



แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ฉบับปรับปรุง - ตุลาคม 2547



แนวทางการบริหารความเสี่ยง



การนำไปใช้

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงของไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลและให้แนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่องค์กรต่างๆ ซึ่งรวมถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ อย่างไรก็ตาม การนำเอกสารนี้ไปใช้ควรได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับแต่ละองค์กร



หน้าปก:

รูปภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้สงวนลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2547

โดย **ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส**

สงวนลิขสิทธิ์ ไม่อนุญาตให้คัดลอก ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารฉบับนี้

นอกจากจะได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์เท่านั้น

ฉบับที่ 1: สิงหาคม 2546

ฉบับที่ 2: ตุลาคม 2547 (ฉบับปรับปรุง)

ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สหมายถึง เครือข่ายของสมาชิกบริษัทไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งแต่ละองค์กรถือเป็นหน่วยงานอิสระต่อกันตามกฎหมาย

สารจากกรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในปัจจุบัน การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจมากขึ้น แนวทางการบริหารความเสี่ยงจึงได้รับความสนใจและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับภายในองค์กรและโดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) ที่ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐานในระดับสากลขึ้นเพื่อให้บริษัทหรือองค์กรต่างๆ ใช้เป็นแนวปฏิบัติ และได้ประกาศใช้ในเดือนกันยายน 2547 เป็นต้นมา

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เห็นว่ามาตรฐานดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับบริษัทจดทะเบียนรวมทั้งองค์กรอื่นๆ ที่สนใจพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เนื่องจากระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืนในที่สุด

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงมีความยินดีที่ ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สได้จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุงใหม่ขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และองค์กรต่างๆที่จะได้นำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของบริษัทและองค์กรต่อไป

(นายกิตติรัตน์ ณ ระนอง)

กรรมการและผู้จัดการ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตุลาคม 2547

คำนำ

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย สืบเนื่องจากการประกาศกรอบสากลของการบริหารความเสี่ยงโดย COSO "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรฉบับนี้เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนและองค์กรต่างๆ ได้มีความเข้าใจในแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้อง และสามารถพิจารณาการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรแต่ละแห่ง

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการในนามของ COSO เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในปี 2544 COSO ได้ริเริ่มจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้โดยทั่วไปในองค์กร และหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการหารือกับกลุ่มธุรกิจหลายประเทศ COSO ได้แต่งตั้งให้ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ฉบับสากลซึ่งได้ออกเผยแพร่ในเดือนกันยายน 2547 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สได้จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรฉบับปรับปรุงนี้ขึ้นโดยเป็นการปรับปรุงเพิ่มเติมจาก ฉบับที่ 1 ที่ได้ออกเผยแพร่ในเดือนสิงหาคม 2546 โดยได้ปรับปรุงเนื้อหาตามกรอบสากลของการบริหารความเสี่ยงอันประกอบด้วย คำจำกัดความองค์ประกอบ หลักการพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง ประโยชน์และข้อจำกัด และบทบาทความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเชื่อมั่นว่าแนวทางฉบับนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับองค์กรต่างๆ ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อสร้างผลการดำเนินงานและเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้มีความเจริญเติบโตในระยะยาว และเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สรุปเนื้อหาที่ได้อัปเกรดใหม่ในแนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้

- แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO
- เพิ่มเติมการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอน เหตุการณ์ ความเสี่ยง และโอกาส
- การมองความเสี่ยงและโอกาสในแนวทางที่ต่างจากเดิม คือ ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงลบ และโอกาสเป็นเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อธุรกิจ
- เพิ่มเติมคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเน้นการนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายในความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
- เพิ่มเติมคำอธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้
- เพิ่มเติมการรวบรวมคำศัพท์ที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

หากท่านต้องการคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของท่าน กรุณาติดต่อได้ที่

- คุณวารุณี ปรีดานนท์ หมายเลขโทรศัพท์ 0-2344-1282
varunee.pridanonda@th.pwc.com
- คุณพงษ์ศักดิ์ อัชชะกุลวิสุทธิ หมายเลขโทรศัพท์ 0-2344-1120
pongsak.achakulwisut@th.pwc.com
- คุณริชาร์ด วิลกินส์ หมายเลขโทรศัพท์ 0-2344-1027
richard.wilkins@th.pwc.com
- คุณไมเคิล ฮัดตัน หมายเลขโทรศัพท์ 0-2344-1031
michael.haddon@th.pwc.com
- คุณมาเรียส कुเนเนเก หมายเลขโทรศัพท์ 0-2344-1025
marius.kunneke@th.pwc.com

สารบัญ

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	1
2. ความหมายของความเสี่ยง โอกาส และการบริหารความเสี่ยง.....	2
3. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง.....	7
4. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	15
5. หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง.....	18
6. แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง.....	21
7. ลำดับชั้นของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง.....	23

ภาคผนวก คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนองตอบต่อความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น เกี่ยวกับข้อมูลการบริหารความเสี่ยง และการพยายามขององค์กรต่าง ๆ ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้เป็นสากล แนวทางฉบับนี้จึงได้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงกรอบสากลของการบริหารความเสี่ยง และแนวทางปฏิบัติที่ดี ที่ใช้ปฏิบัติในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การสร้างมูลค่าองค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปวง แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ มูลค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานประจำวันในองค์กรนั้น ๆ

ความไม่แน่นอนทางธุรกิจนี้เป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก ซึ่งเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหาร ให้ต้องสามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) เป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกธุรกิจ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผลต่อไปนี้

- สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น
- กำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความหมายของความเสี่ยง โอกาส และการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่กรรมการและผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินธุรกิจผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลา เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อธุรกิจ โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น **ความเสี่ยง** ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้าง **โอกาส**ให้องค์กร

ความเสี่ยง (Risk)



ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อในเชิงลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย

โอกาส (Opportunity)



โอกาส คือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อในเชิงบวก ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างโอกาสทางธุรกิจ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในเวลาที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น

ความเสี่ยงของธุรกิจ คือ การไม่สามารถจัดการความสูญเสีย หรือการเสียโอกาสที่พึงมีต่อธุรกิจ การไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจะทำให้องค์กรเสียโอกาส หรือได้รับความเสียหายอื่น ๆ อันอาจแก้ไขได้ยาก หรือในบางครั้งอาจมีผลให้องค์กรล้มเหลวอย่างไม่คาดคิด นอกจากนี้ การไม่สามารถใช้โอกาสในธุรกิจจะทำให้เสียประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าองค์กร

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เช่น แผนธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ การควบกิจการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามที่คาดหวัง การไม่มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์อันเหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร การผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามต้องการ การเข้าถึงข้อมูลสำคัญในระบบคอมพิวเตอร์โดยผู้ที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ ความผิดพลาดของข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น



เหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สถานะเศรษฐกิจ เป็นต้น เหตุแห่งความเสี่ยงมีหลายลักษณะต่างกััน ดังตัวอย่างในภาพนี้



ผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจและเหตุแห่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการตั้งคำถามถามตนเองเสมอว่า "สามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดแก่ธุรกิจและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเพียงใด" และ "องค์กรได้มีแนวปฏิบัติทางธุรกิจ รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่"

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO)

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission

คำจำกัดความนี้มีความหมายกว้าง และสะท้อนหลักการสำคัญในการบริหารงานโดยทั่วไป โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้

- **กระบวนการ** ฎการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือซึ่งนำไปสู่จุดหมาย มิใช่เป็นจุดหมายด้วยตัวเอง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรไม่ได้จำกัดสำหรับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานขององค์กร
- **เกิดจากบุคลากร** ฎการบริหารความเสี่ยงมิใช่เป็นเพียงนโยบาย การสำรวจความคิดเห็นหรือเป็นเอกสาร แต่เกิดจากการปฏิบัติโดยพนักงานในทุกระดับขององค์กร
- **ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร** ฎ ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร
- **นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร** ฎ การบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปฏิบัติในทุกระดับ และทุกหน่วยงาน รวมถึงการมองความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร
- **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** ฎการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้เพื่อความสำเร็จของพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร



• **ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล** การบริหารความเสี่ยงให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการ และผู้บริหารในระดับหนึ่งแต่ไม่ใช้การรับประกันโดยสมบูรณ์

• **การบรรลุวัตถุประสงค์** การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือในหลายเรื่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะไม่สามารถบรรลุได้หากปราศจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และบริหารเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อ

- เพิ่มมูลค่าให้องค์กร
- ลดความเสียหาย
- ลดความไม่แน่นอนของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

วัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ความเสี่ยงที่องค์กรประสบอยู่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงคือการช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง ทั้งนี้เนื่องจากความเสี่ยงและโอกาสนำมาซึ่งผลตอบแทน ดังนั้นแล้วความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ดีหากมีผลตอบแทนที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

ความสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้อุบัติการณ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทนของธุรกิจ

การจัดการความเสี่ยง

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้อุบัติการณ์สามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้อุบัติการณ์ตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

องค์กรทุกแห่งประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่างๆ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร

การสร้างโอกาส

การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรโดยไม่จำกัดเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้อุบัติการณ์สามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



3. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การบ่งชี้เหตุการณ์
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- กิจกรรมการควบคุม
- ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- การติดตามผล



ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร :
Committee of Sponsoring Organisations of
The Treadway Commission

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ ญเกี่ยวข้องกัเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านปฏิบัติงาน ญเกี่ยวข้องกัประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน ญเกี่ยวข้องกัการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ญเกี่ยวข้องกัการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้



- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ญเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้น
มากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) ญหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับ
ผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน



- โครงสร้างทางธุรกิจและกระบวนการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) ญการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) ญการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) ญการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ญความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม





5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วนถูกต้อง และมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น

บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง

นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน



6. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้อองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ โดยตัวอย่างของการรายงานความเสี่ยงได้แสดงไว้ในหน้า 13 และ 14 ของแนวทางฉบับนี้

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้น

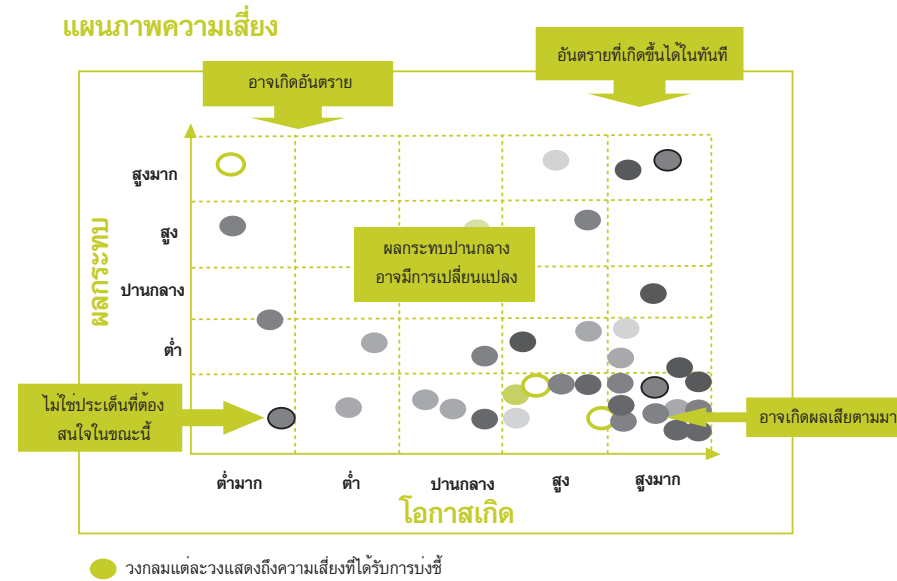


การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบทานตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล องค์กรควรมีองค์ประกอบ 8 ประการและนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การรายงานความเสี่ยง

แผนภาพความเสี่ยงและตารางความเสี่ยงต่อไปนี้เป็นเครื่องมือการรายงานความเสี่ยงแบบง่ายและมีประสิทธิภาพในการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงที่บ่งชี้ได้ นอกจากนี้ ยังสามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลและรายงานความเสี่ยงขององค์กร



ตัวอย่างตารางความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ : การเพิ่มกำไรของกิจการในปัจจุบันอย่างน้อยร้อยละ 5 จากปีก่อน

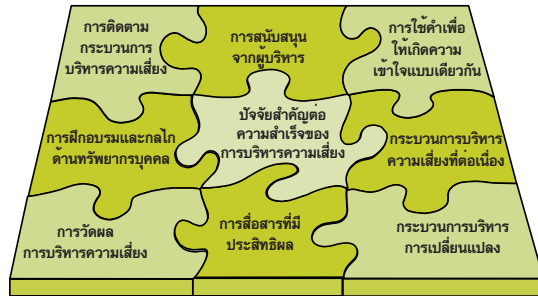
ลำดับที่	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงเดิม		การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน	ความเสี่ยงที่เหลือนอยู่		เจ้าของความเสี่ยง/ วันที่กำหนดเสร็จ
		โอกาสเกิด	ผลกระทบ		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	
1	ความไม่แน่นอนของเสถียรภาพทางการเมือง	สูง	สูงมาก	ไม่มีการดำเนินการ	สูง	สูงมาก	คณะกรรมการบริหาร/เม.ย. 2546
2	รายได้ต่ำกว่าประมาณการอย่างมีสาระสำคัญ	ปานกลาง	สูงมาก	จัดตั้งฝ่ายการตลาดเพื่อศึกษาความต้องการของตลาด	ต่ำ	สูง	รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายการตลาด/มิ.ย. 2546
3	การกำกับดูแลกิจการไม่สอดคล้องกับคุณค่าทางสังคมของผู้ลงทุนทั้งในปัจจุบันและอนาคต	สูง	สูงมาก	ยุติให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ยุติให้มีคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ	สูง	สูง	กรรมการผู้จัดการ/ธ.ค. 2546



4. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบังคับ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการเพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้



ปัจจัยที่ 1: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2: การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบังคับและประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3: การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4: กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยที่ 5: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง กรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการขององค์กร

ปัจจัยที่ 6: การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



5. หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7: การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ปัจจัยที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว หากแต่ต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยพิจารณาจากวัฒนธรรม ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ และลักษณะของธุรกิจเป็นองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจะช่วยให้การประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจ และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงโดยทุกคนในองค์กรอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย

- คณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ
- หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่รับผิดชอบ ในการนำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบาย และปฏิบัติ

การพัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีผลให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทันท่วงที ป้องกันความสูญเสียและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่องค์กร

การพัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงต้องการความรับผิดชอบและความร่วมมือจากทุกคน ดังนี้

- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ผู้บริหารระดับสูง
- หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
- ผู้ตรวจสอบภายใน
- หัวหน้างานและพนักงาน



แนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ไม่ได้จัดทำเพื่อระบุถึงโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง หรือจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับองค์กรเฉพาะแห่ง อย่างไรก็ตาม รายละเอียดในตารางต่อไปนี้เป็น การแสดงบทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหาร ความเสี่ยง อาจเป็นแนวทางให้แต่ละองค์กรนำไปพิจารณาปรับใช้ได้

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
รองกรรมการผู้จัดการ	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงาน ความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อ ผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจ และเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ ให้การสนับสนุน และแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงาน ต่างๆภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

องค์กรควรกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงนี้ควรนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด



6. แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง

แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

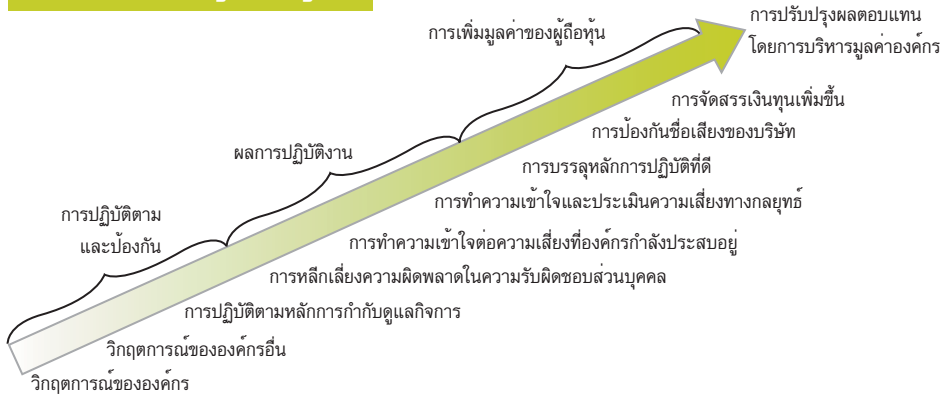
1. การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจลงทุน และการบริหารโครงการ
3. การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสี่ยงหาย ความไม่แน่นอน การเสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น
4. กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
5. การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันในองค์กร
6. การมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
7. องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร
8. มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันที และการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น
9. การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณเช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยพิจารณาจากสองประเด็น คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ
10. การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม
11. การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
12. ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็น ผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง แต่ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง



7. ลำดับขั้นของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

องค์กรชั้นนำทั้งหลายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อมูลค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทำให้ได้มีการปรับมุมมองจากการมองการบริหารความเสี่ยงเพียงแต่ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ มาเป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่เป็นโอกาสเพื่อเพิ่มมูลค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้สามารถอธิบายได้จากรูปภาพด้านล่าง

องค์กรของท่านอยู่ที่ใดในรูปนี้



องค์กรที่อยู่ในส่วนล่างสุดของรูป มีการบริหารความเสี่ยงแบบตอบสนองตามเหตุการณ์ (Reactive Risk Management) โดยเน้นที่การปฏิบัติตาม และป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย องค์กรเหล่านี้จะพัฒนาการควบคุมภายในใหม่ขึ้น เพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่พบว่ายังไม่ได้รับการจัดการให้เป็นที่น่าพอใจ

องค์กรที่อยู่ในส่วนกลางของรูป คือองค์กรที่พยายามทำความเข้าใจต่อความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมมากขึ้น นอกเหนือไปจากการควบคุมด้านการเงิน องค์กรเหล่านี้ทำการประเมินความเสี่ยงทั้งทางด้านปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านอื่นๆ รวมทั้งพิจารณากระบวนการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารขององค์กรเหล่านี้พบความล้มเหลวหรือความผิดพลาดในการควบคุมภายในขององค์กรอื่นๆ ก็จะทำเนิการประเมินหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กรของตนใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นดังเช่นองค์กรอื่น

นอกจากนี้ องค์กรที่อยู่ในส่วนกลางของรูป ยังได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการให้ก้าวต่อไปข้างหน้า องค์กรเหล่านี้จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงตามการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างกระบวนการที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้มีการริเริ่มการนำเอาการบริหารงาน มาควบรวมกับกระบวนการประเมินและการจัดการความเสี่ยงมากขึ้น และนำเอากรอบการบริหารความเสี่ยงมาใช้เพื่อให้เกิดการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงด้วยภาษาเดียวกัน รวมไปถึงการจัดการความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันด้วย

สำหรับองค์กรที่อยู่ในส่วนบนสุดของรูป เป็นองค์กรที่ประเมินความเสี่ยงเพื่อพิจารณาหาโอกาสใหม่ของธุรกิจและเชื่อมโยงกับการบริหารมูลค่าขององค์กร องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อมูลค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ องค์กรเหล่านี้ยังตระหนักถึงการเชื่อมโยงระหว่างการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทนของธุรกิจ และยอมรับว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างและการรักษามูลค่าขององค์กร อย่างไรก็ตามผลตอบแทนที่จะได้รับต้องสอดคล้องกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้องค์กรเหล่านี้จึงประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ และดำเนินการตามกระบวนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง นอกจากนั้นยังทำการพลิกผันเหตุการณ์เชิงลบให้เป็นโอกาสแก่ธุรกิจ ซึ่งมีผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและการตัดสินใจทางธุรกิจ

โดยสรุปองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือองค์กรที่สามารถนำเอาการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่าของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำเพื่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ



ภาคผนวก คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพ	การประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงต้องใช้วิจารณ์โดยพิจารณาจากการประเมินประสิทธิผลของปัจจัย 8 ประการ ที่มีต่อวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ประเภท หากการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า <ul style="list-style-type: none"> • องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ • องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติงาน • การรายงานขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ • องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
เหตุการณ์	สิ่งที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์
ผลกระทบ	ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจมีหลายประการที่เกิดขึ้นเนื่องจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงเหตุการณ์เดียว ทั้งนี้ ผลกระทบของเหตุการณ์อาจเป็นทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงเดิม	ความเสี่ยงต่อองค์กรก่อนที่ผู้บริหารดำเนินการใดเพื่อเปลี่ยนโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น
การควบคุมภายใน	กระบวนการที่กำหนดโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากร โดยได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> • ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน • ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน • การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
โอกาสที่อาจเกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล	การบริหารความเสี่ยงมีแนวคิดที่ว่าไม่ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จะได้รับการออกแบบหรือนำไปปฏิบัติอย่างดีเพียงใด ไม่สามารถรับประกันได้ว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุได้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดที่มีอยู่ในระบบการบริหารความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจผิดพลาดของบุคลากร

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ความเสี่ยงที่คงเหลือหลังจากที่ผู้บริหารได้ดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น
ความเสี่ยง	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
โอกาส	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงในภาพรวมที่องค์กรยินดีที่จะยอมรับเพื่อมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
ความไม่แน่นอน	การที่ไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าเหตุการณ์ในอนาคต จะมีโอกาสเกิดขึ้นแน่นอนเพียงใดและจะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด
มูลค่า	คุณค่า ประโยชน์ หรือความสำคัญขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



บรรณานุกรม

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO),
Enterprise Risk Management Framework, กันยายน 2547

