหมดในบริษัท เพื่อจัดทำเป็นรายงานให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป
- รายงานความเสี่ยงต่อ ผู้ตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการตรวจสอบ ทุกไตรมาส
- ประสานงานให้มีการฝึกอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ดูแลให้การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนคณะกรรมการบริษัท ในการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

- ประสานงานการบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ให้ข้อเสนอแนะแก่สายธุรกิจ/ฝ่ายงาน เกี่ยวกับเทคนิคบริหารความเสี่ยง
- ในกรณีที่ได้รับการร้องขอ อาจทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานความเสี่ยง (Facilitator) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง
- รวบรวมและวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานที่รับผิดชอบ นำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดของสายงานและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
- ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการในการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อรายงานผู้บังคับบัญชาตามสายงานและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารและพนักงานทุกคน

- ดำเนินการบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันและมีความต่อเนื่องเป็นไปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
- ติดตามการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้นในเวลาที่เหมาะสม

คณะกรรมการตรวจสอบ

- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงขององค์กร
- ดำเนินการสอบทานที่เป็นอิสระเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ
- ประสานงานกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัท และมอบหมายให้หน่วยงานตรวจสอบภายในวางแผนและตรวจสอบความเสี่ยงดังกล่าว
- ชี้แจงประสิทธิภาพของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา

หน่วยงานตรวจสอบภายใน

- ให้การสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติหน้าที่สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผล
- ดำเนินการสอบทานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงของบริษัท
- นำข้อมูลความเสี่ยงจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งการบ่งชี้ประเด็นที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญไปใช้วางแผนงานการตรวจสอบตามความเสี่ยง
- ประสานงานร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัท

ความหมายของความเสียง

1. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)

ปัจจัยเสี่ยง Risk Factors หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสียง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ การที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน คือปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ / มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร

ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่เกินไป ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร การขาดแคลนวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของความต้องการ(อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของ การไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม ฯลฯ
- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยภายนอก เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล
- ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลง
- กฎระเบียบต่างๆ ข้อบังคับที่ล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ

ปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าบริษัทจะยอมรับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้เท่าไรเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นไว้ได้ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและบริหารเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อเพิ่มมูลค่าลดความเสี่ยงและลดความไม่แน่นอนของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับของบริษัท และสามารถช่วยให้การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อคุณค่าของบริษัท มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ความไม่แน่นอนอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งเชิงลบและบวก ซึ่งหมายความว่า ความเสี่ยง หรือ โอกาสที่อาจทำลายหรือเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนสามารถมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสในทิศทางเดียวกัน

สำหรับเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสนั้น เป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือเพิ่มมูลค่าของบริษัท ผู้บริหารควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส และนำมาพิจารณาร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทหรือนำมาประกอบกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถนำเอาโอกาสเหล่านั้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ดังนั้น บริษัทควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และพยายามบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

2. ลักษณะของความเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

การจัดการความเสี่ยง กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารการป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

1) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลด ระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) และการบันทึกข้อมูลสำรองเป็นระยะๆ

2) การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) หรือการโอนย้ายความเสี่ยง คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน(Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

เสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์การเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. การติดตามประเมินผล

หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

7. เป้าประสงค์ขององค์การ (Goal)

หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้างๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

8. การควบคุมภายใน (Internal Control)

คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

9. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด นโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายขององค์กร

10. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุมตรวจสอบดีเพียงพอ ซึ่งถ้าไม่ดีพอ องค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

11. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

12. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการกับระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

วัตถุประสงค์ควรได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการบ่งชี้ถึงอุปสรรคที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นแล้วขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยงคือการทำให้มั่นใจได้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์สายธุรกิจ/ฝ่ายงาน และกระบวนการหลักให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ จะกำหนดเป็น 2 ระดับ คือ

- 1.1 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร
- 1.2 วัตถุประสงค์ระดับสายธุรกิจ / ฝ่ายงาน และกระบวนการหลัก เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่จะตอบสนองให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงาน ผู้บริหาร และพนักงานกำลังดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีการลดกิจกรรม กระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ตามหลักการที่เรียกว่า SMART ซึ่งระบุว่า วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความ

1. ชัดเจน (Specific) วัตถุประสงค์ควรระบุผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจได้
2. สามารถวัดผลได้ (Measurable) วัตถุประสงค์ต้องสามารถวัดผล และระบุหลักเกณฑ์ของการวัดผลนั้นได้ หากวัตถุประสงค์ไม่สามารถวัดผลได้ องค์กรควรพิจารณากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และขนาดของการลงทุนในกิจกรรมนั้นๆ แทน
3. สามารถบรรลุได้ (Achievable) วัตถุประสงค์หรือความคาดหวังต้องมีความเป็นไปได้ตามสภาพเหตุการณ์ในปัจจุบัน ระยะเวลา ทรัพยากรที่ถูกจัดสรร
 - มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน (Relevant) ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนอื่นๆ ในองค์กร และ
 - มีการกำหนดระยะเวลา (Time bound) ต้องมีการระบุเวลาที่ชัดเจนว่าต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อไร

นอกจากต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรถูกกำหนด

ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยผู้บริหารและสอบทานโดยคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยมีแนวทางการพิจารณาดังนี้

- ความเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ความเสี่ยงอะไรบ้างที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้
- ความเสี่ยงที่จำเป็นต้องยอมรับเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการและระดับเงินทุนที่เหมาะสมนั้นอยู่ที่ระดับใด
- องค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงมากกว่าที่ยอมรับได้ในปัจจุบันหรือไม่ ถ้าสามารถยอมรับได้ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อยอดรายได้ที่บริษัทต้องการ
- เงินทุนหรือรายได้ระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับในความสูญเสียได้ หากกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ระดับหนึ่ง บริษัทมีเงินทุนรองรับเพียงพอหรือไม่ หากเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงร้ายแรงได้เกิดขึ้นจริง
- มีความเสี่ยงใดหรือไม่ที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และกฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานประกอบการ เป็นต้น
- มีความเสี่ยงใดบ้างที่องค์กรพร้อมที่จะยอมรับเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การลดลงของอัตราผลกำไรเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น เป็นต้น
- มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่องค์กรจะลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสในการประสบความสำเร็จต่ำแต่มีความอัตราผลตอบแทนต่อผลิตภัณฑ์สูง

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นการกำหนดค่าเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ ซึ่งการปฏิบัติงานที่กำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบ Risk Tolerance นี้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการอยู่ภายในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

2. การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปจัดการต่อไป และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกจะต้องนำกลับไปกำหนดเป็น

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การบ่งชี้เหตุการณ์

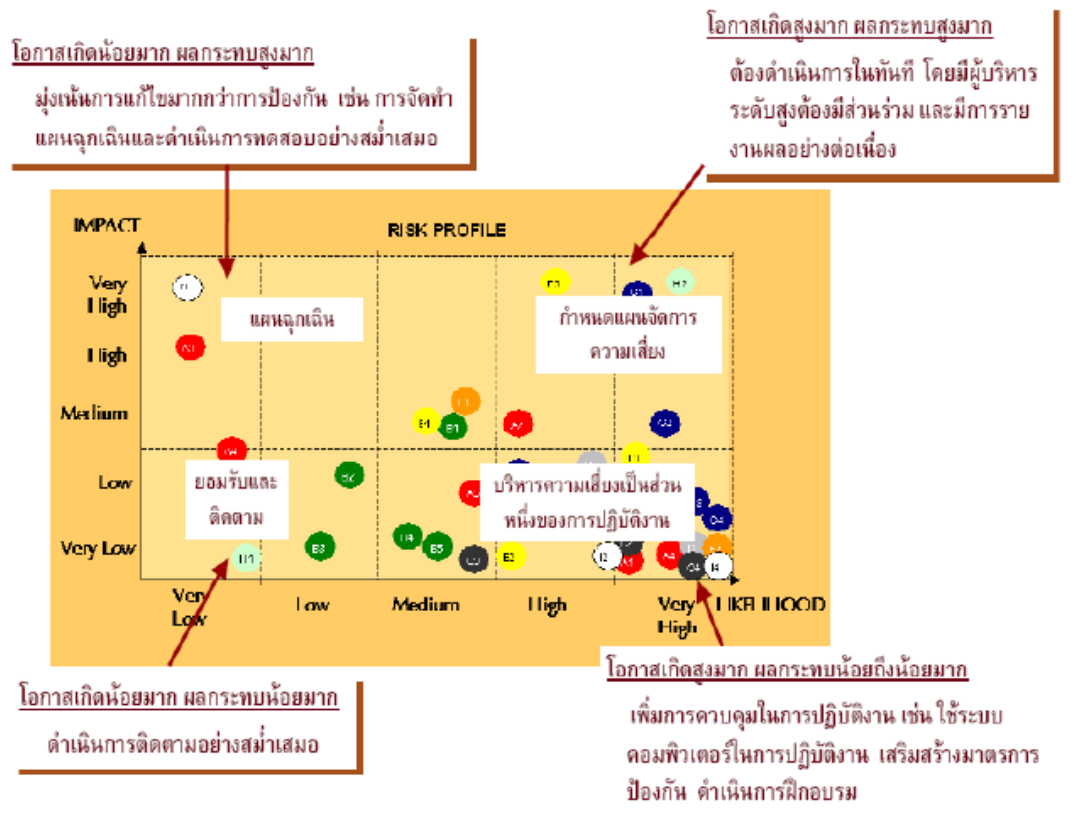
สามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือหลากหลายชนิด ดังต่อไปนี้

การบ่งชี้เหตุการณ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานร่วมกันระบุเหตุการณ์หรือเงื่อนไขที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดย

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร
- การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ
- การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร
- เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง
- รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ Plant Incident Report รายงานของเสีย และรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน / คู่มือการปฏิบัติงาน

กระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยงควรพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ปรากฏชัดเจนและไม่ชัดเจน โดยควรพิจารณาครอบคลุมให้กว้างถึงปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

- ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง
- เหตุการณ์ร้ายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ และภัยธรรมชาติอื่นๆ หรือ ปัจจัยที่เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง เช่น สภาพแวดล้อม การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ การทำงานนอกเวลามากเกินไป ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรได้
- เหตุการณ์ในอดีต ความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ แนวโน้มในอนาคต
- การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- สาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ
- การคิดค้นใหม่ สินค้าใหม่ และการบริการใหม่ที่บริษัทต้องการจะพัฒนา
- โอกาสจากการดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบัน หรือการบ่งชี้กิจกรรมใหม่ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร



3. การประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง

เมื่อทำการบ่งชี้ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ควรมีการประเมินว่าความเสี่ยงเหล่านั้นจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร ผู้บริหารควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) โดยทำการประเมินความเสี่ยงในด้าน โอกาสเกิดและผลกระทบด้วยวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

- เกิดการบ่งชี้ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
- เกิดการเปรียบเทียบความเสี่ยงที่สำคัญกับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร
- เกิดการคัดเลือกและจัดลำดับการดำเนินการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact)

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น ผลกระทบต่อรายได้ และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น กฎระเบียบและข้อบังคับ ความพึงพอใจของลูกค้า ชื่อเสียง และบุคลากร เป็นต้น การประเมินมูลค่าของผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากความเสี่ยงหนึ่งเป็น

เรื่องยากและซับซ้อน ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นการพิจารณาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงในเชิงคุณภาพเพื่อเป็นการประเมินระดับความสำคัญ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบไม่มากและมีโอกาสเกิดน้อยไม่จำเป็นต้องได้รับความสนใจมาก ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีผลกระทบมากและมีโอกาสเกิดสูงจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงอย่างทันทั่วทั้ง

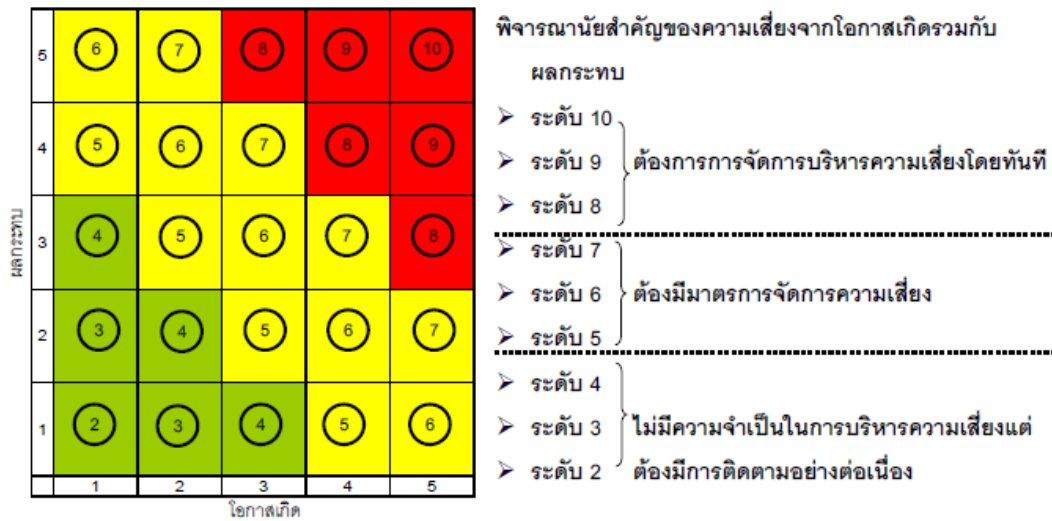
โอกาสเกิด (Likelihood)

การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยงเป็นเรื่องท้าทาย โดยทั่วไป การหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณการที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก การประเมินโอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) ต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่มีหลักการและต้องระมัดระวัง ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีตสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้ อีกทั้งยังสามารถใช้เพื่อการประมาณการทางคณิตศาสตร์ที่แม่นยำมากขึ้น แต่ในบางกรณีความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีตอาจมิได้เป็นตัวชี้แจงถึงความเป็นไปได้ในอนาคต ในกรณีดังกล่าว ผู้ประเมินจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้สถิติหรือความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน ในการประเมินโอกาสเกิด รายละเอียดความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรพิจารณาและปรับปรุงรายละเอียดของความเสี่ยงให้ชัดเจน

การจัดลำดับ ลำดับ 1 ถึง 5 เป็นการจัดลำดับที่นำมาใช้ในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการพิจารณาความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง สามารถทำได้โดยการอ้างอิงกับตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง ดังที่แสดงไว้ก่อนหน้านี้ การพิจารณาว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญที่ต้องนำมาดำเนินการก่อนหลังโดยทั่วไปอาจใช้การกำหนดค่าลำดับความเสี่ยงทั้งในด้านของผลกระทบและโอกาสเกิด และแบ่งกลุ่มระดับความสำคัญของความเสี่ยง เช่น บริษัทกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลรวมของระดับผลกระทบและโอกาสเกิด ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป คือความเสี่ยงสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาจัดการก่อน เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงขององค์กร ควรได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูง และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงของบริษัทสามารถแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้ โดยแกน X แสดงถึงโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแกน Y แสดงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ถูกกำหนดตั้งแต่มุม 1-5



ภาพข้างต้น แสดงให้เห็นขอบเขตของความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ คือ ความเสี่ยงที่มีผลรวมของระดับผลกระทบและโอกาสเกิด ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป

คะแนนที่อยู่ในแต่ละช่อง เกิดจากการพิจารณาผลรวมของระดับของความเสี่ยงทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ โดยให้แต่ละด้านมีน้ำหนักเท่ากัน เช่น การประเมินความเสี่ยงพบว่า โอกาสเกิดเป็น 5 ผลกระทบเป็น 3 ผลรวมเท่ากับ 8 แสดงว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ เป็นต้น

แผนภาพความเสี่ยงข้างต้น ถูกแบ่งเป็น 3 พื้นที่ตามสีและระดับความเสี่ยงดังได้แสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยได้กำหนดแนวทางที่ต้องปฏิบัติดังนี้

ผลรวมของระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ
8-10	สูง	จัดทำรายละเอียดมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยทันทีและควรได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นอันดับแรก
5-7	ปานกลาง	จัดทำรายละเอียดมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยทันที และควรได้รับการจัดสรรทรัพยากรในลำดับต่อมา จากความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง
2-4	ต่ำ	ไม่ต้องจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมในขณะนี้ แต่ต้องมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และสามารถจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ เมื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้รับการปฏิบัติแล้ว

การกำหนดนโยบายสำคัญให้กับความเสี่ยงนั้น ทำได้จากการพิจารณาภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สัดส่วนของคะแนนแต่ละช่วงความเสี่ยงที่ควรได้รับการพิจารณาเป็น ความเสี่ยงที่สำคัญ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

4. การประเมินมาตรการการควบคุมและจัดการความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด โดยพิจารณาจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยงคือกลยุทธ์หรือกิจกรรมที่กำหนด เพื่อจัดการความเสี่ยงโดยลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ของบริษัท

ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยใช้ กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือทั้งหมด เช่น

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) คือ การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุ ได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การจัดการความเสี่ยง (Reduction) คือ การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบ ของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing) หรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) ความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม

ปัจจัยในกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- การประเมินผลกระทบและโอกาสเกิด จากการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ใน การประเมินทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่า กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงต่างกัน ตัวอย่างเช่น การซื้ออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า เป็นกิจกรรมที่สามารถลด ผลกระทบจากความผัน พวนของอัตราแลกเปลี่ยนได้ หากแต่ไม่สามารถลดโอกาสเกิดความผัน

พวของอัตราแลกเปลียนได้ ในทางกลับกัน การเลือกที่จะซื้อวัตถุดิบภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น สามารถลดโอกาสเกิดจากการเปลียนแปลงอัตราแลกเปลียนเงินตราต่างประเทศ หากแต่ไม่สามารถลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นต้น ดังนั้นแล้ว การประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงที่อาจเปลียนแปลงจากการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง จึงควรได้รับการพิจารณาก่อนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

- การประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากทรัพยากรองค์กรมีจำกัด จึงมีความจำเป็นต้องทำการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปแล้วต้นทุนนั้นสามารถคำนวณในเชิงปริมาณด้วยการคำนวณค่าต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาในเชิงของระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว สำหรับการพิจารณาผลตอบแทนนั้นสามารถประเมินในเชิงของผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องหากมีการดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่พบว่าผลตอบแทนที่ได้จากการดำเนินการไม่คุ้มกับต้นทุนส่วนเพิ่ม ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงแนวทางในการโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing) เพื่อทำการแบ่งต้นทุนให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย หรือ การร่วมทุน เป็นต้น ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ต้องการ

5. กิจกรรมการควบคุม แผน / การจัดการความเสี่ยง

คือนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม โดยทั่วไปประกอบด้วยนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน และหากการปฏิบัติงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาถึงการควบคุมทั่วไปในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการควบคุมสำหรับแต่ละระบบงานด้วย

ประเภทของกิจกรรมการควบคุม

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive) การดำเนินการ หรือการควบคุมที่จัดไว้ล่วงหน้าเพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์ / ผลกระทบที่ไม่ดี เช่น

- การแบ่งแยกหน้าที่
- การใช้รหัสผ่าน
- การฝึกอบรม

การควบคุมแบบค้นหาที่ผิด (Detective) การดำเนินการ หรือการควบคุมเพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาด หรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้ว เช่น

- รายงานการสอบทาน
- การยืนยัน
- การนับทรัพย์สิน
- รายงานข้อผิดพลาด

การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective) การดำเนินการ หรือการควบคุมเพื่อแก้ไขความเสียหาย หรือลดความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาด หรือความผิดปกติ เช่น การระบอบข้อบกพร่อง กิจกรรมการควบคุมทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่ากิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ในบางกรณี กิจกรรมการควบคุมอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงหลายกิจกรรม ในทางตรงกันข้าม กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมหลายกิจกรรม และในบางกรณีกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงกับกิจกรรมการควบคุมอาจเป็นกิจกรรมเดียวกันก็ได้

กิจกรรมการควบคุมถือเป็นกระบวนการสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของตนเอง ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมลักษณะธุรกิจ โครงสร้างภายใน ความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรม

หลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนงานเริ่มต้นในการจัดการความเสี่ยง และเมื่อแผนงานเริ่มต้นได้รับความเห็นชอบแล้ว ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปปฏิบัติ และแจ้งให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นได้รับทราบเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง โดยต้องระบุระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดโอกาสตามที่คาดหวังไว้จริง

โดยทั่วไปแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงคือบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่องานและมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอในการทำให้แผนปฏิบัติการสำหรับการจัดการความเสี่ยงประสบความสำเร็จ ในกรณีที่แผนปฏิบัติการหนึ่งมีฝ่ายที่รับผิดชอบและฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนมากกว่าหนึ่งฝ่าย ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะมีบทบาทในการประสานงานร่วมกับฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามกำหนดเวลาและมีประสิทธิผล หลังจากที่ได้มีการปฏิบัติแล้ว อนุมัติและเห็นชอบแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องรับผิดชอบต่อการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการนั้น นอกจากนี้ จะต้องรายงานต่อคณะทำงานบริหารความ

เสี่ยงถึงสถานะความก้าวหน้าหรือปัญหาต่างๆ ของแผนปฏิบัติการเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรต่อไป ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอาจขอให้ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง รายงาน ถึงสถานะและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการโดยตรงได้

หลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงควรพิจารณาถึงปัจจัย ต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง การควบคุม ความเสี่ยงที่มีอยู่ และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการที่ได้นำไปปฏิบัติ เป็นต้น และทำการประเมินระดับ ความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ อย่างไรก็ตาม ในการปรับระดับ ความเสี่ยงอย่างเป็นทางการนั้น ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจะต้องนำเสนอระดับความเสี่ยงที่ได้รับการ ประเมินใหม่ และหลักฐานที่สนับสนุนระดับความเสี่ยงดังกล่าวให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่ออนุมัติต่อไป

6. การรายงาน

เป็นการรายงานความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมด ตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์ของการรายงานความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

- ทำให้คณะกรรมการบริษัทมั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทสอดคล้องกับกลยุทธ์ความเสี่ยงที่ได้รับ อนุมัติ และพิจารณาได้ว่าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารระดับสูงสามารถบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และกำหนดกิจกรรมการลดความ เสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ
- ผู้บริหารของฝ่ายงานต่างๆ สามารถยืนยันได้ว่าการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่สำคัญได้ ถูกนำไปปฏิบัติและดำเนินการอย่างประสบความสำเร็จ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้รับการ รายงานอย่างเหมาะสม

7. การติดตามผลและทบทวน

เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตาม และปรับปรุงกิจกรรมการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ ว่ามีการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมการติดตามความเสี่ยงเป็น กิจกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะก็ได้ วัตถุประสงค์ ของการติดตามความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยง ได้แก่

