



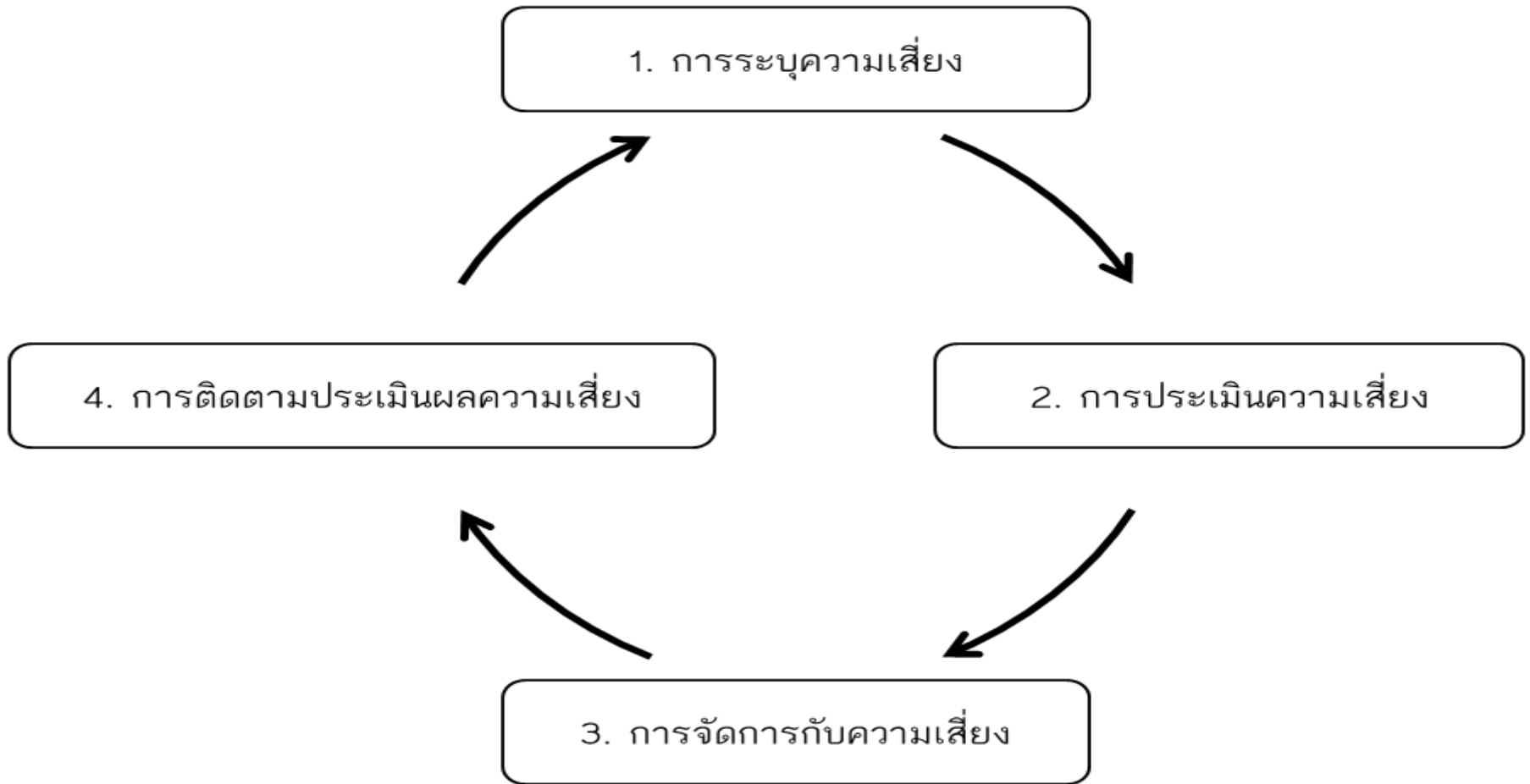
# การจัดการความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิริยา บุญมาเลิศ  
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



การจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐานของ ISO ที่กำหนดไว้ใน ISO 31000 (Guide 73) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประสานและเชื่อมโยงกันเพื่อกำหนดทิศทางและควบคุมองค์การในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ซึ่งทำให้การจัดการความเสี่ยงมีความครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การกำกับติดตาม และการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ (Compliance online, 2009)

# กระบวนการจัดการความเสี่ยง



# ประเภทของความเสี่ง

## ความเสี่ยงขององค์กร

### ความเสี่ยงด้านการเงิน

1. ความเสี่ยงด้านตลาด
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต
3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1. ความเสี่ยงในกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
4. ความเสี่ยงในความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์
5. ความเสี่ยงด้านคู่แข่ง
6. ความเสี่ยงด้านซัพพลายเออร์
7. ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ
8. ความเสี่ยงในความสัมพันธ์กับภายนอก
9. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ
10. ความเสี่ยงด้านระหว่างประเทศ

### ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
3. ความเสี่ยงด้านกระบวนการผลิต
4. ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ

# ตัวอย่างของการจัดประเภทและให้นิยามความเสี่ยง ที่มา: Segal, 2011: 115

ประเภทของความเสี่ยง (Risk Category)	ประเภทย่อยของความเสี่ยง (Risk Subcategory)	หัวข้อของความเสี่ยง (Risk Division)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk)	นิยาม (Definition)
ด้านปฏิบัติการ	ทรัพยากรมนุษย์	การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง	ความสามารถในการสรรหาและชำระรักษาพนักงาน	ความสามารถในการสรรหาและชำระรักษาพนักงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง
ด้านปฏิบัติการ	ทรัพยากรมนุษย์	การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง	ความสัมพันธ์กับแรงงานและผู้ผลิต	แรงงานและ/หรือผู้ผลิตมีการปฏิบัติที่เป็นปฏิปักษ์กับองค์กร เช่น การนัดหยุดงานของสหภาพแรงงาน
ด้านปฏิบัติการ	เทคโนโลยี	ความปลอดภัยของข้อมูลและความลับ	การจู่โจมจากภายนอก	การจู่โจมจากภายนอกโดยการจารกรรมข้อมูลองค์กร ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลความลับ และการทำลายโปรแกรมหรือข้อมูล
ด้านปฏิบัติการ	เทคโนโลยี	ความปลอดภัยของข้อมูลและความลับ	ความผิดพลาดโดยอุบัติเหตุ	การที่พนักงานเปิดเผยข้อมูลองค์กร ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลความลับ และทำลายโปรแกรมหรือข้อมูลโดยอุบัติเหตุ

# การกลั่นกรองความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

การกลั่นกรองความเสี่ยงเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง แล้วคัดเลือกเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญจริง ๆ ต่อองค์การซึ่งองค์การขนาดใหญ่จะมีจำนวนประมาณ 20-30 รายการเท่านั้น สำหรับวิธีการกลั่นกรองความเสี่ยงเชิงคุณภาพนิยมดำเนินการโดยการสำรวจ ซึ่งมีขั้นตอนตามลำดับ คือ การกำหนดผู้กลั่นกรอง การแจ้งและเตรียมความพร้อมผู้กลั่นกรอง การดำเนินการกลั่นกรอง และการประชุมสรุปผล ดังต่อไปนี้ (Segal 2011: 130)



# 1) การกำหนดผู้กลั่นกรอง

บุคลากรขององค์กรที่จะเป็นผู้กลั่นกรองความเสี่ยงเพื่อให้คงเหลือเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญควรจะเป็นใครและมีจำนวนเท่าใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดและสภาพแวดล้อมขององค์กรเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามองค์กรขนาดใหญ่ มักกำหนดจำนวนผู้กลั่นกรองอยู่ระหว่าง 25-35 คน โดยประกอบด้วยบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ



## 2) การแจ้งและเตรียมความพร้อมผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นทุกคนควรได้รับการเชิญให้เข้าร่วมเป็น  
ผู้ถือหุ้นในการสำรวจและได้รับการชี้แจงให้มี  
ความรู้ความเข้าใจในการพิจารณาการลงทุนความ  
เสี่ยงที่ได้จัดประเภทและให้นิยามไว้แล้วรวมถึง  
ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและ  
กำหนดเวลาของการสำรวจดังกล่าว





### 3) การดำเนินการกลั่นกรอง

การดำเนินการกลั่นกรองหรือการสำรวจเป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้กลั่นกรองซึ่งนิยมดำเนินการโดยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม สำหรับข้อมูลสำคัญที่ควรได้รับ ได้แก่ ระดับของโอกาสที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง และสิ่งเลวร้ายที่สุดที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าว



# 4) การประชุมสรุปผล

เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการกลั่นกรอง องค์กรจะมีความเสี่ยงรายการต่าง ๆ พร้อมระดับของโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของความเสียหายแต่ละรายการนั้น ซึ่งโดยทั่วไปอาจมีประมาณ 80-100 รายการจำนวนรายการเหล่านี้จะต้องนำไปหาข้อสรุปร่วมกันในการประชุมที่ประกอบด้วยผู้กลั่นกรองทุกคนและบุคลากรในทีมงานการจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่สำคัญจริง ๆ ต่อองค์กรพร้อมเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงดังกล่าว โดยเริ่มต้นด้วยการแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของความเสียหายให้ออกมาเป็นตัวเลข



# เมตริกซ์ความเสี่ยงและ 4Ts ที่มา: Hopkin, 2010: 141

