



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

0. ทัวไป

1. โครงสร้างการบริหาร
ความเสี่ยง และ
ความรับผิดชอบ

2. กระบวนการ และ
วิธีการบริหารความ
เสี่ยง

3. การรายงาน และ
การติดตามความเสี่ยง

ภาคผนวก

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 3 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

สารบัญ

00 ทัวไป

- นโยบายการบริหารความเสี่ยง
- คำแนะนำ และวัตถุประสงค์ของคู่มือ
- บันทึกการแก้ไขคู่มือ
- รายการล่าสุด
- สัญลักษณ์ คำย่อ และ คำจำกัดความ
- กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO (COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework)
- ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง
- ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบ

- 01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- 02 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 03 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 04 บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง

- 00 บทนำ
- 01 กรอบงานการบริหารความเสี่ยง
- 02 กระบวนการที่ 1: กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์
- 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

- 01 กระบวนการที่ 3 : การรายงานและการติดตามความเสี่ยง
- 02 การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
- 03 การสอบทานประจำปีโดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 4 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

- 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

ภาคผนวก

- 1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
 - 1.1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร
 - 1.2 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับฝ่าย
- 2 แบบสอบถามเพื่อระบุความเสี่ยง
- 3 3.1 แบบสัมภาษณ์เพื่อระบุความเสี่ยง
 - 3.2 หัวข้อในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
 - 3.3 ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำรายงานความเสี่ยง ปี 2553
- 4 การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง (Bow-Tie Diagram)
- 5 ระบบการบริหารความเสี่ยง / ทะเบียนความเสี่ยง / Risk Profile / Risk Map
- 6 ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
- 7 ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับการปรับปรุงความเสี่ยง
- 8 การวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 9 ตัวอย่างรายงานความคืบหน้าแผนจัดการความเสี่ยง
- 10 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณเพื่อจัดทำ Portfolio View of Risk สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2553
- 11 ข้อมูลในการติดต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 5 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน จึงมีความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตามมาตรฐานสากล และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้กำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

นโยบายนี้มีวัตถุประสงค์ให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) นำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ดังนั้นนโยบายนี้จึงมีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในบริษัทฯ

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ ภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ดังต่อไปนี้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 6 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

1. กลยุทธ์เชิงธุรกิจที่กำหนดขึ้นควรสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่บริษัท ยอมรับได้
2. ระดับของความเสี่ยงควรสอดคล้องกับระดับอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมสำคัญขององค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติ
4. ผู้บริหารและพนักงานต้องบริหารความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัทฯ อย่างทันเวลา และต่อเนื่อง ดังนี้
 - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสเกิดและผลกระทบ หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และมีการประเมินความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) และเชิงปริมาณ (Quantitative Assessment) ในกรณีที่สามารถทำได้
 - มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร โดยการทำ Portfolio View of Risk
 - ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้น
 - ต้องมีการติดตาม ทบทวน และรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
5. สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance, Risk Management & Compliance (GRC)

บทบาทและความรับผิดชอบ

คณะกรรมการบริษัท อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลการนำนโยบายไปปฏิบัติ และกำกับดูแลให้เกิดการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance, Risk Management & Compliance (GRC) โดยอาจมอบหมายอำนาจนี้ให้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กำกับดูแลการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ไปปฏิบัติ ติดตามการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการรายงานความเสี่ยง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 7 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

คณะกรรมการตรวจสอบ จัดให้มีการสอบทานการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวยังสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมภายในบริษัท

คณะกรรมการธรรมาภิบาล มีหน้าที่ปรับปรุงระบบธรรมาภิบาล โดยสร้างความมั่นใจว่าบริษัทฯ ได้มีการใช้หลักเกณฑ์ธรรมาภิบาล และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล

กรรมการผู้أำนวยการใหญ่ รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้บริษัทฯ สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดย

- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ให้คำแนะนำการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติตามนโยบาย และคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่บริษัทฯ กำหนดขึ้น

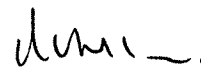
สำนักงานการตรวจสอบภายใน มีหน้าที่สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับฝ่ายบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับข้อมูลความเสี่ยงที่ได้รับ เพื่อจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างเหมาะสม

การสอบทานนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาสอบทานนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในกรณีที่กรรมการผู้أำนวยการใหญ่ และฝ่ายบริหารความเสี่ยงพิจารณาว่านโยบายนี้ ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงต้องปรับปรุงนโยบายนี้และนำเสนอต่อกรรมการผู้أำนวยการใหญ่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท เพื่อขออนุมัติ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 8 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

ทั้งนี้ นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานในบริษัทฯ นับแต่นี้เป็นต้นไป



(นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

วันที่ 27 ธันวาคม 2553

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 9 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

คำแนะนำ

คู่มือนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในบริษัท สามารถนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. สื่อสารนโยบายของบริษัท และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท
3. เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของบริษัท
4. สร้างความเข้าใจถึงกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
5. ให้แนวทางในการรับผิดชอบและหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาสอบทานคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของบริษัท

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 10 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

บันทึกการแก้ไขคู่มือ

เพื่อให้คู่มือนี้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน กรุณาแทรกหน้าที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับและบันทึกรายการโดยทันที หากพบว่ามีรายการใดขาดหายไป กรุณาติดต่อขอรับได้ที่ BKKGK

Revision No.	Revision Date	Insert Date	By
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

Revision No.	Revision Date	Insert Date	By
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			
21.			
22.			
23.			
24.			
25.			
26.			
27.			
28.			
29.			
30.			

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 11 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

รายการล่าสุด

Document No.	Page No.	Effective Date	Issue No.
TERM-00-00	1	27 DEC 10	1
TERM-00-00	2	27 DEC 10	1
TERM-00-00	3	27 DEC 10	1
TERM-00-00	4	27 DEC 10	1
TERM-00-00	5	27 DEC 10	1
TERM-00-00	6	27 DEC 10	1
TERM-00-00	7	27 DEC 10	1
TERM-00-00	8	27 DEC 10	1
TERM-00-00	9	27 DEC 10	1
TERM-00-00	10	27 DEC 10	1
TERM-00-00	11	27 DEC 10	1
TERM-00-00	12	27 DEC 10	1
TERM-00-00	13	27 DEC 10	1
TERM-00-00	14	27 DEC 10	1
TERM-00-00	15	27 DEC 10	1
TERM-00-00	16	27 DEC 10	1
TERM-00-00	17	27 DEC 10	1
TERM-00-00	18	27 DEC 10	1
TERM-00-00	19	27 DEC 10	1
TERM-00-00	20	27 DEC 10	1
TERM-00-00	21	27 DEC 10	1
TERM-00-00	22	27 DEC 10	1
TERM-00-00	23	27 DEC 10	1
TERM-00-00	24	27 DEC 10	1
TERM-00-00	25	27 DEC 10	1

Document No.	Page No.	Effective Date	Issue No.
TERM-00-00	26	27 DEC 10	1
TERM-00-00	27	27 DEC 10	1
TERM-00-00	28	27 DEC 10	1
TERM-00-00	29	27 DEC 10	1
TERM-00-00	30	27 DEC 10	1
TERM-00-00	31	27 DEC 10	1
TERM-01-01	1	27 DEC 10	1
TERM-01-01	2	27 DEC 10	1
TERM-01-01	3	27 DEC 10	1
TERM-01-02	4	27 DEC 10	1
TERM-01-02	5	27 DEC 10	1
TERM-01-02	6	27 DEC 10	1
TERM-01-03	7	27 DEC 10	1
TERM-01-03	8	27 DEC 10	1
TERM-01-03	9	27 DEC 10	1
TERM-01-03	10	27 DEC 10	1
TERM-01-04	11	27 DEC 10	1
TERM-01-04	12	27 DEC 10	1
TERM-01-04	13	27 DEC 10	1
TERM-01-04	14	27 DEC 10	1
TERM-01-04	15	27 DEC 10	1
TERM-02-00	1	27 DEC 10	1
TERM-02-00	2	27 DEC 10	1
TERM-02-01	3	27 DEC 10	1
TERM-02-02	4	27 DEC 10	1

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 12 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

Document No.	Page No.	Effective Date	Issue No.
TERM-02-02	5	27 DEC 10	1
TERM-02-03	6	27 DEC 10	1
TERM-02-03	7	27 DEC 10	1
TERM-02-03	8	27 DEC 10	1
TERM-02-03	9	27 DEC 10	1
TERM-02-03	10	27 DEC 10	1
TERM-02-03	11	27 DEC 10	1
TERM-02-03	12	27 DEC 10	1
TERM-02-03	13	27 DEC 10	1
TERM-02-03	14	27 DEC 10	1
TERM-02-03	15	27 DEC 10	1
TERM-02-03	16	27 DEC 10	1
TERM-02-03	17	27 DEC 10	1
TERM-02-03	18	27 DEC 10	1
TERM-02-03	19	27 DEC 10	1
TERM-02-03	20	27 DEC 10	1
TERM-02-03	21	27 DEC 10	1
TERM-02-03	22	27 DEC 10	1
TERM-02-03	23	27 DEC 10	1
TERM-02-03	24	27 DEC 10	1
TERM-02-03	25	27 DEC 10	1
TERM-02-03	26	27 DEC 10	1
TERM-02-03	27	27 DEC 10	1
TERM-02-03	28	27 DEC 10	1
TERM-02-03	29	27 DEC 10	1
TERM-02-03	30	27 DEC 10	1
TERM-02-03	31	27 DEC 10	1

Document No.	Page No.	Effective Date	Issue No.
TERM-02-03	32	27 DEC 10	1
TERM-02-03	33	27 DEC 10	1
TERM-02-03	34	27 DEC 10	1
TERM-02-03	35	27 DEC 10	1
TERM-02-03	36	27 DEC 10	1
TERM-02-03	37	27 DEC 10	1
TERM-02-03	38	27 DEC 10	1
TERM-02-03	39	27 DEC 10	1
TERM-02-03	40	27 DEC 10	1
TERM-02-03	41	27 DEC 10	1
TERM-02-03	42	27 DEC 10	1
TERM-02-03	43	27 DEC 10	1
TERM-02-03	44	27 DEC 10	1
TERM-02-03	45	27 DEC 10	1
TERM-02-03	46	27 DEC 10	1
TERM-02-03	47	27 DEC 10	1
TERM-02-03	48	27 DEC 10	1
TERM-02-03	49	27 DEC 10	1
TERM-02-03	50	27 DEC 10	1
TERM-02-03	51	27 DEC 10	1
TERM-03-01	1	27 DEC 10	1
TERM-03-01	2	27 DEC 10	1
TERM-03-01	3	27 DEC 10	1
TERM-03-01	4	27 DEC 10	1
TERM-03-01	5	27 DEC 10	1
TERM-03-01	6	27 DEC 10	1
TERM-03-01	7	27 DEC 10	1

เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 13 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

Document No.	Page No.	Effective Date	Issue No.
TERM-03-01	8	27 DEC 10	1
TERM-03-01	9	27 DEC 10	1
TERM-03-01	10	27 DEC 10	1
TERM-03-02	11	27 DEC 10	1
TERM-03-03	12	27 DEC 10	1
TERM-03-03	13	27 DEC 10	1
TERM-03-04	14	27 DEC 10	1
TERM-03-04	15	27 DEC 10	1
TERM-03-04	16	27 DEC 10	1
TERM-03-04	17	27 DEC 10	1
TERM-03-04	18	27 DEC 10	1
TERM-03-04	19	27 DEC 10	1
TERM-03-04	20	27 DEC 10	1
TERM-03-04	21	27 DEC 10	1
TERM-03-04	22	27 DEC 10	1
TERM-03-04	23	27 DEC 10	1
TERM-03-04	24	27 DEC 10	1
TERM-03-04	25	27 DEC 10	1
TERM-03-04	26	27 DEC 10	1
TERM-03-04	27	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	1	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	2	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	3	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	4	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	5	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	6	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	7	27 DEC 10	1

Document No.	Page No.	Effective Date	Issue No.
TERM-ภาคผนวก	8	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	9	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	10	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	11	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	12	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	13	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	14	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	15	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	16	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	17	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	18	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	19	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	20	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	21	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	22	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	23	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	24	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	25	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	26	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	27	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	28	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	29	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	30	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	31	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	32	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	33	27 DEC 10	1
TERM-ภาคผนวก	34	27 DEC 10	1

เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 15 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

สัญลักษณ์ คำย่อ และ คำจำกัดความ

1. สัญลักษณ์

สัญลักษณ์	ความหมาย
	ส่วนที่มีการแก้ไข
ooo	จบบทของเอกสาร

2. คำย่อและคำจำกัดความ

คำจำกัดความ	ความหมาย
กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework)	สิ่งที่องค์กรต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้สามารถนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ นโยบายการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง รวมถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง
การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)	ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่าง คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นประกอบ (คำจำกัดความของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สิงหาคม 2544)
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นและนำมาใช้โดยคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้ - ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน - ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน - การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 16 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

คำจำกัดความ	ความหมาย
การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	การตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) การลดความเสี่ยง (Reduction) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing) และการยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) ทั้งนี้ การพิจารณาทางเลือกต่างๆ ควรคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
การติดตามผล (Monitor)	การตรวจสอบ ดูแล สังเกตการณ์ หรือบันทึกความก้าวหน้าของกิจกรรม การดำเนินการ หรือระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อบ่งชี้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อให้องค์กรสามารถตอบโต้ได้ในทุกสถานการณ์
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรกำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	การพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	กระบวนการกำหนดความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (what) รวมถึงสาเหตุ (why) และลำดับเหตุการณ์ (how)
ความเสี่ยง (Risk)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการที่จะเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 17 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

คำจำกัดความ	ความหมาย
ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร (Critical Risk)	ความเสี่ยงระดับองค์กรที่มีผลการประเมินอยู่เหนือขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)
ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk)	ความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายจัดการยังไม่ได้กระทำการใดๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ
ความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk)	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของฝ่าย ซึ่งได้แก่ กระบวนการทำงานหลักของฝ่าย และแผนปฏิบัติการสนับสนุนกลยุทธ์
ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk)	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กร ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) ของบริษัทฯ
ความไม่แน่นอน (Uncertainty)	ความไม่สามารถที่จะทราบล่วงหน้าถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือผลกระทบของเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
ความถี่ (Frequency)	การวัดอัตราการเกิดเหตุการณ์ซึ่งอธิบายในเชิงของจำนวนการเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด (ดู “โอกาสเกิด” และ “ความน่าจะเป็น”)
ความน่าจะเป็น (Probability)	โอกาสเกิดของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์หนึ่งๆ ที่วัดผลได้จากสัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ต่อจำนวนของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ความน่าจะเป็นจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยที่ 0 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะไม่เกิดขึ้นและ 1 แสดงถึงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน
ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance)	แนวคิดที่ว่า ไม่ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะได้รับการออกแบบมาดี หรือนำมาใช้ได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถรับประกันการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เนื่องจากจากข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั่นเอง
ความสูญเสีย (Loss)	ผลกระทบเชิงลบด้านการเงิน หรือด้านที่ไม่ใช่การเงิน
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในแผนจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 18 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

คำจำกัดความ	ความหมาย
ต้นทุน (Cost)	ต้นทุนทั้งทางตรงที่เกิดขึ้นจากการนำวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นมาใช้ รวมทั้งต้นทุนทางอ้อมที่สามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ อาจพิจารณารวมถึงต้นทุน ค่าเสียโอกาสในการใช้ทรัพยากรด้วย
ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก Key Risk Indicator (KRI)	ตัววัดที่นำมาใช้ในเป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) เพื่อช่วยในการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับกิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ KRI มีความแตกต่างจาก Key Performance Indicator (KPI) โดยที่ KPI นำมาใช้วัดว่างานนั้นๆ ทำได้ดีเพียงใด ขณะที่ KRI นำมาใช้วัดความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร
ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)	เอกสารที่บันทึกข้อมูลความเสี่ยงเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามความเสี่ยง ข้อมูลในทะเบียนความเสี่ยงประกอบด้วย คำอธิบายความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง ผลการประเมินความเสี่ยงในปัจจุบัน ผลการประเมินความเสี่ยงที่ต้องการ มาตรการในการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว แผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม ผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ผลการประเมินความเสี่ยงหลังนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ เจ้าของความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
บริษัท (THAI)	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ผลกระทบ (Impact)	ผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ผลกระทบอาจเกิดขึ้นได้หลากหลายแบบจากเหตุการณ์เดียว ผลกระทบอาจเป็นทางบวกหรือทางลบ ต่อวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องขององค์กร ผลกระทบอาจอยู่ในรูปที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชนที่ซึ่งองค์กรดำเนินงานอยู่ พนักงาน ลูกค้าและผู้ขาย
ฝ่าย (Department)	หน่วยงานระดับ VP/MD

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 19 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

คำจำกัดความ	ความหมาย
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง โดย Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปี บัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี (อ้างอิงจาก เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง ด้านการบริหารความเสี่ยง)
ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดย Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจาก คณะกรรมการบริษัท (อ้างอิงจาก เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง ด้านการบริหารความเสี่ยง)
ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Indicators)	เครื่องบ่งชี้ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ ซึ่งทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้บริษัท มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม
เหตุการณ์ (Event)	สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอก องค์กร ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
โอกาส (Opportunity)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลในทางบวกต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์
โอกาสเกิด (Likelihood)	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น ในบางครั้งจะใช้ใน ความหมายที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น ถ้าใช้ "โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)" จะระบุถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นในเชิงคุณภาพ เช่น สูง ปานกลาง และต่ำ หรือมาตรวัดอื่นๆ ที่ใช้ดุลยพินิจ และถ้าใช้ "ความน่าจะเป็น (Probability)" จะแสดงถึงการวัดในเชิงปริมาณ เช่น อัตราร้อยละ ความถี่ของการวัด หรือหน่วยวัดทางตัวเลขอื่น

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 20 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

คำย่อ / คำศัพท์	ความหมาย
Audit Committee (AC)	คณะกรรมการตรวจสอบ
BEM	คณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน
Board of Directors	คณะกรรมการบริษัท
Corporate Governance Committee	คณะกรรมการธรรมาภิบาล
EMM	คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย
Executive Vice President (EVP)	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
Key Performance Index (KPI)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
Managing Director (MD)	กรรมการผู้จัดการของหน่วยธุรกิจ
Risk Boundary	ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ ซึ่งแสดงอยู่บน Risk Matrix
Risk Management Committee (RMC)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
Risk Management Representatives (RMR)	ผู้แทนการบริหารความเสี่ยง
Risk Management System (RMS)	ระบบงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นฐานข้อมูลของความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk) แบบ Web-based
Risk Map	แผนภาพความเสี่ยงซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเสียหาย โดยสาเหตุของความเสียหายข้อหนึ่ง อาจมีผลกระทบต่อสาเหตุของความเสียหายอีกข้อหนึ่งได้ และความเสียหายเรื่องเดียวกัน อาจมีสาเหตุร่วมหลายสาเหตุได้
Risk Matrix	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่างๆ
Risk Profile หรือ Bubble Diagram	ภาพแสดงระดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละรายการ ในเชิงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 21 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

คำย่อ / คำศัพท์	ความหมาย
Vice President (VP)	ผู้อำนวยการใหญ่

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 22 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO (COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework)

แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework ฉบับเดือนกันยายน 2547) ที่จัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

COSO กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ว่าประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังภาพที่แสดงด้านล่าง



ที่มา – COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September 2004

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO ได้อธิบายถึงภาพ 3 มิติดังกล่าวไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ ซึ่งก็คือ สิ่งที่ต้องการต้องฝ่าฟันเพื่อให้บรรลุผล จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่จำเป็นในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถแสดงเป็นภาพ 3 มิติ ในรูปลูกบาศก์ดังแสดงในภาพด้านบน

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 23 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

- วัตถุประสงค์มี 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งแสดงอยู่ในแนบตั้ง
- องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบแสดงอยู่ในแถวแนวนอน
- องค์การและระดับหน่วยธุรกิจขององค์การแสดงอยู่ในมิติที่ 3 ของรูปลูกบาศก์

แต่ละแถวขององค์ประกอบที่ “ตัดผ่านตามแนวขวาง” ใช้กับวัตถุประสงค์ได้ทั้ง 4 ประเภท ตัวอย่างเช่น ข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่นที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินที่เกิดมาจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบด้านสารสนเทศและการสื่อสารนั้น จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการบริหารงานธุรกิจให้ได้ผล เพื่อการรายงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อตัดสินใจว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

ในทำนองเดียวกัน เมื่อดูที่ประเภทของวัตถุประสงค์แล้ว องค์ประกอบทั้ง 8 ล้วนมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแต่ละประเภท หากหยิบยกเอาวัตถุประสงค์มาหนึ่งประเภท คือวัตถุประสงค์เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ส่วนก็สามารถนำมาใช้ได้และมีความสำคัญในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นทั้งสิ้น

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กรหรือแต่ละหน่วยงานใดขององค์กรก็ได้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวถูกอธิบายในมิติที่สาม ซึ่งแสดงให้เห็นถึง บริษัทย่อย หน่วยงานย่อย และหน่วยธุรกิจอื่นๆ ดังนั้น องค์กรจึงสามารถให้ความสนใจเฉพาะแต่ละช่องของเมทริกซ์ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจพิจารณาช่องขวามือสุดด้านหลัง ซึ่งแสดงถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทย่อยขององค์กร เป็นต้น

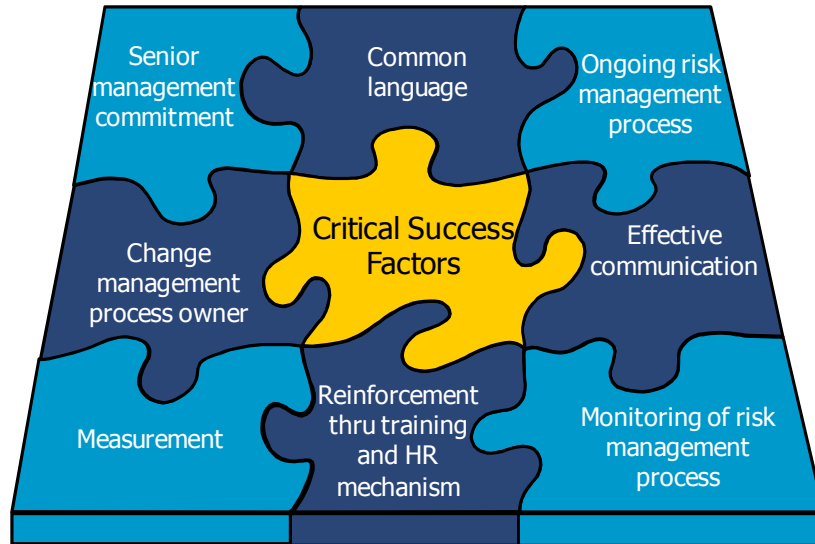
ในคู่มือเล่มนี้ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงของ COSO ทั้ง 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย
 - 1.1 ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง แสดงไว้ในบทที่ 00 ทัวไป หัวข้อ นโยบายการบริหารความเสี่ยง (หมายเหตุ กรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ได้กล่าวถึง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงว่าสามารถแสดงในรูปของนโยบาย การสื่อสาร และการตัดสินใจของผู้บริหาร)

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 24 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

- 1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง แสดงไว้ในบทที่ 01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบ
- 1.3 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และ ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) แสดงไว้ในบทที่ 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง หัวข้อ 2.3 การประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ Risk Appetite และ Risk Tolerance คือ ผลการดำเนินงานที่บริษัทฯ ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กรแต่ละรายการ โดย Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่กำหนดนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ แสดงไว้ในบทที่ 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ 1 กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุเหตุการณ์ แสดงไว้ในบทที่ 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง หัวข้อ 2.2 การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง แสดงไว้ในบทที่ 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง หัวข้อ 2.3 การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง แสดงไว้ในบทที่ 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง หัวข้อ 2.4 การจัดการความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม แสดงไว้ในบทที่ 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง หัวข้อ 2.3 การประเมินความเสี่ยง
7. สารสนเทศและการสื่อสาร แสดงไว้ในบทที่ 03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง
8. การติดตามประเมินผล แสดงไว้ในบทที่ 03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง



เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแบ่งที่ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการเพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

ปัจจัยที่ 1: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Senior management commitment)

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

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 26 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

ปัจจัยที่ 2: การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน (Common language)

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3: การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Ongoing risk management process)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4: กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management process owner)

ในการนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยที่ 5: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective communication)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสนในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง กรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการขององค์กร

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 27 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

ปัจจัยที่ 6: การวัดผลการบริหารความเสี่ยง (Measurement)

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7: การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล (Reinforcement through training and HR mechanism)

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และ กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคล รับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 28 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

ปัจจัยที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Monitoring of risk management process)
ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 29 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทั่วไป		

ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ความเสี่ยงคืออะไร

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรคืออะไร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO ระบุว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรกำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง



	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 30 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1. บรรลุมิติวัตถุประสงค์

การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. เสริมสร้างชื่อเสียง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ การจัดทำมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. สนับสนุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกรอบ COSO ได้ระบุว่า การปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

4. เพิ่มขวัญกำลังใจ

การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงหน้าที่ของตนในการบริหารความเสี่ยง และช่วยเพิ่มความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้

5. ลดการสูญเสีย

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหายและกำหนดวิธีการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

6. ปรับปรุงการตัดสินใจ

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM00-00 Page: 31 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
00 ทัวไป		

7. ปรับปรุงคุณภาพและการบริการ

แผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอาจอยู่ในรูปของการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งมีผลให้คุณภาพและการบริการได้รับการปรับปรุงเช่นกัน

8. เพิ่มประสิทธิภาพ

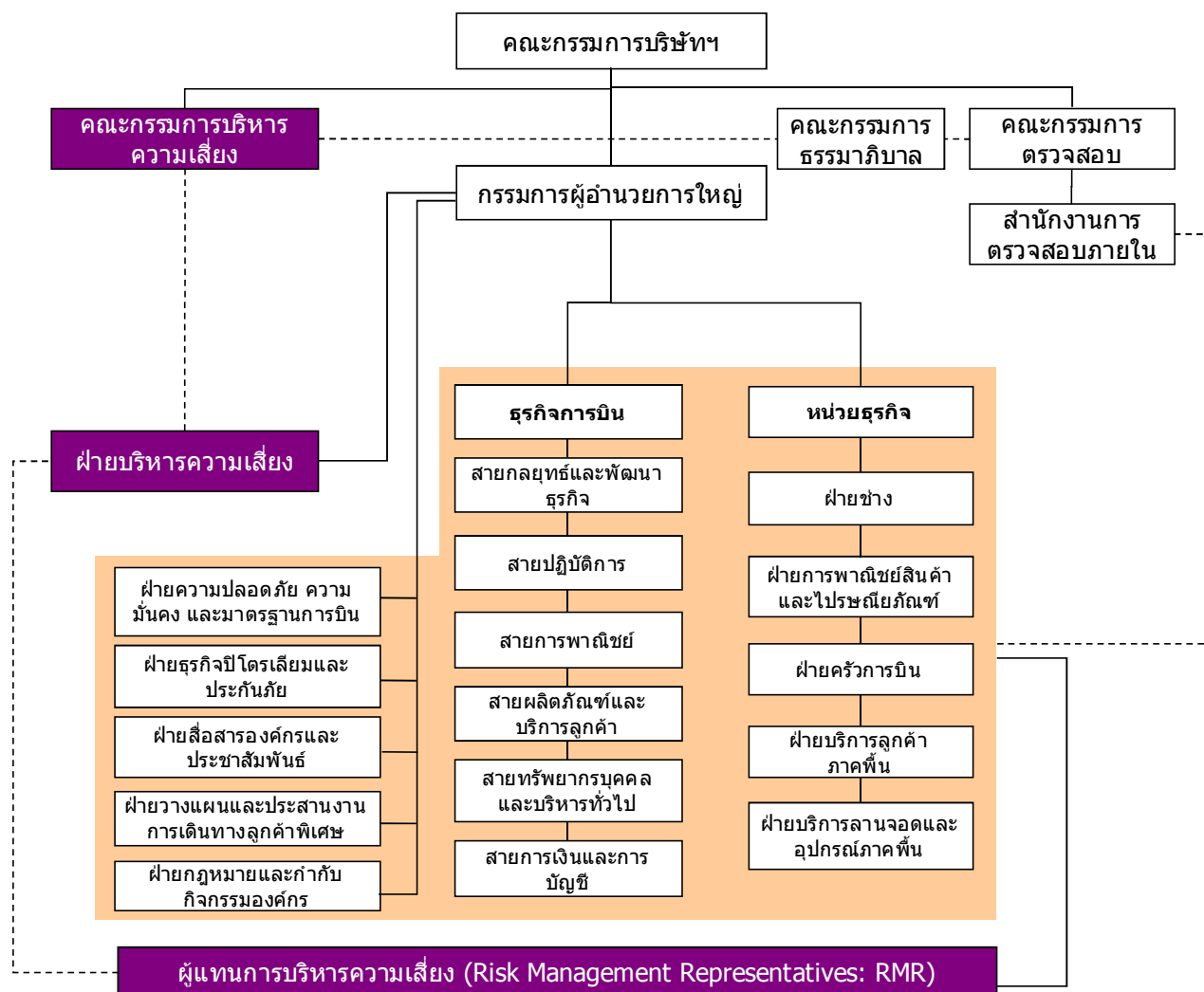
องค์กรทุกแห่งประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่างๆ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ooo

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



ภาพ: โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ: เส้น หมายถึงการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
 เส้น _____ หมายถึงการรายงาน

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM01-01 Page: 2 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ 01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง		

จากภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงข้างต้น การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1. สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) กำหนดให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (EVP) ของแต่ละสายงานในธุรกิจการบิน และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ เป็นผู้รับผิดชอบในการบ่งชี้ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงระดับองค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยให้ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารความเสี่ยงและผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR)
2. กำหนดให้ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการใหญ่ (VP) ของแต่ละฝ่ายในธุรกิจการบิน และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ ทำหน้าที่เป็น ผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR) เพื่อให้การสนับสนุน DD/EVP ในการบ่งชี้ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงระดับองค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ
3. สำหรับความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk) และ การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) กำหนดให้ผู้อำนวยการใหญ่ (VP) ของแต่ละฝ่ายในธุรกิจการบิน และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ เป็นผู้รับผิดชอบในการบ่งชี้ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงระดับฝ่ายในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยให้ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารความเสี่ยง
4. ฝ่ายบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และให้คำปรึกษา/แนะนำผู้บริหารในการนำกรอบดังกล่าวไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
5. สำนักงานการตรวจสอบภายในมีการสื่อสารกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง สำนักงานการตรวจสอบภายในทำหน้าที่ในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผ่านคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายในสามารถนำข้อมูลไปจัดทำแผนการตรวจสอบตามแนวทางความเสี่ยง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM01-01 Page: 3 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ 01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง		

6. คณะกรรมการตรวจสอบจัดให้มีการประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้ข้อคิดเห็นในรายงานประจำปีของบริษัทฯ

7. คณะกรรมการธรรมาภิบาลทำงานร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีความโปร่งใสใน กระบวนการทำงานทั้งหมด และมีความสอดคล้องกับกฎระเบียบบริษัทฯ ตามหลักการทำกับดูแลกิจการ และการควบคุมภายใน

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM01-02 Page: 4 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ 02 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		

02 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัท แต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการพัฒนาและจัดให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ อันประกอบด้วย

- การกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย
- กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทบทวนทะเบียนความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับฝ่ายของธุรกิจการบินและ หน่วยธุรกิจ รวมทั้งโครงการพิเศษต่างๆ ผ่านฝ่ายบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและวิธีการบริหารความเสี่ยงเหล่านั้น
- ความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในและการดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญให้ ลดลง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee: RMC) ประกอบด้วย กรรมการบริษัท 4 ท่าน กรรมการผู้ชำนาญการใหญ่ และผู้ชำนาญการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นเลขานุการของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

อำนาจหน้าที่

คณะกรรมการบริษัท ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั้งมวลของบริษัท
- มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
- ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

หมายเหตุ: อ้างถึง คำสั่งบริษัท ที่ 105/2553 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-02

Page: 5

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

02 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บทบาทและความรับผิดชอบ

- หากได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และกรอบการบริหารความเสี่ยง
- กำกับดูแลการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ไปปฏิบัติ ติดตามการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญในระดับองค์กร
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณา
- สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำ
- พิจารณาถึงความเพียงพอของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งขอบเขตและรายละเอียด ให้เป็นไปตามกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่สากลยอมรับทั่วไป
- มอบหมายให้ผู้ดำเนินการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กำกับดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายต่างๆ ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
- ให้ความมั่นใจว่า บริษัท ให้การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และมีทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอ
- ติดตามการรายงานผลของการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร โดยเน้นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ระดับองค์กรและความเหมาะสมของขั้นตอนการบริหารที่ฝ่ายบริหารใช้ในการลดความเสี่ยงให้ลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- พิจารณาคำแนะนำและประเด็นที่ตรวจพบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน หรือฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
- พิจารณาถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรวบรวมการสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อบรรจุลงในทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk Register)
- พิจารณากฎระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงนโยบายที่บริษัท ต้องถือปฏิบัติ และรายงานที่ได้รับจากฝ่ายที่มีหน้าที่กำกับดูแล

ความสม่ำเสมอในการติดตามความเสี่ยง

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรมีการประชุมทุกไตรมาส



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-02

Page: 6

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

02 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- การประชุมนอกเหนือจากนี้สามารถจัดขึ้นได้โดยคำสั่งจากประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการบริษัท

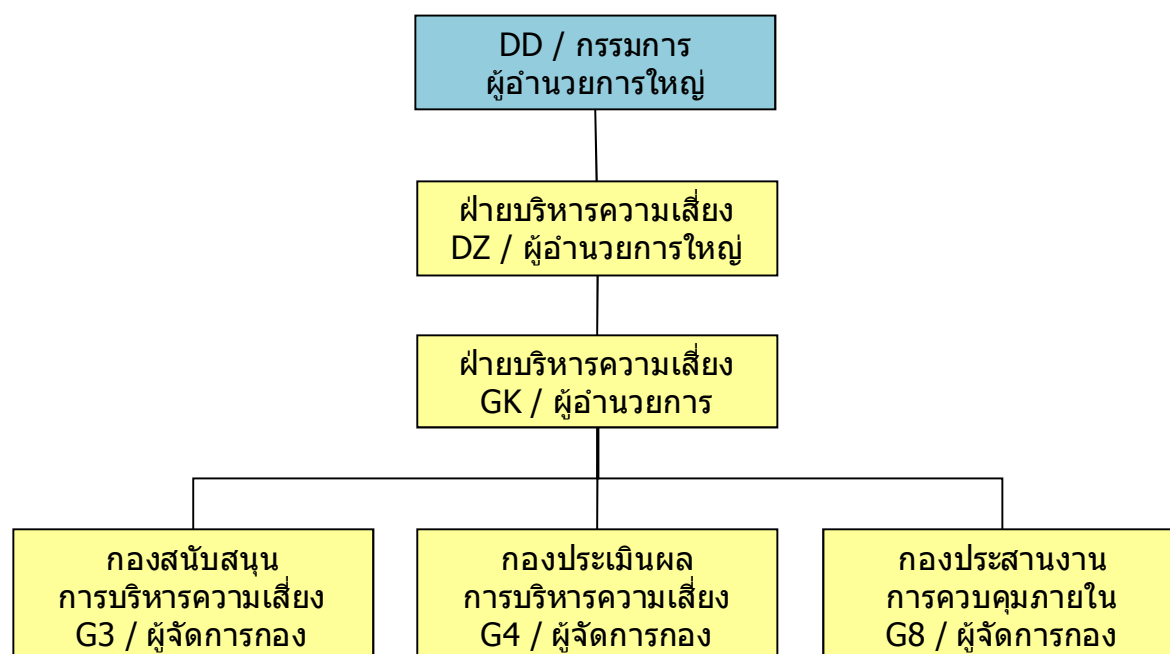
รายงานการประชุม

เลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่จัดทำและแจกจ่ายรายงานการประชุมให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกครั้งที่มีการประชุม

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

03 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

03 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง





คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-03

Page: 8

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

03 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่สร้างความมั่นใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่กับทุกฝ่ายในด้านองค์ความรู้และความสามารถในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเบื้องต้น เพื่อสร้างความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ว่ามีส่วนในการสนับสนุนการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างไร

บทบาทและความรับผิดชอบ

- จัดให้มีการทบทวนความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- จัดเตรียมรายงานต่างๆ ให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทุกไตรมาส
- จัดการให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการ
- หารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อจัดทำร่างนโยบายบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และแผนงานของฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อ EMM/BEM คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท เพื่อขออนุมัติ
- วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) และความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk) ร่วมกับผู้บริหาร และนำเสนอรายงานผลจากการวิเคราะห์ต่อ EMM/BEM คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท
- จัดให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) แบบภาพรวม (Portfolio view of risk) และการจัดทำ Risk Appetite & Risk Tolerance ร่วมกับผู้บริหาร
- ให้คำแนะนำ/ปรึกษา ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแก่บุคลากรในบริษัท และสนับสนุนการเรียนรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท
- พัฒนาและดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในร่วมกับฝ่ายงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (VZ)
- รวบรวมรายงานการควบคุมภายในจากฝ่ายต่างๆ และนำมาประมวลเพื่อจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร และนำเสนอกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ EMM/BEM คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัท และนำเสนอคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับสำนักงานการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-03

Page: 9

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ
03 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

- สนับสนุนให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
- สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR)
- ให้ความร่วมมือกับสำนักงานการตรวจสอบภายใน ในการวางแผนงานการตรวจสอบและการทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยง
- จัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานของระบบการบริหารความเสี่ยงและความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเป็นรายปี เพื่อจัดรวมอยู่ในรายงานประจำปี

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM01-04 Page: 11 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ 04 บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง		

04 บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)	- อนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยอาจมอบหมายอำนาจนี้ให้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ - กำกับดูแลให้มั่นใจว่า ยุทธศาสตร์องค์กรและกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ - เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท กำหนดทิศทางหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว - ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee: RMC)	- หากได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่อนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และกรอบการบริหารความเสี่ยง - กำกับดูแลการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ไปปฏิบัติ ติดตามการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และการรายงานความเสี่ยง - รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณา - สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำ - รับผิดชอบในการร่วมมือในกิจกรรมต่างๆของการบริหารความเสี่ยง และ ทบทวนกระบวนการในการดำเนินการ
คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee: AC)	- จัดให้มีการสอบทานการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวยังสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมภายในบริษัท - เข้าใจประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท และจัดให้มีการสอบทาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุง



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-04

Page: 12

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

04 บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

	การควบคุมภายใน สนับสนุนและผลักดันการนำการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปปฏิบัติทั่วทั้งบริษัท
คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance Committee)	- รับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัท ในการปรับปรุงระบบธรรมาภิบาล โดยสร้างความมั่นใจว่าบริษัท ได้มีการใช้หลักเกณฑ์ธรรมาภิบาล และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ - รับผิดชอบให้คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการอื่นๆ หรือคณะกรรมการย่อยต่างๆ มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสม
กรรมการผู้อำนวยการ ใหญ่ (President, DD)	- กำหนดยุทธศาสตร์องค์กรในการดำเนินธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อย่างเหมาะสมและครอบคลุม ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท - ปฏิบัติตามนโยบายบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง - ทำหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงที่แท้จริง (“Ultimate Risk Owner”) สำหรับ ทุกความเสี่ยงของบริษัท - ติดตามแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงมีความเหมาะสมและเพียงพอ - ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ผู้บริหารระดับรอง กรรมการผู้อำนวยการ ใหญ่ (EVP) และกรรมการผู้จัดการ (MD)	- ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับรองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ (EVP) ของแต่ละสายงานในธุรกิจการบิน และกรรมการ ผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ รับผิดชอบในการระบุ ประเมิน จัดการ และ ติดตามความเสี่ยงระดับองค์กร - รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และนำเสนอต่อ ที่ประชุม EMM/BEM และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-04

Page: 13

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

04 บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

	- วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) ร่วมกับผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร - สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (RMR) และฝ่ายบริหารความเสี่ยง - ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในสายงานหรือฝ่ายงานที่รับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการใหญ่ (VP) / ผู้แทนการบริหารความ เสี่ยง (Risk Management Representative - RMR)	<u>ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk)</u> - ร่วมกับผู้บริหารในระดับ EVP ในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงระดับองค์กร - วิเคราะห์ความเสี่ยงร่วมกับผู้บริหารระดับ EVP เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร <u>ความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk)</u> - ระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงระดับฝ่าย - จัดทำรายงานความเสี่ยงระดับฝ่ายและส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง - ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยการสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงระดับฝ่ายหรือแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงดังกล่าวสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลดระดับความเสี่ยงได้จริง และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายหรือแผนดำเนินงานประจำปีของฝ่าย - ติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงระดับฝ่าย และติดตามการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่หรือส่งผลกระทบต่อผลการประเมินความเสี่ยงเดิม โดยประสานงานร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง ก่อนที่จะนำเสนอต่อที่ประชุม EMM/BEM คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการบริษัทฯ



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-04

Page: 14

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

04 บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

	จัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับฝ่าย และนำเสนอฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำไปจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินต่อไป
ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (VP, Risk Management Department/DZ)	- หารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อจัดทำร่างนโยบายบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และแผนงานของฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อ EMM/BEM คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท เพื่ออนุมัติ - จัดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) และ ความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk) และนำเสนอรายงานผลจากการ วิเคราะห์ต่อผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ บริษัทฯ - กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแบบภาพรวม (Portfolio View of Risk) และการจัดทำ Risk Appetite & Risk Tolerance - ให้คำแนะนำ/ปรึกษา ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในแก่ผู้บริหาร และสนับสนุนการเรียนรู้ด้านการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยงภายในบริษัทฯ - ให้นโยบายในการพัฒนาและดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ใน การสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในร่วมกับฝ่ายงาน บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ - อำนวยความสะดวกและประสานการประเมินผลการควบคุมภายใน ติดตาม การประเมินผลและรวบรวมผลการประเมินของฝ่ายต่างๆ เพื่อสรุปภาพรวม การประเมินผลและจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร เสนอ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัท และนำเสนอคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) - สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับ สำนักงานการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM01-04

Page: 15

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

01 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบ

04 บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

	• สนับสนุนให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ • สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR)
ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบ ภายใน (VP, Internal Audit / ZA)	• สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับฝ่ายบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ • จัดทำแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับข้อมูลความเสี่ยงที่ได้รับ เพื่อจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและขออนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ • สอบทานระบบการควบคุมภายในของบริษัท เพื่อให้มั่นใจในความเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิผล • สอบทานการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวยังสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมภายในบริษัท โดยรายงานผลการสอบทานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
พนักงานทุกคน	• ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย • ปฏิบัติตามกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับการระบุ ประเมิน และจัดการอย่างเหมาะสม ครบถ้วน และทันเวลา • สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารความเสี่ยง • รายงานความเสี่ยงที่สำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

ooo

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-00 Page: 1 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 00 บทนำ		

00 บทนำ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือกระบวนการซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร กำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่บริษัทต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของบริษัท ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาสอบทานความเสี่ยงของบริษัทเป็นประจำและตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเหมาะสม

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 6 ขั้นตอนหลัก ดังแสดงในภาพหน้าถัดไป

02	กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง
00	บทนำ



กระบวนการบริหารความเสี่ยง

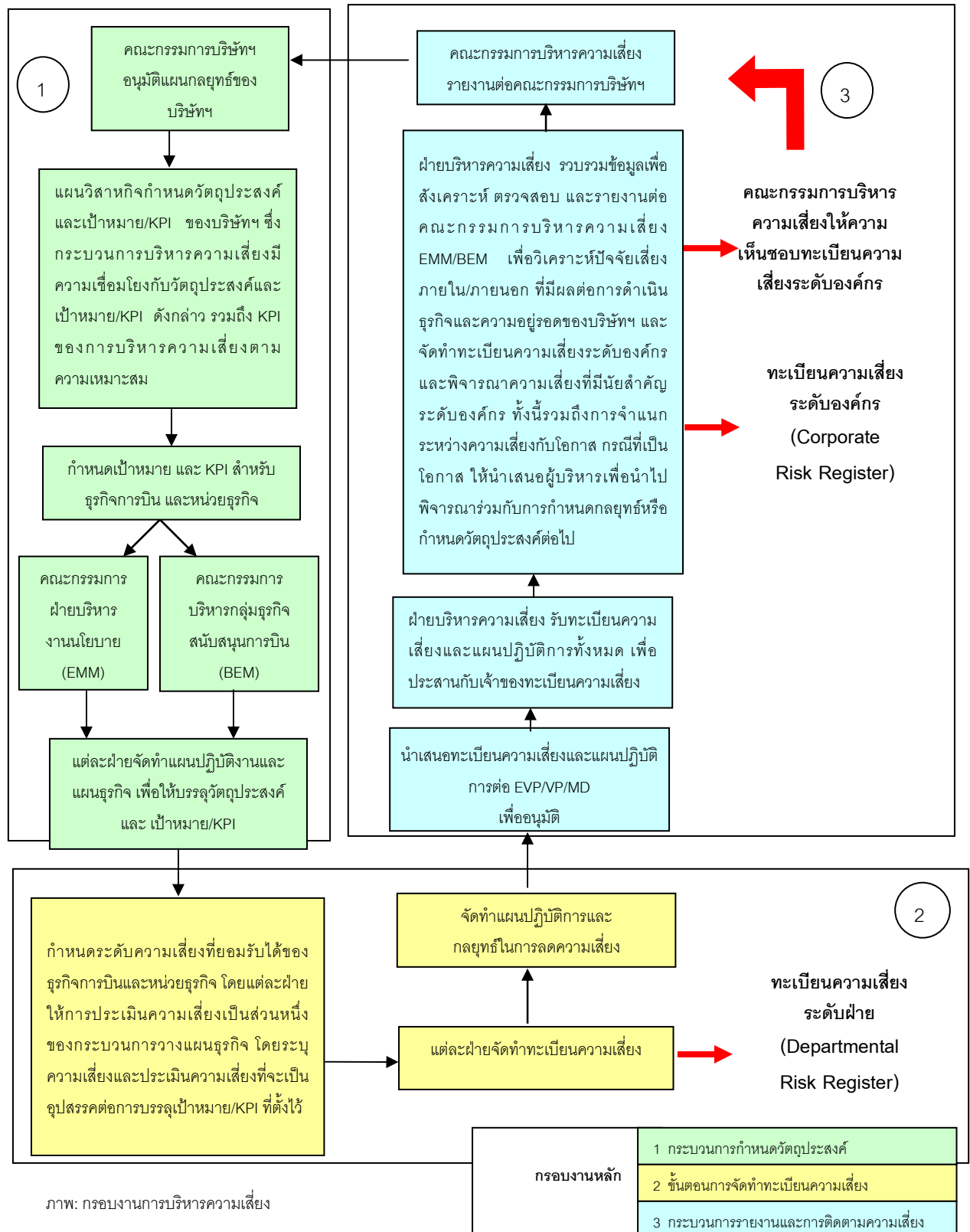
กระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 6 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

- **การกำหนดวัตถุประสงค์**ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท
- **การระบุความเสี่ยง**ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัท
- **การประเมินความเสี่ยง**โดยพิจารณาถึงโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง
- **กำหนดแผนจัดการความเสี่ยง**ของแต่ละความเสี่ยง โดยพิจารณากลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ความสัมพันธ์ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น และพิจารณาปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันให้เหมาะสม
- **การรายงาน** ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ
- **การติดตาม** เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม และให้เกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

รายละเอียดของขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ทั้ง 6 ขั้นตอนได้แสดงไว้ในบทที่ 2 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง และบทที่ 3 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง ของคู่มือฉบับนี้

- 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง
01 กรอบงานการบริหารความเสี่ยง

01 กรอบงานการบริหารความเสี่ยง



	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-02 Page: 4 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 02 กระบวนการที่ 1 : กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์		

กรอบงานการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ แบ่งออกเป็นกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ ดังนี้

1. กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ (อ้างถึงข้อ ① จากภาพกรอบงานการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในหน้า 3)
2. ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (อ้างถึงข้อ ② และ ③ จากภาพกรอบงานการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในหน้า 3)
 - 2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
 - 2.2 การระบุความเสี่ยง
 - 2.3 การประเมินความเสี่ยง
 - 2.4 การจัดการความเสี่ยง
3. กระบวนการรายงานและการติดตามความเสี่ยง (กระบวนการนี้จะอธิบายในบทถัดไป)

02 กระบวนการที่ 1: กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์

กระบวนการแรกในการบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดแผนวิสาหกิจซึ่งระบุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของธุรกิจในแต่ละปี และระบบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ได้รับการออกแบบให้สนับสนุนกระบวนการวางแผนวิสาหกิจและวัตถุประสงค์ดังกล่าว

แผนวิสาหกิจได้ระบุเป้าหมายของฝ่ายต่างๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผน โดยรวมเป้าหมายการดำเนินงานด้านอื่นจากฝ่ายต่างๆ ของบริษัทฯ อันจะก่อให้เกิดการการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว แผนวิสาหกิจนี้ ถือเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการใช้ในการตั้งต้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ส่วนการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย จะใช้แผนปฏิบัติการสนับสนุนกลยุทธ์ แผนงานประจำปีของฝ่าย และเป้าหมายของกระบวนการดำเนินงานหลักของฝ่ายมาเป็นวัตถุประสงค์

ทุกฝ่ายของธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจทุกหน่วยจะต้องทราบถึงความรับผิดชอบของผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์รวมของบริษัทฯ และต้องเตรียมแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานที่จะสนับสนุนเป้าหมายของฝ่ายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ กำหนดให้แต่ละฝ่ายมีการประเมินความเสี่ยงทุกปี เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของฝ่ายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-02 Page: 5 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 02 กระบวนการที่ 1 : กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์		

วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ มีดังนี้

- สนับสนุนบริษัท ในการบรรลุผลตามแผนวิสาหกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
- สนับสนุนบริษัท ให้มีการกำกับดูแลกิจการตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- จัดให้มีกิจกรรมการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงที่เข้มแข็งทั่วทั้งบริษัท
- จัดให้มีการระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ มีการประเมินผล และกระบวนการการติดตามผลอย่างทั่วถึงทั้งบริษัท

ตัวอย่าง ตัวชี้วัด (KPI) ที่เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ด้านกลยุทธ์	ด้านการปฏิบัติการ	ด้านการเงิน	ด้านกฎระเบียบ / ข้อบังคับ
เป็นไปตามแผนธุรกิจ การรับรู้ของ สาธารณชน / ลูกค้า เป็น Premium Brand	ประเด็นด้านทรัพยากร บุคคล เช่น การขาดงาน การลาออก รายงาน และสถิติ ต่างๆ ด้านคุณภาพ และมาตรฐาน	ตัววัด เทียบกับ งบประมาณและการ คาดการณ์ เช่น ■ ผลประกอบการ ■ รายได้ ■ รายจ่าย ผลตอบแทนจากการ ลงทุน อัตราส่วนกำไร / ขาดทุน	กฎหมาย ความปลอดภัย สิทธิบัตร ใบอนุญาต ISO CAA, FAA, IATA เป็นต้น

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 6 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02	กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง	
03	กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง	

03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ แบ่งได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงทั้ง 2 ระดับดังกล่าวและคำอธิบายแสดงในหน้า 7-10 ของบทนี้ สำหรับขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงซึ่งใช้ได้กับทั้งความเสี่ยงระดับองค์กรและความเสี่ยงระดับฝ่าย มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ดังรายละเอียดแสดงในหน้า 11 เป็นต้นไป