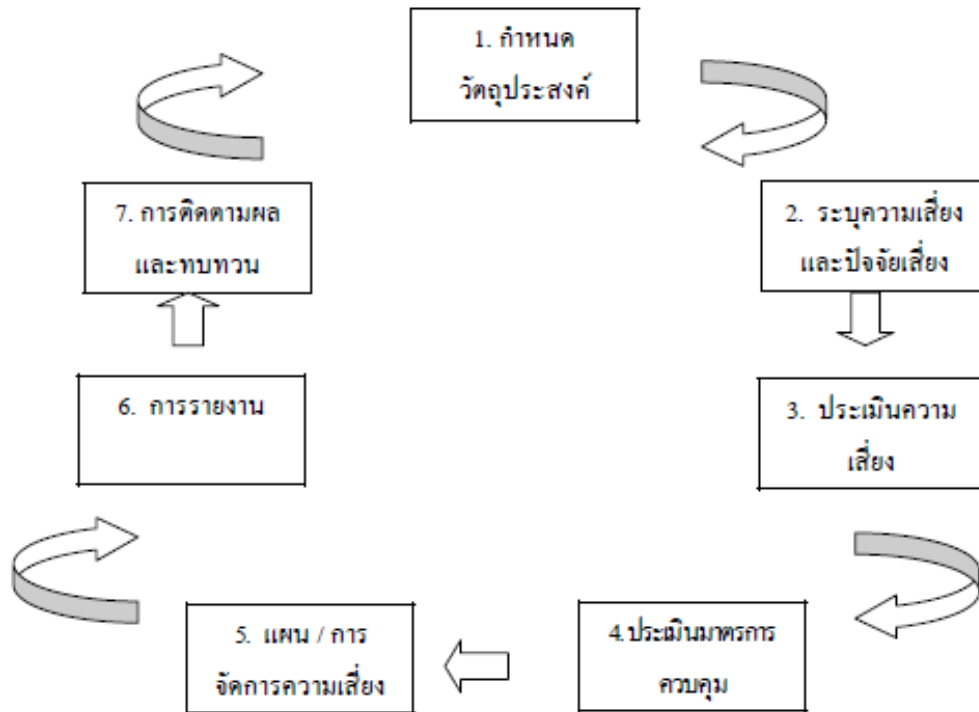
- การให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงเหล่านั้นได้ถูกจัดการตามแผนที่วางไว้

- การประเมินประสิทธิผลของแผนการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง
- การพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลโดยทั่วไปมักจะดำเนินการโดยบุคลากรภายในบริษัทเอง อย่างไรก็ตาม อาจให้บุคคลภายนอก เช่น ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระ ช่วยในการติดตามการจัดการความเสี่ยงเป็นครั้งคราวได้ ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิภาพอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้นแล้วผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอ การติดตามและรายงานความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและการรายงานตามปกติที่องค์กรมีอยู่

บริษัทควรสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารในเชิงรุกและให้มีการสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอ ช่องทางในการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ใช้ในการพิจารณาความเสี่ยง การควบคุมและแผนการดำเนินการ ได้แก่ การประชุมทั่วไปของผู้บริหาร การประชุมคณะกรรมการทำงาน รายงานรายเดือนสำหรับผู้บริหาร การประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น การสื่อสารอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้มีข้อมูลความเสี่ยงที่เพียงพอ และได้รับการนำเสนอเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างทันทั่วทั้งที่ ในบางกรณีการจัดการกับความเสี่ยงด้วย วิธีการที่เร่งด่วนจากการพูดคุยทางโทรศัพท์ หรือการจัดทำรายงานเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจมีความเหมาะสมกว่ารอการจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการ

ภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



เทคนิคการบ่งชี้ความเสี่ยง

วิธีการและเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบ่งชี้ความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง) ได้แก่

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร
3. การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ
4. การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร
5. เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง
6. รายงานเหตุการณ์สูญเสีย เช่น Loss Report รายงานอุบัติเหตุ รายงานของเสีย Plant Incident Report และรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
7. การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการบ่งชี้ความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงานที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือ โดยผู้เข้าร่วมแต่ละท่านจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในประเด็นที่จะมีการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการควรมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

- เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่จะมีการหารือ
- เป็นผู้ดำเนินการให้เกิดกิจกรรม
- เป็นผู้ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมที่หารือ
- เป็นผู้สนับสนุนและประสานงาน เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลฯ และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อดีของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถหารือกันได้โดยตรง ทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ทั้งการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมไปถึงทำให้เกิดการโต้แย้งในประเด็นที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างกว้างขวางหลายมุมมอง

อย่างไรก็ตาม การประชุมเชิงปฏิบัติการนั้นมีข้อจำกัดบางประการ ซึ่งอาจมีผลให้การดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ข้อจำกัดประกอบด้วย

- การมีวัฒนธรรมแบบรวมศูนย์ ทั้งนี้ หากองค์กรมิได้มีวัฒนธรรมแบบเปิด อาจทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรืออาจถูกครอบงำจากผู้เข้าร่วมประชุมที่มีตำแหน่งสูงกว่า
- ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประสานงานการประชุม โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้ประสานงานการประชุม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และสามารถประสานความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้
- ข้อจำกัดด้านระยะเวลา เนื่องจากการประชุมที่ต้องประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีคุณสมบัติได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งมักเป็นผู้บริหารที่มีเวลาจำกัดและไม่ตรงกัน

2. การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร

การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเทคนิคที่เป็นประโยชน์สำหรับการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากการสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ สำหรับการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการความเสี่ยง

ข้อดีของการสัมภาษณ์หรือการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยง คือด้านระยะเวลา เนื่องจากการสัมภาษณ์ สามารถดำเนินการได้ต่างสถานที่และต่างเวลา จึงเหมาะกับผู้บริหารที่มีเวลาไม่ตรงกัน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยทั่วไป การสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยงจะถูกเลือกนำมาใช้หากต้องการดำเนินการแบบส่วนตัว

อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นด้านความเสี่ยงก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ เช่น การไม่สามารถก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้ อีกทั้งยังไม่สามารถดำเนินการได้ในรายละเอียด เช่น เกี่ยวกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ หากแต่มักใช้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์หรือผู้ตอบ แบบสอบถามมากกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางนี้ส่วนใหญ่ใช้ในการกำหนด วัตถุประสงค์ ขอบเขต ความเสี่ยง และการควบคุม ในระดับที่เป็นเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์

3. การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

การวิจัยและการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆภายในประเทศและต่างประเทศอาจสามารถใช้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงโดยตรงที่กระทบต่อบริษัท

เทคนิคการวิจัยรวมถึงการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การสอบถามองค์กรที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็นการหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่นๆ

การวิจัยอาจจะแสดงให้เห็นถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่บ่อยและยังไม่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่เป็นความเสี่ยงสำหรับบริษัท โดยเฉพาะ (มีผลกระทบอย่างมาก)
- เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นหรือมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นในบริษัท และบริษัทมีประสบการณ์ในการจัดการเหตุการณ์ดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของมาตรฐาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือระบบคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

- แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ข้อจำกัดของการใช้การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ คือเมื่อทำการพิจารณาถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ อาจไม่ได้รับการยอมรับหากมีสมมติฐานที่ว่า กระบวนการภายในบริษัท และทรัพยากรต่างๆ ดีกว่าองค์กรอื่น หรืออาจใช้ไม่ได้หากไม่เคยมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในบริษัทมาก่อน

4. การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในองค์กร

การหารือกับพนักงานหรือการจัดทำการวิเคราะห์ภายในองค์กรสำหรับเงื่อนไขการดำเนินงานต่างๆ ทำให้เกิดแหล่งของข้อมูลและเหตุการณ์ที่เป็นประโยชน์ได้

5. เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยง

เหตุการณ์ชั้นนำหรือตัวชี้วัดความเสี่ยงสามารถระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ โดยการติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หนึ่ง และทำให้ผู้บริหารสามารถระบุเงื่อนไขปัจจุบันที่สามารถก่อให้เกิดเหตุการณ์ในอนาคตขึ้นได้ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยว่ามีตัวชี้วัดของความเสี่ยงที่สำคัญแต่ละตัวหรือไม่ ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาเก็บข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำตัวชี้วัดความเสี่ยงไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างของตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญได้แก่

- อัตราความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของรายได้ในอนาคตที่ลดลง
- อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลาอาจบ่งบอกถึงการเพิ่มขึ้นของต้นทุนหรือคุณภาพการทำงานที่ลดลง
- การออกรายงานการหารือของรัฐบาลอาจบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของกฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในอนาคต เป็นต้น

ข้อดีของการใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง คือสามารถทำการอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของแต่ละความเสี่ยงได้อย่างมีหลักการ (ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ) อย่างไรก็ตาม คุณภาพ ความถูกต้องและความทันสมัยของตัวชี้วัดความเสี่ยง เป็น ปัจจัยสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเบี่ยงเบนในการบ่งชี้ความเสี่ยงได้เช่นกัน ทั้งนี้ การใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง มักใช้ในการติดตามผลความเสี่ยงที่ได้ถูกบ่งชี้ไว้แล้วมากกว่าที่จะนำมาใช้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงโดยตรง

6. การรายงานเหตุการณ์สูญเสีย

การศึกษาข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับรายได้ ความสูญเสีย เหตุการณ์ หรือข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับความเสี่ยง ทำให้องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณของข้อมูลเหล่านั้น หรือวิเคราะห์ ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวังหรืองบประมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุหรือ ผลกระทบของ เหตุการณ์ อย่างไรก็ตามองค์กรไม่ควรลืมพิจารณาทั้งผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่เข้าใจต่อผลกำไรที่เกิดขึ้นอาจมีความเสี่ยงมากเช่นเดียวกับความเข้าใจที่มีผลต่อการขาดทุนที่เกิดขึ้น

ข้อดีของการใช้รายงานเหตุการณ์สูญเสีย คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากรายงานเหตุการณ์สูญเสีย โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้วัดด้านผลกระทบหรือโอกาสเกิดของเหตุการณ์หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้วผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

7. การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถช่วยบ่งชี้ถึงปัจจัยความเสี่ยงได้ การทำความเข้าใจกระบวนการหลักให้ประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรบริหารความเสี่ยง แผนภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจทำได้ในรูปของแผนภาพกระบวนการ (Process map) หรือแบบคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

ข้อดีของการใช้การวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน คือความได้เปรียบด้านระยะเวลา เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม รายการความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์แผนภาพกระบวนการปฏิบัติงาน โดยปกติจะไม่แสดงตัวชี้วัดด้านผลกระทบหรือโอกาสเกิดของเหตุการณ์หรือปัจจัยความเสี่ยง ดังนั้นแล้วผู้ใช้รายการความเสี่ยงนี้ไม่ควรพิจารณารายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายงานความเสี่ยงที่สมบูรณ์

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวทางการระบุความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น มีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป บางครั้งจึงนิยมนำแนวทางต่างๆ มาผสมผสานกัน เช่น การใช้แบบสอบถามร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการการใช้การวิเคราะห์แผนภาพการปฏิบัติงานกับการหารือและการวิเคราะห์ภายในกับพนักงาน เป็นต้น

การนำแนวทางใดแนวทางหนึ่งไปใช้ จึงควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร

คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

คำศัพท์	คำอธิบาย
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการซึ่งดำเนินการ โดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจในระดับหนึ่งว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
การติดตามผล (Monitoring)	การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์อย่างเข้มงวด หรือบันทึกความก้าวหน้าของกิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	การคัดเลือกและการนำมาใช้ซึ่งทางเลือกในการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม
การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)	กระบวนการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงนั้น
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการ วัฒนธรรม และโครงสร้าง ที่ส่งผลกระทบต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การออกแบบเพื่อการระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัท และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และใช้ในการกำหนดมาตรการที่ทำให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการ โดยรวมของการวิเคราะห์และจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง
ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (Reasonable assurance)	แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ว่า ไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของ องค์กรได้ทั้งหมด เนื่องจากข้อจำกัดที่มีอยู่ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ในระบบการบริหารความเสี่ยง
ความถี่ (Frequency)	การวัดอัตราการเกิดเหตุการณ์ซึ่งอธิบายในเชิงของจำนวนการเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด
ความน่าจะเป็น (Probability)	โอกาสเกิดของเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่งที่วัดผลได้จากสัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ต่อจำนวนของ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	เหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ความน่าจะเป็นจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยที่ 0 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะไม่เกิดขึ้นและ 1 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน
ความไม่แน่นอน (Uncertainty)	การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแน่นอนถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นๆ
ความสูญเสีย (Loss)	ผลลัพธ์ ผลด้านการเงิน หรือผลที่เกิดขึ้นในด้านลบ
ต้นทุน (Cost)	ต้นทุนของกิจกรรม ทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งรวมถึงเงิน เวลา แรงงานและการสูญเสียที่ไม่เป็นตัวเงิน
ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรที่มีอยู่ก่อนการจัดให้มีการดำเนินการใดๆ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	การกล่าวถึงความเสี่ยงหรือประเภทของความเสี่ยงโดยรวมๆ ที่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารยินดีที่จะยอมรับเพื่อจะดำเนินการตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์และนโยบายที่ถูกอนุมัติโดยคณะกรรมการและผู้บริหารจะแสดงถึงความพร้อมต่อระดับความเสี่ยงนั้นๆ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)	ความเบี่ยงเบนหรือความผันแปรจากระดับเป้าหมายที่กำหนด โดยคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารพร้อมที่ยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งซึ่งรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้
ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)	บุคคลหรือองค์กรที่มีผลกระทบต่อ หรือถูกกระทบโดย หรือเข้าใจว่า ตนเองจะถูกกระทบโดยการตัดสินใจและกิจกรรม
เหตุการณ์ (Event)	สิ่งที่เกิดขึ้นจากภายใน หรือภายนอกและมีผลต่อองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในที่ใดที่หนึ่ง ระหว่างช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยเฉพาะ
โอกาสเกิด (Likelihood)	การอธิบายความเสี่ยงในเชิงปริมาณของความน่าจะเป็นและความถี่
การยอมรับความเสี่ยง (Accept)	ความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติมที่มีผลต่อโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง

คำศัพท์	คำอธิบาย
การลดความเสี่ยง (Reduction)	การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)	การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ หากการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่า สามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
การโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing)	การโอนย้าย หรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

-นายชาญ เชียรกาญจนวงศ์-

(นายชาญ เชียรกาญจนวงศ์)

ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร