



**นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
(Enterprise Risk Management Policy)**

# นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

## 1. วัตถุประสงค์ของนโยบาย

บริษัท ตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการหรือป้องกันต่อความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยจะครอบคลุม ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย และให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงอันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

## 2. คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ผลของความไม่แน่นอนที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงความล้มเหลวในการได้รับโอกาสสูงสุด

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก อุปสรรคทางธุรกิจที่เกิดจากกรณีต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยงด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ พฤติกรรม ทศนคติหรือวิถีการดำเนินชีวิตของลูกค้าหลัก เป็นต้น
- 2) ปัจจัยเสี่ยงด้านการตลาด เช่น ภาวะการแข่งขัน สินค้าอื่นหรือสินค้ากลุ่มใหม่ที่มาทดแทน หรือทำให้ลูกค้าสนใจ สินค้าของบริษัทน้อยลง เป็นต้น
- 3) ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมสารสนเทศ วิธีการใช้สารสนเทศที่ทำให้การทำงานของบริษัทล่าช้า หรือมีข้อบกพร่อง หรือไม่สามารถแข่งขันได้ เป็นต้น
- 4) ปัจจัยเสี่ยงด้านการเมืองและสังคม เช่น ข้อกำหนดต่างๆทางสังคม ความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย รวมถึงการประท้วง การจลาจล หรือสภาวะการว่างงาน ที่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ เป็นต้น
- 5) ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงินและเศรษฐกิจ เช่น การขาดแคลนแรงงาน ภาวะเงินเฟ้อ ราคาน้ำมันและพลังงานเพิ่มขึ้น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนซึ่งทำให้บริษัทต้องรับภาระทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เป็นต้น
- 6) ปัจจัยเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง การเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล โรคระบาด การขาดแคลนพลังงาน ที่ทำให้กระทบต่อการทำธุรกิจของบริษัท เป็นต้น
- 7) ปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ชัดเจนและมีการตีความได้หลายทาง รัฐออกกฎระเบียบใหม่มาควบคุมหรือเป็นข้อจำกัดของกระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นต้น
- 8) ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน การขาดแคลนบุคลากรบางสาขาอาชีพ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ความไม่เพียงพอของข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ เทคโนโลยีที่ล้าสมัย หรือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บริษัท ได้กำหนดขึ้นมาอย่างเป็นระบบ และถูกนำไปใช้โดยฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อใช้เป็นการกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และเชื่อมั่น ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

### 3. หลักการปฏิบัติ

หลักสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- หลักพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง
- ระดับการตอบความสนองความเสี่ยง
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- บทบาทและความรับผิดชอบ

#### 3.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงที่ดี

บริษัท มุ่งมั่นที่จะพัฒนา และปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการพื้นฐาน ต่อไปนี้

- 3.1.1 การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และมีการปรับปรุงการดำเนินงาน ผ่านการทบทวนกระบวนการและระบบอย่างต่อเนื่อง
- 3.1.2 การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะรวมอยู่ในกิจกรรมและกระบวนการกำกับดูแลกิจการ การวางแผน และกระบวนการรายงานทั้งในระดับการดำเนินงานและระดับกลยุทธ์ขององค์กร
- 3.1.3 การบริหารความเสี่ยงที่ดีช่วยทำให้ผู้ตัดสินใจดำเนินการสร้างทางเลือกอย่างชัดเจน สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ และทำให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของแนวทางการดำเนินการ
- 3.1.4 การบริหารความเสี่ยงที่ดีสามารถนำมาใช้ในการจัดการความไม่แน่นอนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการรับผลตอบแทนและลดโอกาสของการสูญเสีย ผ่านการระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- 3.1.5 การบริหารความเสี่ยงที่ดีเป็นระบบ และรูปแบบที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีความสม่ำเสมอ สามารถเปรียบเทียบ และเชื่อถือได้
- 3.1.6 การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะอยู่บนพื้นฐานสารสนเทศที่ดีที่สุดที่สามารถหาได้
- 3.1.7 การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงภาวะการณ์ของความเสี่ยง (Risk Profile)
- 3.1.8 การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรม ควรตระหนักถึงขีดความสามารถ การรับรู้ และความตั้งใจของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3.1.9 การบริหารความเสี่ยงจะมีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กรในกระบวนการตัดสินใจให้มีการแสดงมุมมองที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การพิจารณา
- 3.1.10 การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงองค์ความรู้ การเฝ้าติดตามและการทบทวนกิจกรรม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความเสี่ยงที่ยังไม่ปรากฏ
- 3.1.11 การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน

#### 3.2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

บริษัทมีการกำหนดและสื่อสารระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของพนักงาน และความสามารถในการยอมรับและการบริหารความเสี่ยง

### 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจของกลยุทธ์องค์กร รวมถึงความเสี่ยงจากแผนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทางธุรกิจที่สำคัญ และการปฏิบัติงานประจำ จะต้องได้รับการจัดการดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงยอมรับได้
- จัดให้มีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- เลือกรวิธการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และคำนึงถึงต้นทุนและผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ
- จัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) โดยใช้กิจกรรมการควบคุมที่ออกแบบมาเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าบริษัทได้มีการป้องกันการสูญเสียที่ไม่สามารถยอมรับได้
- ติดตามความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัท ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

### 3.4 บทบาทและรับผิดชอบ

#### 3.4.1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ทบทวน และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ทบทวนการให้ความเชื่อมั่นในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม
- มอบหมายความรับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการบริหารความเสี่ยง

#### 3.4.2 บทบาทและความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ

- กำหนดแผนการดำเนินงานและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ภายใต้การนำของกรรมการผู้จัดการ
- จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
- ให้ความมั่นใจในความถูกต้องและทันเวลา

## 4 การทบทวนนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทำการทบทวนนโยบายนี้ เป็นประจำทุกปี โดยจะมีการสอบทานการนำนโยบายนี้ไปใช้และประสิทธิผลของนโยบายเป็นระยะ ๆ และเป็นอิสระเพื่อทำให้ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ พิจารณาและอนุมัติโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท วันที่ 4 ตุลาคม 2560 และมีผลบังคับใช้ทันที

  
(นายกิจจา ปัทมธัตยาสนธิ)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง