จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล.
การบริหารความเสี่ยง: แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและกรณีศึกษา = Enterprise Risk Management.
1. การบริหารความเสี่ยง.
HD61
ISBN 978-616-314-857-5

ลิขสิทธิ์ของ**รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล**
สงวนลิขสิทธิ์

ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 เดือนเมษายน 2565
จำนวน 100 เล่ม

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย**สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**
ท่าพระจันทร์: อาคารธรรมศาสตร์ 60 ปี ชั้น U1 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ถนนพระจันทร์ กรุงเทพฯ 10200 โทร. 0-2223-9232
ศูนย์รังสิต: อาคารโดมบริหาร ชั้น 3 ห้อง 317 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121
โทร. 0-2564-2859-60 โทรสาร 0-2564-2860
http://thammasatpress.tu.ac.th, e-mail: unipress@tu.ac.th

พิมพ์ที่**โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

พิมพ์ครั้งที่ 1 เดือนมีนาคม 2564 จำนวน 200 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2 เดือนเมษายน 2565 จำนวน 100 เล่ม

ราคาเล่มละ 370.- บาท

สารบัญสรุป

สารบัญละเอียด (6)

สารบัญรูป (12)

สารบัญตาราง (14)

คำนำ (15)

บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 1

บทที่ 2 การกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 23

บทที่ 3 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 49

บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการควบคุม 85

บทที่ 5 กระบวนการในการนำ ERM ไปใช้ 116

บทที่ 6 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: วัฒนธรรมการกำกับดูแลและกลยุทธ์ 138

บทที่ 7 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: การระบุความเสี่ยงและโอกาส 173

บทที่ 8 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามผล 190

บทที่ 9 วิธีการประเมินความเสี่ยงแต่ละประเภท 217

บทที่ 10 ข้อผิดพลาดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 244

บทที่ 11 มุมมองการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจากปัจจุบันสู่อนาคต 267

บรรณานุกรม 290

ดรรชนี 302

□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□.indd 5 25/4/2565 BE 15:12

สารบัญละเอียด

สารบัญรูป (12)

สารบัญตาราง (14)

คำนำ (15)

บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 1

1.1 ความนำ 1

1.2 ความเสี่ยง 2

1.3 ประเภทของความเสี่ยง 3

1.4 การบริหารความเสี่ยง 5

1.5 ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 8

1.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 11

1.7 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง 12

1.8 ความสำคัญของ ERM 12

1.9 ปัจจัยในการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 14

1.10 กรณีศึกษา: วิกฤติทางการเงินในทวีปเอเชีย ค.ศ. 2018 16

1.11 สรุป 21

1.12 คำถามท้ายบท 22

บทที่ 2 การกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 23

2.1 ความนำ 23

2.2 การกำกับดูแลกิจการ 23

2.3 ผู้มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ 24

2.4 การกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงองค์กร 26

2.5 คณะกรรมการบริษัท 30

2.6 คณะกรรมการตรวจสอบ 32
2.7 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 34
2.8 ประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง 35
2.9 โครงสร้างองค์กรและการบริหารความเสี่ยง 38
2.10 นโยบายและระเบียบปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง 41
2.11 กรณีศึกษา: การทุจริตทางการเงิน 42
2.12 สรุป 47
2.13 คำถามท้ายบท 48

บทที่ 3 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 49
3.1 ความนำ 49
3.2 การกำหนด ERM ตามความเหมาะสมขององค์กร 49
3.3 การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน ERM 52
3.4 การกำหนดโครงสร้าง ERM 55
3.5 กรอบแนวทาง ERM 57
3.6 การสร้างกรอบแนวทาง ERM เพื่อใช้ในการระบุและการสื่อสารตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก 77
3.7 กรณีศึกษา: การนำ ERM ไปใช้ในเหตุการณ์หงส์ดำ 81
3.8 คำถามท้ายบท 84

บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการควบคุม 85
4.1 ความนำ 85
4.2 ความหมายของการควบคุม 85
4.3 กรอบแนวทางการควบคุมภายในของ COSO 88
4.4 กรอบแนวทางการควบคุม CoCo 93
4.5 กรอบการควบคุมอื่น ๆ 95
4.6 การควบคุมภายในตามรูปแบบ COSO และ COSO ERM 98
4.7 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 99
4.8 การตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง 101

4.9 บทบาทของการตรวจสอบภายในต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 104
4.10 วิธีการตรวจสอบตามแนวความเสี่ยง 106
4.11 การประเมินตนเองเพื่อควบคุมความเสี่ยง 109
4.12 กรณีศึกษา: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คดีอื้อฉาวทางการเงินในประเทศไทย 111
4.13 สรุป 114
4.14 คำถามท้ายบท 115

บทที่ 5 กระบวนการในการนำ ERM ไปใช้ 116
5.1 ความนำ 116
5.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 116
5.3 การกำกับดูแลความเสี่ยง 119
5.4 วัฒนธรรมความเสี่ยง 122
5.5 โครงสร้างพื้นฐานด้านความเสี่ยง 124
5.6 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านความเสี่ยง 126
5.7 การติดตามผลและการรายงาน 129
5.8 กรณีศึกษา: บริษัท Hontex Holdings Limited และปัญหาในการเสนอขายหุ้นใหม่ (IPO) 132
5.9 คำถามท้ายบท 137

บทที่ 6 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: วัฒนธรรมการกำกับดูแลและกลยุทธ์ 138
6.1 ความนำ 138
6.2 ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ – การกำกับดูแลความเสี่ยง 138
6.3 ปลูกฝัง ERM ในวัฒนธรรมองค์กร 141
6.4 การอธิบายถึงปรัชญาความเสี่ยงขององค์กร 143
6.5 การรับรู้ความเสี่ยง 145

6.6 พัฒนาแผนปฏิบัติการและมอบหมายความรับผิดชอบ 148
6.7 วิธีที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับการบริหารความเสี่ยง 151
6.8 นโยบายการบริหารความเสี่ยง 153
6.9 การจัดทำโปรไฟล์ความเสี่ยง 154
6.10 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 156
6.11 ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ 160
6.12 เกณฑ์ความเสี่ยง 163
6.13 วิธีการจัดสรรทรัพยากรตามความเสี่ยง 165
6.14 กรณีศึกษา: กรณีเครื่องบินสายการบิน วัน-ทู-โก เที่ยวบินที่ประสบอุบัติเหตุ 269 167
6.15 สรุป 169
6.16 คำถามท้ายบท 172

บทที่ 7 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: การระบุความเสี่ยงและโอกาส 173

7.1 ความนำ 173
7.2 ความไม่แน่นอน สิ่งที่เป็นอันตราย และเหตุการณ์หงส์ดำ 174
7.3 การนำความเสี่ยงเชิงบวกและโอกาสไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง 175
7.4 การระบุความเสี่ยง 177
7.5 กระบวนการในการระบุความเสี่ยง 179
7.6 ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยง 179
7.7 ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) 183
7.8 กรณีศึกษา: การนำกระบวนการ ERM ไปใช้ในรัฐวิสาหกิจของสาธารณรัฐประชาชนจีน 185
7.9 สรุป 188
7.10 คำถามท้ายบท 189

□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□.indd 9 25/4/2565 BE 15:12

บทที่ 8 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามผล 190

8.1 ความนำ 190
8.2 กระบวนการประเมินความเสี่ยง 190
8.3 ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง 191
8.4 แผนที่ความเสี่ยง/แผนผังความเสี่ยง 193
8.5 เทคนิคการประเมินความเสี่ยง 196
8.6 วิธีเลือกเทคนิคการประเมินความเสี่ยง 201
8.7 จัดทำเอกสารเกี่ยวกับผลการประเมินความเสี่ยง 203
8.8 การประเมินความเสี่ยง 205
8.9 การแก้ไขความเสี่ยง 207
8.10 การสื่อสารข้อมูล 208
8.11 การรายงานและการติดตาม 210
8.12 กรณีศึกษา: บริษัท ปิคนิค คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 212
8.13 สรุป 215
8.14 คำถามท้ายบท 216

บทที่ 9 วิธีการประเมินความเสี่ยงแต่ละประเภท 217

9.1 ความนำ 217
9.2 การประเมินประเภทความเสี่ยง 217
9.3 ความสำคัญของการประเมินปริมาณความเสี่ยง 218
9.4 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 220
9.5 ความเสี่ยงด้านการเงิน 222
9.6 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 224
9.7 ความเสี่ยงจากกฎระเบียบ 226
9.8 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี 228
9.9 ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ 230
9.10 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม 232
9.11 ความเสี่ยงด้านการเมือง 234

9.12 ความเสี่ยงด้านการตลาด 236
9.13 กรณีศึกษา: บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลล์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 239
9.14 สรุป 242
9.15 คำถามท้ายบท 243

บทที่ 10 ข้อผิดพลาดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 244
10.1 ความนำ 244
10.2 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปใช้ 244
10.3 แนวทางการนำ ERM ไปใช้ในทางปฏิบัติ 253
10.4 กรณีศึกษา: Astro Malaysia Holdings Berhad 263
10.5 สรุป 265
10.6 คำถามท้ายบท 266

บทที่ 11 มุมมองการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจากปัจจุบันสู่อนาคต 267
11.1 ความนำ 267
11.2 การบริหารความเสี่ยงในอดีต 268
11.3 การบริหารความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน 273
11.4 การบริหารความเสี่ยงในอนาคต 279
11.5 กรณีศึกษา: United Grain Growers Company 286
11.6 สรุป 287
11.7 คำถามท้ายบท 289

บรรณานุกรม 290
ดรรชนี 302

สารบัญรูป

รูปที่	1.1	ประเภทของความเสี่ยง	3
รูปที่	1.2	แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	5
รูปที่	1.3	กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	11
รูปที่	2.1	วัตถุประสงค์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี	24
รูปที่	2.2	คณะกรรมการชุดย่อยภายในองค์กร	26
รูปที่	2.3	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน	28
รูปที่	2.4	ปัจจัยในการกำหนดบทบาทของประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง	36
รูปที่	2.5	ประเภทโครงสร้างองค์กร	39
รูปที่	3.1	กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง	50
รูปที่	3.2	COSO การควบคุมภายใน (1992) และ COSO ERM (2004)	59
รูปที่	3.3	บริบทของกลยุทธ์	64
รูปที่	3.4	กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017	66
รูปที่	4.1	แบบจำลองแนวคิดการควบคุมภายใน	87
รูปที่	4.2	COSO การควบคุมภายใน (1992) และ COSO การควบคุมภายใน (2013)	89
รูปที่	4.3	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง	102
รูปที่	4.4	วิธีการตรวจสอบประเภทต่าง ๆ	107
รูปที่	5.1	กระบวนการ ERM	117
รูปที่	6.1	บทบาทของคณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยง	140
รูปที่	6.2	สเปกตรัมวัฒนธรรมองค์กร	146
รูปที่	6.3	ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในการบริหารความเสี่ยง	151
รูปที่	6.4	โปรไฟล์ความเสี่ยงที่แสดงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความสามารถในการรับความเสี่ยง	157

□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□.indd 12 25/4/2565 BE 15:12

รูปที่ 6.5 โปรไฟล์ความเสี่ยงที่แสดงระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ 160
รูปที่ 7.1 เทคนิคการระบุความเสี่ยง 181
รูปที่ 8.1 ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง 191
รูปที่ 8.2 แผนที่ความเสี่ยง 194
รูปที่ 8.3 เทคนิคการประเมินความเสี่ยง 196
รูปที่ 9.1 ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง 217
รูปที่ 10.1 แนวทางการนำ ERM ไปใช้ในทางปฏิบัติ 254
รูปที่ 11.1 การบริหารความเสี่ยงในอดีต 269
รูปที่ 11.2 การบริหารความเสี่ยงในปัจจุบัน 273
รูปที่ 11.3 การบริหารความเสี่ยงในอนาคต 279

□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□.indd 13 25/4/2565 BE 15:12

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1 ตารางความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 10

ตารางที่ 9.1 ตารางสรุปเทคนิคที่ใช้ในการประเมินปริมาณความเสี่ยง 238

□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□.indd 14 25/4/2565 BE 15:12