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM02-03

Page: 7

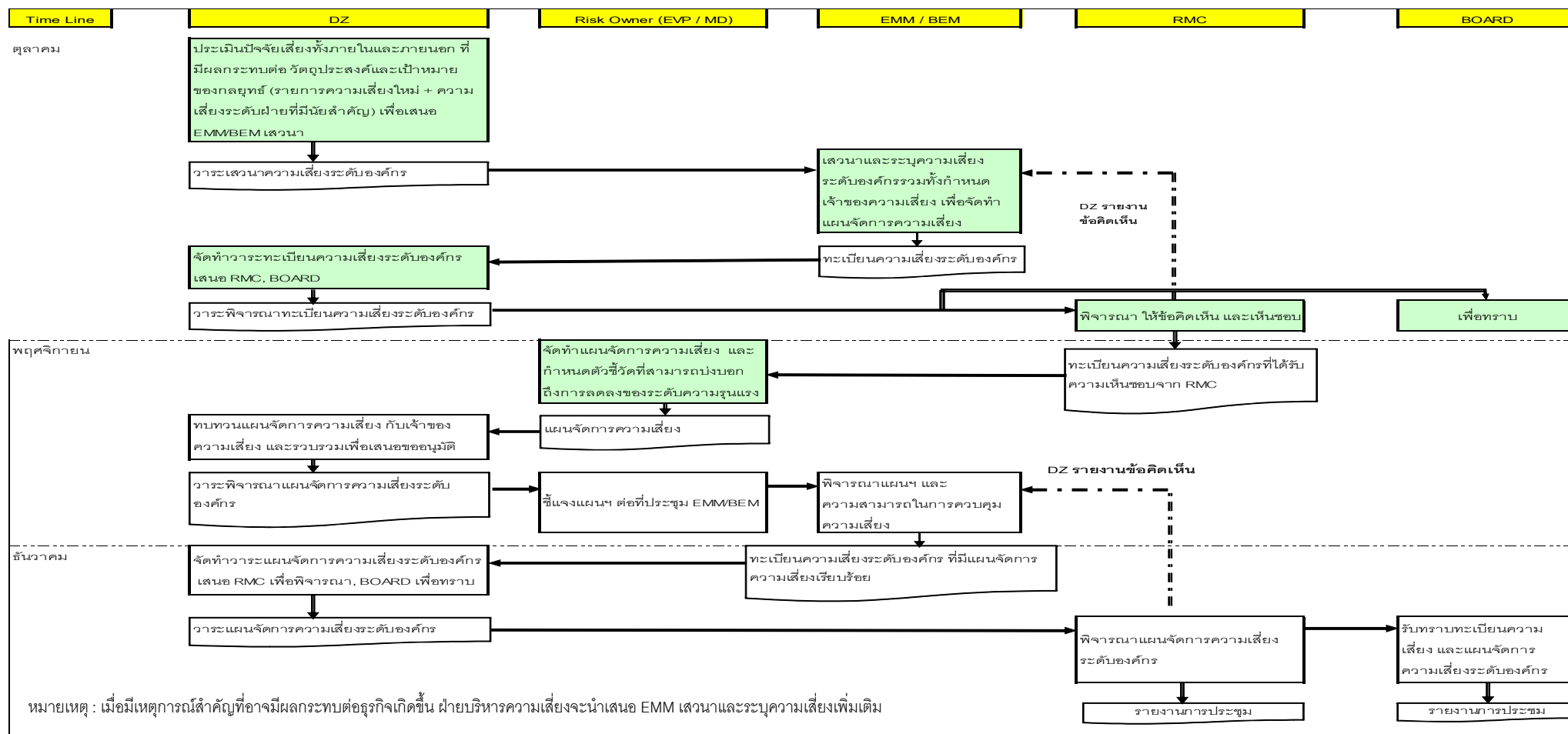
Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง

03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ระดับองค์กร



เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น

ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 8 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

กระบวนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร ประจำปี

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่รวบรวมรายการความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk) ที่มีนัยสำคัญทั้งหมดจากธุรกิจการbinและหน่วยธุรกิจ รวมทั้งความเสี่ยงใหม่ที่ได้จากการประเมินปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย/คณะกรรมการบริหารธุรกิจสนับสนุนการbin เพื่อเสวนาและระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) รวมทั้งกำหนดเจ้าของความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จากนั้นฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะนำทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กรที่ได้จัดทำขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและเห็นชอบ ต่อจากนั้นจึงนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบ

หลังจากนั้นเจ้าของความเสี่ยงระดับองค์กร (รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่/กรรมการผู้จัดการ) จะจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Action Plan) และกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงการลดลงของระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารความเสี่ยง จากนั้นฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะนำเสนอแผนจัดการดังกล่าว ต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย/คณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการbinเพื่อพิจารณาอนุมัติ หากไม่มีข้อแก้ไข ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะนำทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กร พร้อมทั้งแผนจัดการความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณา และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบต่อไป



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM02-03

Page: 9

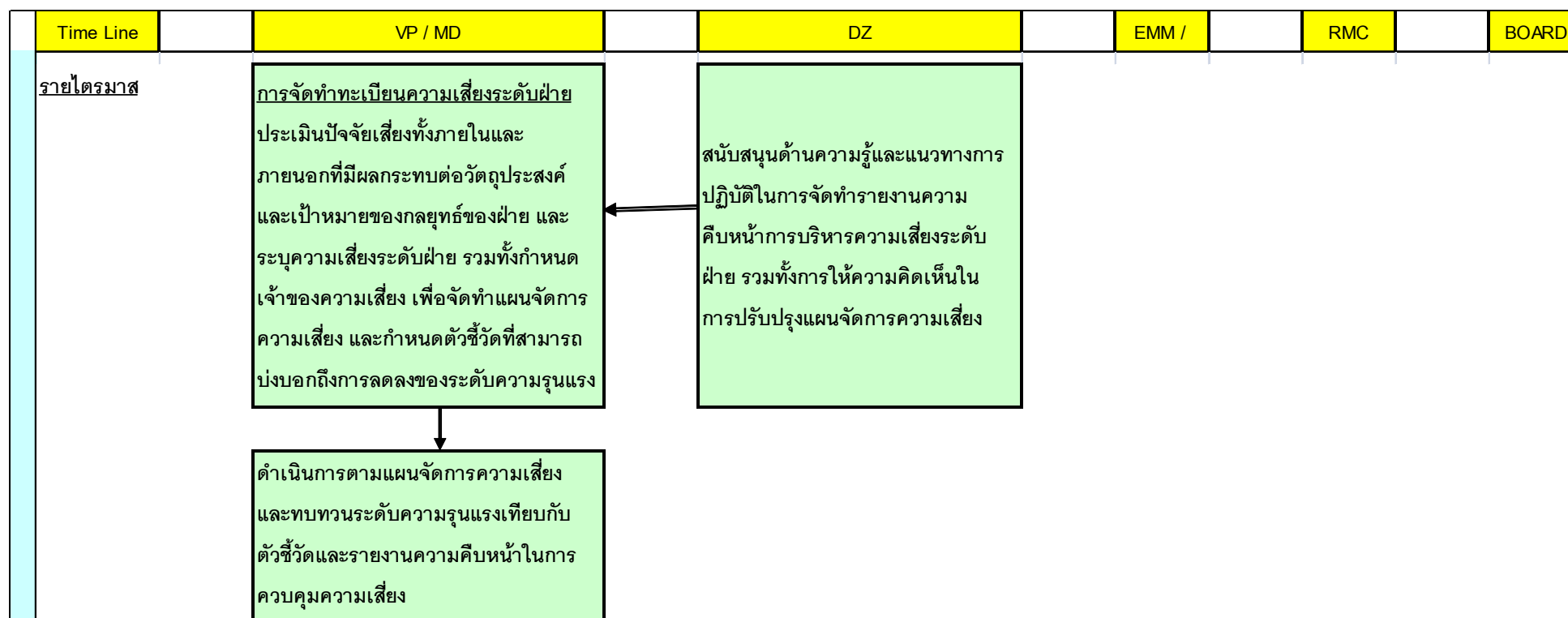
Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง

03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ระดับฝ่าย



	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 10 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

กระบวนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง ระดับฝ่าย ประจำไตรมาส

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ให้แนวทางการปฏิบัติในการจัดทำรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย รวมทั้งให้ความคิดเห็นในการปรับปรุงแผนจัดการความเสี่ยงแก่ผู้อำนวยการใหญ่ (VP) และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR) ในการประเมินปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลยุทธ์ของฝ่าย และระบุความเสี่ยงระดับฝ่าย รวมทั้งกำหนดเจ้าของความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัด (Risk Appetite & Tolerance) ที่สามารถบ่งบอกถึงการลดลงของระดับความเสี่ยง และติดตามให้มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และทบทวนระดับความเสี่ยงเทียบกับค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดทำรายงานความคืบหน้าในการควบคุมความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และจัดส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของรายงาน

ในบางกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขในสาระสำคัญของรายงานดังกล่าว ฝ่ายบริหารความเสี่ยง จะทำหนังสือแจ้งไปยังผู้อำนวยการใหญ่ (VP) และกรรมการผู้จัดการ (MD) เพื่อปรับปรุงแก้ไขรายงานให้สมบูรณ์ และถูกต้องต่อไป

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 11 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

กระบวนการที่ 2 ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงคือ ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงนั้นจะอธิบายถึงความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสเกิดในระดับต่างๆ ตัวอย่างเช่น ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน X บาท ถือว่าอยู่ในระดับ 5 หรือสูงมาก โอกาสเกิดปีละ 1 ครั้ง ถือว่าอยู่ในระดับสูง เป็นต้น ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะสะท้อนให้เห็นได้ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หากเกณฑ์ฯ เป็นแบบ 5x5 (ผลกระทบมี 5 ระดับ ตั้งแต่ ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูงและสูงมาก และโอกาสเกิดมี 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก) โดยทั่วไป ระดับที่ต่ำกว่า 3 ได้แก่ ต่ำและต่ำมากนั้น จะถือว่าเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.2 การระบุความเสี่ยง

2.2.1 การระบุความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารจะระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่า หากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็นโอกาส หรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบหรือเป็นอุปสรรคคือความเสี่ยง ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องประเมินและจัดการ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกคือโอกาส ซึ่งฝ่ายบริหารจะนำโอกาสนั้นไปพิจารณาในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ในการระบุความเสี่ยง ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงและโอกาส โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

2.2.2 การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว เจ้าของความเสี่ยงควรทำการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง เพื่อให้สามารถประเมินและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เครื่องมือหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่ Bow-Tie Diagram ดังอธิบายในหน้า 28

2.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน องค์กรควรพิจารณา

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 12 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

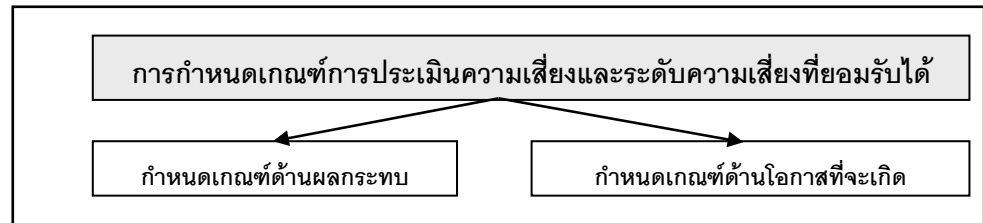
ผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในรายเหตุการณ์หรือตามประเภทของเหตุการณ์นั้น และตลอดทั่วทั้งองค์กร

2.4 การจัดการความเสี่ยง

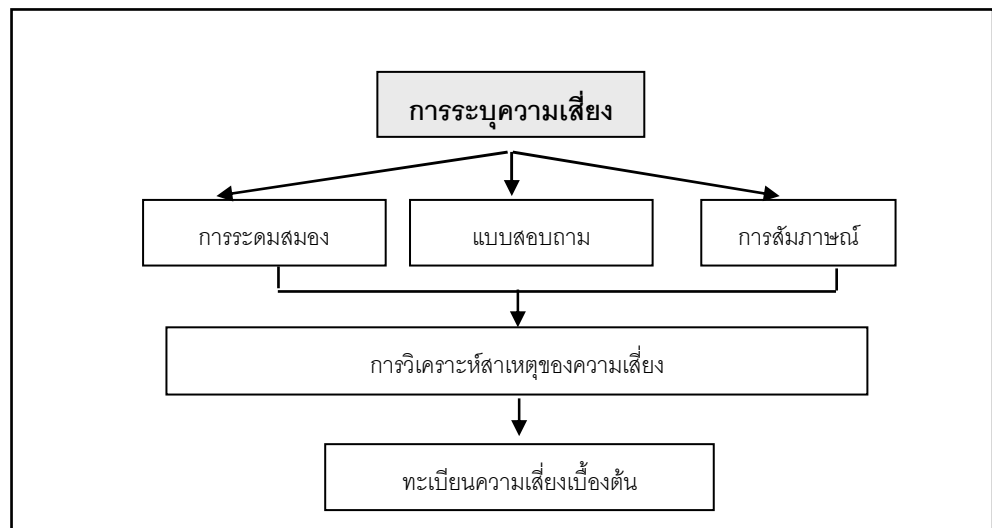
เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแล้ว ฝ่ายบริหารจะพิจารณาว่าจะจัดการความเสี่ยงอย่างไร วิธีการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ในการพิจารณาว่าจะจัดการความเสี่ยงอย่างไรมานั้น ฝ่ายบริหารจะประเมินผลกระทบที่มีต่อโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงรวมทั้งต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ทำให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฝ่ายบริหารจะระบุโอกาสที่อาจจะมีอยู่ และมองความเสี่ยงในระดับองค์กร หรือความเสี่ยงในภาพรวม แล้วจึงพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยรวมนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่

- 02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง
03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง

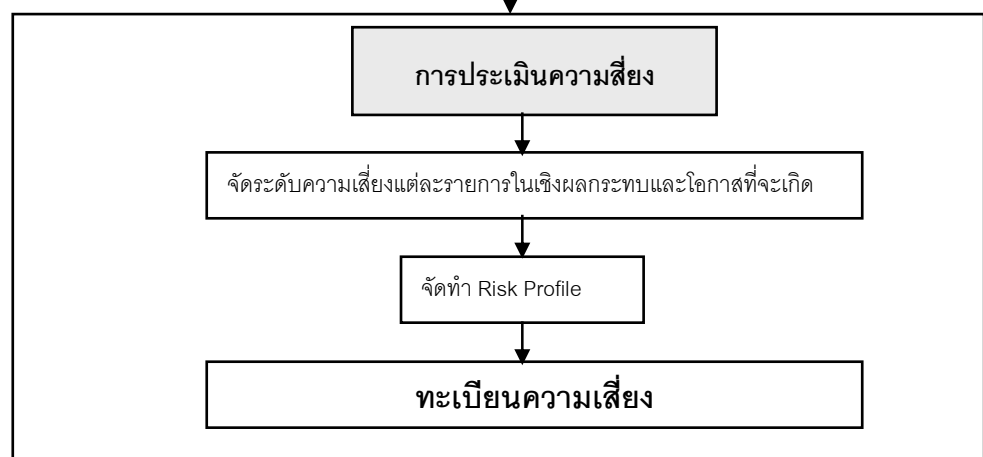
2.1



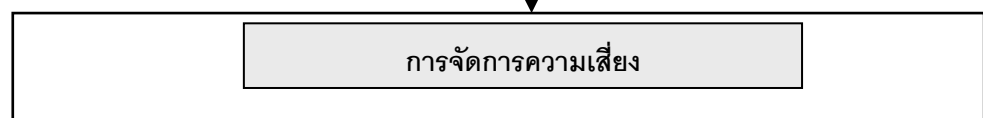
2.2



2.3



2.4



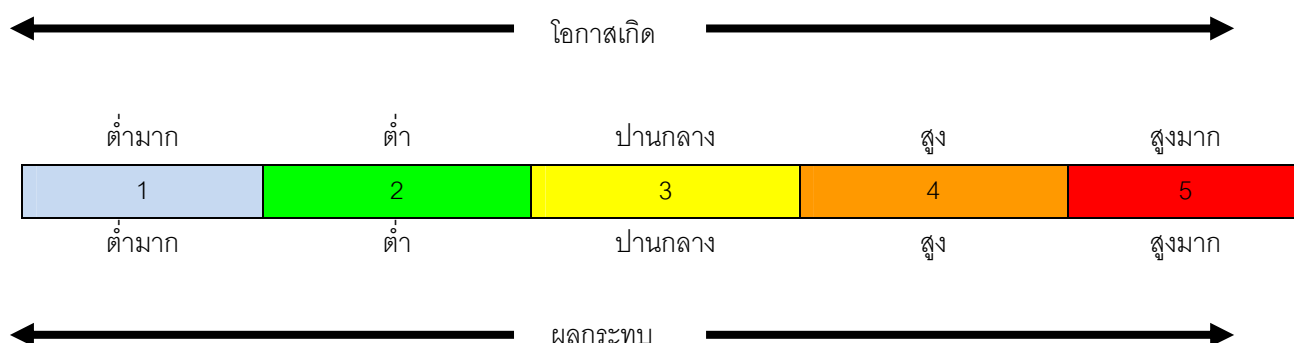
	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 14 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง คือ การกำหนดระดับของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ใน 2 ด้าน คือ โอกาสเกิดของเหตุการณ์ และผลกระทบของเหตุการณ์ในกรณีที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผู้บริหารสามารถประเมินระดับโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงโดยการให้คะแนน ตั้งแต่ 1 ถึง 5

แผนภาพด้านล่างแสดงถึงแนวทางในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ



โอกาสเกิดและผลกระทบ

ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจะประเมินจาก 2 มุมมอง คือ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น ส่วนผลกระทบคือ ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น คำว่า โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ เป็นคำที่ใช้โดยทั่วไป ถึงแม้ว่าบางองค์กรจะใช้คำอื่นๆ ที่แตกต่างออกไป เช่น คำว่า ความน่าจะเป็น ความรุนแรง ความร้ายแรง หรือผลสืบเนื่อง เป็นต้น บางครั้งคำต่างๆ ก็ให้ความหมายที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ตัวอย่างเช่น คำว่า โอกาสที่จะเกิด แสดงถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นในเชิงคุณภาพ เช่น สูง ปานกลางและต่ำ หรือมาตรวัดอื่นที่ต้องอาศัยดุลยพินิจ (judgmental scales) ส่วน คำว่า ความน่าจะเป็น (probability) นั้นแสดงให้เห็นถึงการวัดเชิงปริมาณ เช่น ร้อยละ จำนวนความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ หรือ หน่วยวัดทางตัวเลขอื่นใด เป็นต้น

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 15 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ แบ่งเป็น 2 มุมมอง ได้แก่

1. เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ
 - 1.1 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านตัวเงิน (Financial Impact Assessment Scale)
 - 1.2 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Impact Assessment Scale)
2. เกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Scale)

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบและโอกาสเกิด แสดงได้ดังนี้

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านตัวเงิน					
มูลค่าความเสียหายต่อครั้งจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	ต่ำกว่า 1 ล้านบาท	มากกว่า 1-2 ล้านบาท	มากกว่า 2-3 ล้านบาท	มากกว่า 3-50 ล้านบาท	มากกว่า 50 ล้านบาท
ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน					
ชื่อเสียงองค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในองค์กร แต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อต่างๆ และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งสามารถชี้แจงหรือแก้ไขได้ในระยะสั้น	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อต่างๆ และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งสามารถชี้แจงหรือแก้ไขได้ในระยะปานกลาง	มีการพาดหัวข่าวในสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่องและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก ซึ่งไม่สามารถชี้แจงหรือแก้ไขได้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 16 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
กฎหมาย/ กฎระเบียบ	ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ หรือข้อ สัญญาเล็กน้อย และสามารถแก้ไข ได้ในระยะเวลาอัน สั้น	ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ หรือข้อ สัญญาที่มี ความสำคัญ แต่ สามารถแก้ไขได้ใน ระยะเวลาอันสั้น	ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ หรือข้อ สัญญาที่มี ความสำคัญ และ เป็นเหตุให้ต้องเสีย ค่าปรับ/เงินเพิ่ม แต่ไม่ส่งผลต่อ สถานะทางการเงิน ขององค์กร	ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ หรือข้อ สัญญาที่มี ความสำคัญ และ กระทบต่อองค์กร ทั้งในด้านการเงิน และชื่อเสียง	ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ หรือข้อ สัญญาที่มี ความสำคัญ และ กระทบต่อองค์กร อย่างรุนแรง ทั้งใน ด้านการเงินและ ชื่อเสียง
ความปลอดภัย และสุขอนามัย	เกิดเหตุการณ์ แต่ ไม่ก่อให้เกิดการ บาดเจ็บ	ก่อให้เกิดการ บาดเจ็บที่สามารถ รักษาได้	ก่อให้เกิดการ บาดเจ็บสาหัสหรือ พิการไม่เกิน 1 คน	ก่อให้เกิดการพิการ หรือเสียชีวิต 1-3 คน	ก่อให้เกิดการพิการ หรือเสียชีวิต มากกว่า 3 คน

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด

ระดับ โอกาส ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
โอกาสที่จะเกิด หรือความเป็นไป ได้	มีโอกาสเกิดน้อย กว่า 10%	มีโอกาสเกิด 10-19%	มีโอกาสเกิด 20-49%	มีโอกาสเกิด 50-79%	มีโอกาสเกิด 80-100%
โอกาสเกิด	เป็นไปได้ทาง ทฤษฎีแต่ไม่น่าจะ เกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 5-10 ปี / เคย เกิดขึ้นแล้วใน ช่วงเวลา 5-10 ปีที่ ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 4-5 ปี / เคย เกิดขึ้นแล้วใน ช่วงเวลา 4-5 ปีที่ ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 2-3 ปี / เคย เกิดขึ้นแล้วใน ช่วงเวลา 2-3 ปีที่ ผ่านมา	ปัจจุบันกำลัง เกิดขึ้น / อาจ เกิดขึ้นภายในปีนี้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 17 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ ปี 2553 ที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงหรือโอกาสต่างๆ ได้แสดงไว้ในภาคผนวก 1 โดยเกณฑ์ดังกล่าวต้องได้รับสอบทานเป็นประจำทุกปีเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

สำหรับแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงโดยละเอียดนั้น ได้อธิบายในรายงานเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงฉบับปรับปรุง ซึ่งเป็นเอกสารที่แยกต่างหากจากคู่มือฉบับนี้

2.2 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนแรกของการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง คือ การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อนำมาจัดทำ “ทะเบียนความเสี่ยงเบื้องต้น” การระบุความเสี่ยงมีแนวทางแบบเดียวกันทั้งสำหรับความเสี่ยงระดับองค์กรและความเสี่ยงระดับฝ่าย

2.2.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงมีหลายวิธี การเลือกวิธีที่สามารถระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามการเลือกวิธีที่จะบรรลุผลนั้นขึ้นอยู่กับธุรกิจของแต่ละฝ่าย

การระบุความเสี่ยงโดยการแยกประเภทความเสี่ยงและจัดหมวดหมู่ให้เป็นกลุ่มใหญ่ๆ มีส่วนช่วยในการลดการมองข้ามความเสี่ยงได้ การใช้ตัวอย่างรายการความเสี่ยงจะช่วยพิจารณาจำนวนความเสี่ยงที่แตกต่างกันและช่วยแยกประเภทของความเสี่ยง ช่วยในการระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 18 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ประเภทของความเสี่ยง

การแบ่งประเภทของความเสี่ยงมองได้หลายรูปแบบ โดยทั่วไป ความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก นอกจากนี้ การแบ่งประเภทของความเสี่ยงอาจแบ่งตามประเภทของวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงินและด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

มีปัจจัยที่เกิดจากภายนอกและภายในองค์กรมากมายที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจปัจจัยภายนอกและภายใน รวมทั้งประเภทของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านั้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

เหตุการณ์ต่างๆ ยังอาจเกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ทางเลือกที่ฝ่ายบริหารเลือกใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ความสามารถและศักยภาพขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงทางเลือกที่ใช้ก่อนหน้านี้ซึ่งมีผลต่อเหตุการณ์ในอนาคตและมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ตัวอย่างปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านกระบวนการและปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

การระบุปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ จะช่วยให้สามารถระบุเหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อฝ่ายบริหารสามารถระบุปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุได้ ก็จะสามารถพิจารณาความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้นและมุ่งเน้นความสนใจไปยังเหตุการณ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ประเภทของความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภท (S-O-F-C)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 19 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ / ข้อบังคับ (Compliance / Regulatory)

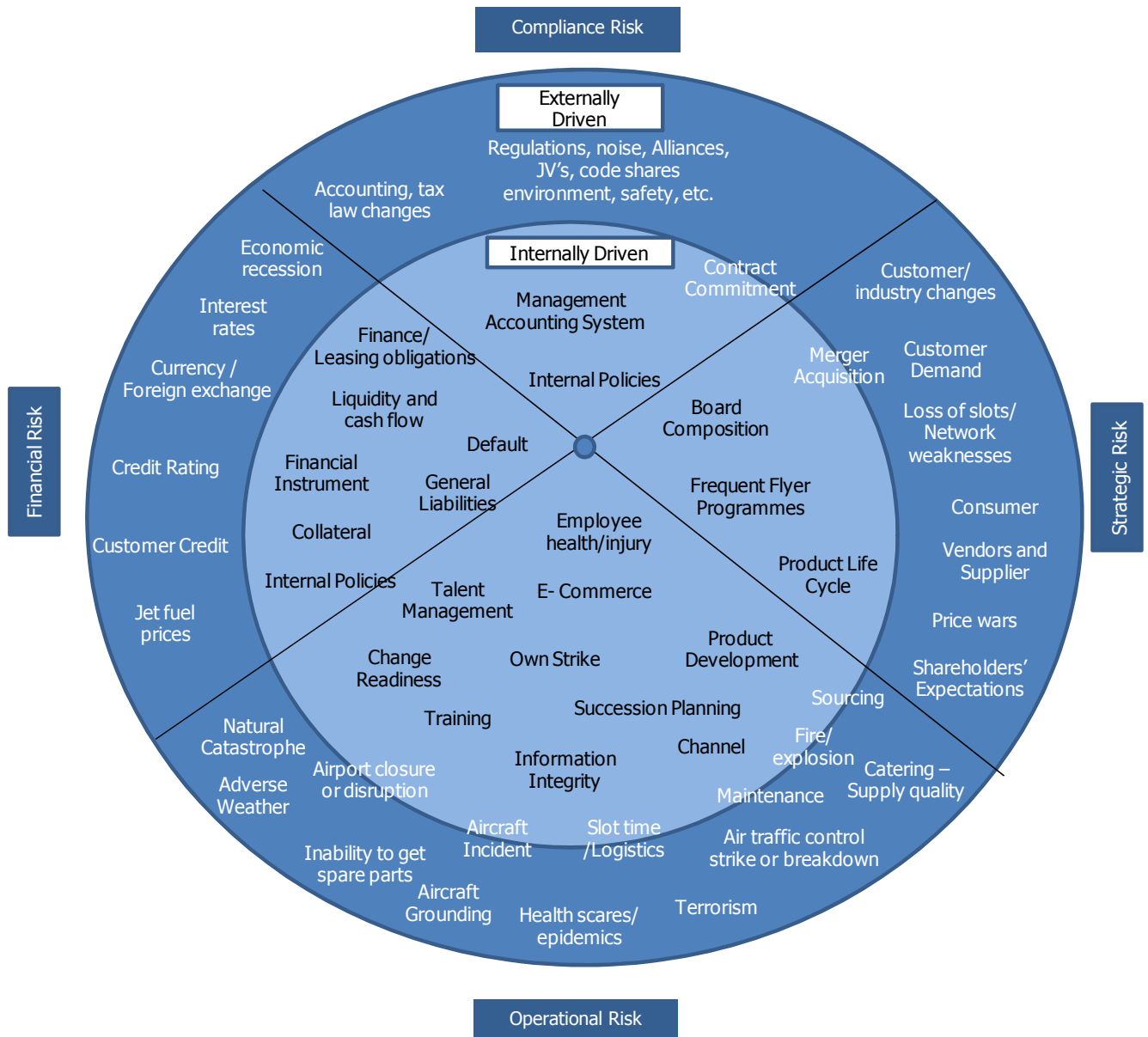
คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการหรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท

ตัวอย่างรายการความเสี่ยง

บริษัทฯ สามารถใช้ตัวอย่างรายการความเสี่ยงที่แสดงดังภาพในหน้า 20 เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุความเสี่ยงได้ ตัวอย่างความเสี่ยงนั้นสามารถจัดกลุ่มได้เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (Externally Driven) ดังแสดงในวงกลมด้านนอก และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (Internally Driven) ดังแสดงในวงกลมด้านใน อย่างไรก็ตามความเสี่ยงบางข้ออาจเกิดจากทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน เช่น การว่าจ้างบริษัทภายนอก (Sourcing) ซึ่งในกรณีนี้จะแสดงไว้ที่บริเวณเส้นแบ่งของวงกลมด้านนอกและวงกลมด้านใน นอกจากนี้ ประเภทของความเสี่ยง ยังแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ / ข้อบังคับ (Compliance / Regulatory) ดังรายละเอียดที่ได้อธิบายในหน้า 18-19 ทั้งนี้ ตัวอย่างรายการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้แสดงในตารางหน้า 21

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 20 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ตัวอย่าง รายการความเสี่ยง



	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 21 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ตัวอย่าง รายการความเสี่ยงเพิ่มเติม

ตัวอย่างความเสี่ยงที่เป็นปัจจัยภายนอก	ตัวอย่างความเสี่ยงที่เป็นปัจจัยภายใน	ตัวอย่างความเสี่ยงที่อาจเป็นทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) • สภาพการแข่งขัน • ความต้องการของกลุ่มลูกค้า • ความคาดหวังของผู้ถือหุ้น • สภาพแวดล้อมของธุรกิจ • Customer / Industry Changes • Loss of slots / Network weaknesses • Price wars • Consumers • Vendors and Suppliers	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) • รูปแบบของธุรกิจ (Business Model) • Business Portfolio • การประเมินมูลค่าหลักทรัพย์ • การวัดผลสำเร็จของยุทธศาสตร์ • การวางแผนองค์กร • การจัดสรรทรัพยากร • Product Life Cycle • Frequent Flyer Programmes • โครงสร้างองค์กร • Board Composition	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) • Merger and Acquisition
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) • Supplier • ความพึงพอใจของลูกค้า • ภัยธรรมชาติ • Aircraft Grounding • การก่อการร้าย • นวัตกรรมใหม่ๆ • Air Traffic Control Strike or breakdown • Inability to get spare parts • Adverse weather • Health scares / Epidemics • Catering-Supply quality	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) <u>การมอบอำนาจ</u> • ขอบเขตการมอบอำนาจ • แรงจูงใจในการทำงาน • ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง • การสื่อสาร <u>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</u> • ความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล • การเข้าถึงข้อมูล • ความพร้อมของข้อมูล • โครงสร้างพื้นฐาน <u>ธรรมาภิบาล</u> • วัฒนธรรมขององค์กร • พฤติกรรมด้านจริยธรรม • บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท • การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง <u>การปฏิบัติการ</u> • ทรัพยากรบุคคล • การพัฒนาผลิตภัณฑ์ • การบริหารการเรียนรู้ • ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ • ศักยภาพในการปฏิบัติการ • การยกระดับความสามารถในการรองรับความต้องการของลูกค้า • การประเมินผลของการปฏิบัติงานจริงเทียบกับเป้าหมาย • รอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติการ • ช่องทางการให้บริการ • พันธมิตร • การปฏิบัติตามกระบวนการในการดำเนินงาน • ความผิดพลาดที่เกิดจากผลิตภัณฑ์และการให้บริการ • การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย • ความเสียหายด้านภาพลักษณ์ • การวางแผนงบประมาณ • การกำหนดราคา • การวัดผลของการปฏิบัติการ	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) • การว่างงานบริษัทภายนอก • การหยุดชะงักของการดำเนินงาน • การซ่อมบำรุง • Slot time/Logistics • Aircraft Incident • Airport closure or disruption • Fire / Explosion

เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 22 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ตัวอย่าง รายการความเสี่ยงเพิ่มเติม

ตัวอย่างความเสี่ยงที่เป็นปัจจัยภายนอก	ตัวอย่างความเสี่ยงที่เป็นปัจจัยภายใน	ตัวอย่างความเสี่ยงที่อาจเป็นทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน
	- E-Commerce - Own Strike - Talent Management - Training	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) - ตลาดการเงิน - อัตราดอกเบี้ย - อัตราแลกเปลี่ยน - Credit Rating - Customer Credit - ราคาน้ำมัน - สถานะเศรษฐกิจ	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) - Equity - เครื่องมือทางการเงิน - กระแสเงินสดและสภาพคล่องทางการเงิน - ต้นทุนค่าเสียโอกาส - การชำระหนี้ - การผิดนัดการชำระหนี้ - หลักทรัพย์ค้ำประกัน - ข้อผูกมัดทางการเงิน - ข้อมูลตัวเลขทางบัญชี - General Liabilities	
ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Risk) - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ - การเปลี่ยนของของมาตรฐานการบัญชี และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภาษี - การทุจริตโดยบุคคลภายนอก - Regulations, noise, Alliances, JV's, code shares, environment, safety, etc.	ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Risk) - Management Accounting System - Internal Policies <u>ความถูกต้อง ซื่อสัตย์และจริยธรรม</u> - การทุจริตโดยผู้บริหาร - การทุจริตโดยพนักงาน - การกระทำที่ผิดกฎหมาย - การกระทำที่ไม่ได้รับอนุญาต	ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Risk) - ข้อตกลงที่ระบุในสัญญา - ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 23 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

วิธีการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงสามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือหลากหลายชนิด ดังต่อไปนี้

- การระดมสมอง
- แบบสอบถาม
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การสัมภาษณ์
- รายการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
- การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ
- รายการเหตุการณ์สูญเสีย
- การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การระดมสมอง

การระดมสมองเป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการระบุความเสี่ยง ด้วยการนำบุคลากรที่มีมุมมองหลากหลายมาร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อรวมอภิปรายและระบุความเสี่ยงซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นควรเริ่มการระดมสมองโดยระบุว่าวัตถุประสงค์คืออะไร แล้วจึงให้ผู้เข้าประชุมร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่าอะไรคือความเสี่ยงที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ

แบบสอบถาม

แบบสอบถามช่วยให้ได้ข้อมูลจากบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่มีมุมมองที่แตกต่างกันในระยะเวลาสั้นๆ หากใช้วิธีนี้ควรส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากรทุกระดับในต่างสาขาการทำงาน (ตัวอย่างแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก 2)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการระบุความเสี่ยง การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการโดยผู้ประสานงานที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กระบวนการและเวลาที่กำหนด สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในประเด็นที่จะมีการหารือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถมีส่วนร่วมในการหารือดังกล่าว

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 24 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ข้อดีของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ สามารถหารือกันได้อย่างเปิดเผย ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างกว้างขวางหลายมุมมอง

การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ คือ การค้นหาความเสี่ยงในรายละเอียดเพิ่มเติมจากการระดมสมอง และ/หรือ แบบสอบถาม เพื่อให้ความมั่นใจว่าเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์อยู่ในภาคผนวก 3)

แต่ละฝ่ายต้องบันทึกทะเบียนความเสี่ยงเบื้องต้น เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงในเชิงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด และควรนำความเสี่ยงแต่ละรายการมาร่วมปรึกษากันเพื่อให้ได้ข้อมูลและที่มาของความเสี่ยงนั้นๆ

สิ่งสำคัญในการระบุความเสี่ยง คือการพิจารณาทั้งสาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละรายการ วิธีนี้จะช่วยในการทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างของสาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบความเสี่ยง
สูญเสียบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร	- จำเป็นต้องพึ่งพาเฉพาะตัวบุคคลสำหรับงานบางประเภท - ขาดการวางแผนผู้สืบทอด	- สูญเสียผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ - การปฏิบัติงานต้องหยุดชะงัก - ค่าใช้จ่ายในการทดแทนบุคลากร

สาเหตุของความเสี่ยง หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (รวมถึงความล้มเหลวในการควบคุมความเสี่ยง)

ผลกระทบของความเสี่ยง หมายถึง ผลที่ตามมาจากเหตุการณ์ที่เกิดความเสี่ยงขึ้น (รวมถึงค่าใช้จ่ายและความเสียหายแฝง)

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 25 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

รายการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

การจัดทำรายการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นสามารถนำมาใช้เป็นรายการช่วยจำและเป็นส่วนช่วยในการพิจารณาความเสี่ยง รายการเหตุการณ์ควรจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ภายใน จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ จากบทความเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท รายงานการตรวจสอบภายใน ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น

การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

การหาข้อมูลและการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ภายในประเทศและต่างประเทศอาจสามารถใช้ในการระบุความเสี่ยงโดยตรงที่กระทบต่อบริษัท เทคนิคการหาข้อมูลรวมถึงการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน การสอบถามองค์กรการบินในประเทศไทยและต่างประเทศ การค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การสอบถามความคิดเห็น การหารืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับตัวแทนจากองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

การหาข้อมูลดังกล่าวอาจจะแสดงให้เห็นถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่บ่อย และยังไม่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่เป็นความเสี่ยงสำหรับบริษัท โดยเฉพาะความเสี่ยงที่มีผลกระทบอย่างมาก
- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแน่นอนในบริษัท และบริษัท มีประสบการณ์ในการจัดการเหตุการณ์ดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

ข้อจำกัดของการใช้การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ คือเมื่อทำการพิจารณาถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ อาจไม่ได้รับการยอมรับหากมีสมมติฐานที่ว่ากระบวนการภายในบริษัท และทรัพยากรต่างๆ ต่างจากองค์กรอื่น หรืออาจใช้ไม่ได้หากไม่เคยมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในบริษัท มาก่อน

การรายงานเหตุการณ์สูญเสีย

การศึกษาข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับรายได้ ความสูญเสีย เหตุการณ์ หรือข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับความเสี่ยง บริษัทสามารถระบุความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณของข้อมูลเหล่านั้น หรือวิเคราะห์

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 26 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวังหรืองบประมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุหรือผลกระทบของเหตุการณ์

การวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถช่วยในการระบุความเสี่ยงได้ การทำความเข้าใจกระบวนการหลักให้ประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารความเสี่ยง แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจทำได้ในรูปแบบของแผนภาพกระบวนการ (Process map) หรือคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

แนวทางการระบุความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ มีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป บางครั้งจึงนิยมนำแนวทางต่างๆ มาผสมผสานกันเช่น การใช้แบบสอบถามร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการ การนำแนวทางใดแนวทางหนึ่งไปใช้จึงควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร

ในการพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น อาจพบทั้งเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (เรียกว่า ความเสี่ยง) และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (เรียกว่า โอกาส) ในกรณีที่พบโอกาส (Opportunities) ผู้บริหารควรนำเอาเหตุการณ์ดังกล่าวมาพิจารณาประกอบกับการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น

2.2.2 การวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหาย (Risk Root Cause Analysis)

การวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหาย ได้แก่ การศึกษาทำความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความเสียหาย เพื่อช่วยในการบ่งชี้มาตรการในการควบคุมและจัดการความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหายควรตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้

- สาเหตุหลักของความเสียหายแต่ละข้อคืออะไร
- มาตรการในการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงดังกล่าวคืออะไร

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 27 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

เครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง ได้แก่

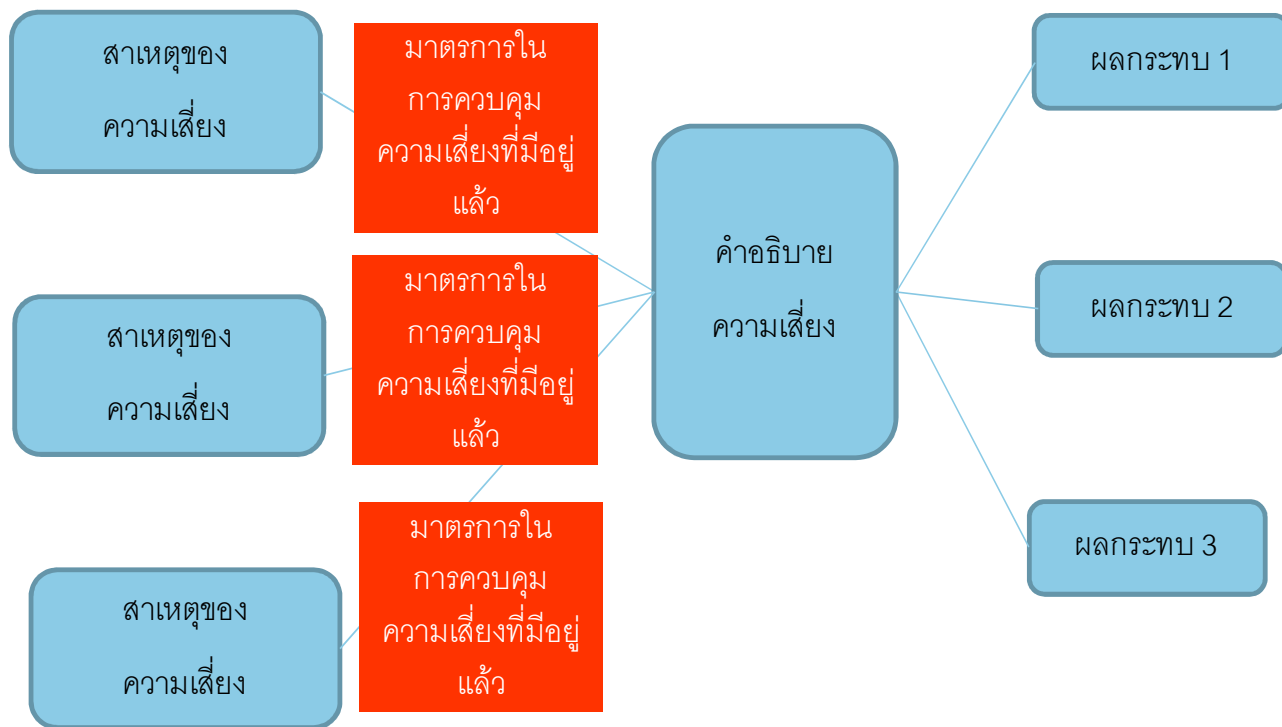
- Bow-tie Diagram หรือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง สามารถทำได้โดยใช้แผนภาพมาช่วยในการอธิบายและวิเคราะห์สาเหตุ และผลกระทบของความเสี่ยง ดังตัวอย่างในภาคผนวก 4

แนวทางในการจัดทำการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง โดยใช้ Bow-tie Diagram มีดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนการระบุความเสี่ยง จะแสดงอยู่ในช่องตรงกลางของแผนภาพ (“คำอธิบาย ความเสี่ยง”)
2. สาเหตุของความเสี่ยง ซึ่งอาจมีจำนวนมากกว่า 1 ข้อ จะแสดงไว้ในด้านซ้ายของแผนภาพ และเชื่อมโยงมาสู่ ความเสี่ยงที่ช่องกลางด้วยเส้นตรง เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ เกิดขึ้น
3. ผลกระทบของความเสี่ยงจะถูกระบุไว้ในด้านขวาของแผนภาพ และเชื่อมโยงไปยังความเสี่ยงที่ช่องกลางเพื่อ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ทั้งนี้ผลกระทบของความเสี่ยงสามารถ พิจารณาได้หลายด้าน เช่น ด้านที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ รายได้ และด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ชื่อเสียง องค์กร การหยุดชะงักของการให้บริการ เป็นต้น
4. มาตรการในการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันจะแสดงไว้ข้างๆ สาเหตุของความเสี่ยงข้อที่ สอดคล้องกัน ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่าสาเหตุของความเสี่ยงบางข้อนั้นอาจยังไม่มีมาตรการในการควบคุม

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 28 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ตัวอย่างของการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง โดยใช้ Bow-tie Diagram



เครื่องมืออีกชนิดหนึ่งที่ช่วยในการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง ได้แก่

- Risk Map หรือ แผนภาพความเสี่ยงแบบที่แสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ ดังตัวอย่างในภาคผนวก 5

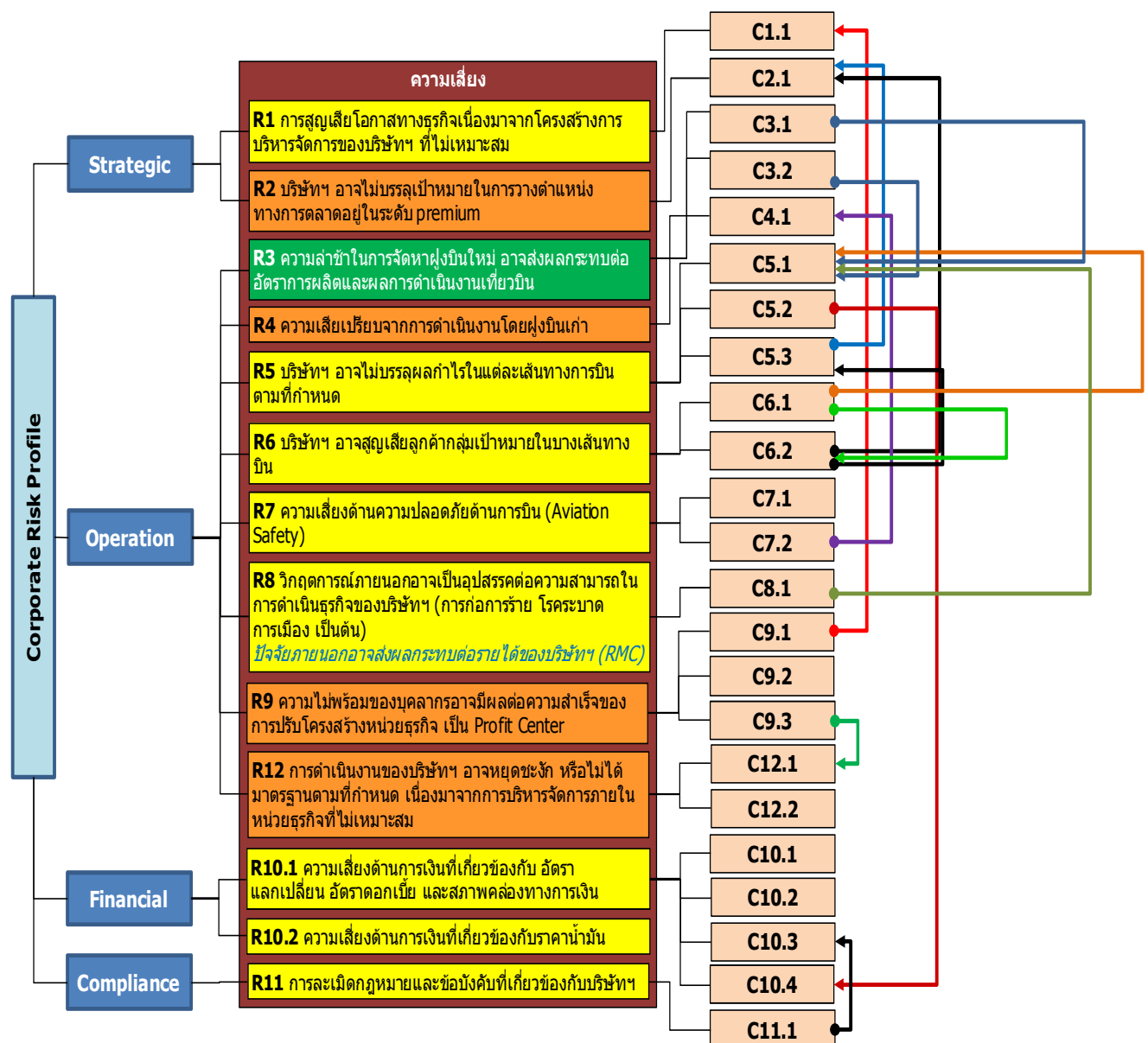
แนวทางในการจัดการการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง โดยใช้ Risk Map หรือ แผนภาพความเสี่ยงแบบที่แสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ มีดังนี้

1. นำความเสี่ยงทั้งหมดมาเขียนเรียงกันโดยจัดเรียงตามประเภทของความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ และข้อบังคับ ทั้งนี้ ความเสี่ยงแต่ละข้อให้แทนค่าด้วย R... เช่น R1 คือความเสี่ยงข้อที่ 1 เป็นต้น
2. นำสาเหตุของความเสี่ยงทั้งหมดมาเขียนเรียงกัน โดยจัดวางไว้ด้านขวาของความเสี่ยงแต่ละข้อ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงแต่ละข้อให้แทนค่าด้วย C... เช่น C1.1 คือสาเหตุข้อที่ 1 ของความเสี่ยงข้อที่ 1 C1.2 คือสาเหตุข้อที่ 2 ของความเสี่ยงข้อที่ 1 เป็นต้น
3. แสดงความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงและสาเหตุ โดยอาจใช้เส้นตรง หรือ จัดให้อยู่ในรูปแบบตารางที่มี 2 ช่อง เป็นต้น

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 29 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

- พิจารณาสาเหตุของความเสียหายไปทีละข้อ ว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล กับสาเหตุข้ออื่นๆ ข้อใดบ้าง โดยอาจเป็นความสัมพันธ์แบบ One to Many หรือ Many to One ก็ได้ และเชื่อมสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน
- แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยใช้เส้นตรงและหัวลูกศร ให้หัวลูกศร (←) ชี้ไปยังประเด็นที่เป็นผลกระทบ และให้หางลูกศรชี้ไปยังประเด็นที่เป็นสาเหตุ

ตัวอย่างของการจัดทำการวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหาย โดยใช้ Risk Map หรือ แผนภาพความเสี่ยง



	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 30 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

2.3 การประเมินความเสี่ยง

หลังจากที่ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว ให้ทำการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) นั่นคือ การประเมิน “ผลกระทบ” และ “โอกาสเกิด” ของความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือที่ช่วยในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ดังแสดงไว้ในหัวข้อ 2.1 ซึ่งประกอบด้วย

1. เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ
 - 1.1 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านตัวเงิน (Financial Impact Assessment Scale)
 - 1.2 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Impact Assessment Scale)
2. เกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Scale)

จากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งด้านผลกระทบและโอกาสเกิด สามารถนำมาจัดทำ Risk Matrix หรือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่างๆ สำหรับ Risk Matrix ของบริษัทฯ ในปี 2553 แบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ ตั้งแต่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังแสดงในภาพด้านล่าง

Risk Matrix

โอกาสเกิด		ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
5	สูงมาก	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
4	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
3	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
2	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
1	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 31 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ในการประเมินความเสี่ยงในเชิงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดนั้น สามารถกำหนดจุดลงบน “Risk Matrix” ซึ่งจะทำให้ทราบถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยงและช่วยให้เข้าใจว่าความเสี่ยงใดเป็น “ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ” (Critical Risks) สูงสุด ตาม Risk Matrix นี้ ความเสี่ยงที่มีผลการประเมินสูงกว่า 3x3 ได้แก่ ความเสี่ยงที่อยู่สูงกว่าขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) หรือความเสี่ยงที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูงและสูงมาก ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

Risk Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงต่างๆ ในภาพรวมได้ง่ายขึ้น และช่วยสนับสนุนการตัดสินใจระดับความสำคัญของความเสี่ยงในภาพรวม

จาก Risk Matrix สามารถนำมาจัดทำเป็น Risk Profile ได้แก่ ภาพแสดงระดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละรายการ ในเชิงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลและรายงานความเสี่ยงขององค์กร

วิธีการจัดทำ Risk Profile และการนำไปใช้ มีดังนี้

- นำ Risk Matrix ที่ได้จัดทำขึ้นพร้อมกับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง มาจัดทำเป็น Risk Profile โดยแกนนอนแสดงผลกระทบ มีทั้งหมด 5 ระดับ แกนตั้งแสดงโอกาสเกิด มีทั้งหมด 5 ระดับ (5X5)
- นำผลการประเมินความเสี่ยงทุกข้อ ซึ่งอยู่ในรูปของผลกระทบและโอกาสเกิด (Impact x Likelihood; IxL) มาบันทึกลงใน Risk Matrix ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงข้อที่ 12 (R12) มีผลการประเมินด้านผลกระทบอยู่ในระดับ 3 และมีผลการประเมินด้านโอกาสเกิดอยู่ในระดับ 4 ดังนั้น IxL เท่ากับ 3x4 ซึ่งเมื่อนำมาจัดวางลงใน Risk Matrix แล้วจะอยู่ในช่อง 3x4 ซึ่งเท่ากับระดับความเสี่ยง “สูง” ดังภาพตัวอย่าง Risk Profile ที่แสดงในหน้า 32
- ทั้งนี้ วิธีการจัดทำ Risk Profile ดังกล่าว สามารถนำไปใช้ได้กับการจัดทำ Risk Profile ทั้งของความเสี่ยงระดับองค์กรและของความเสี่ยงระดับฝ่าย

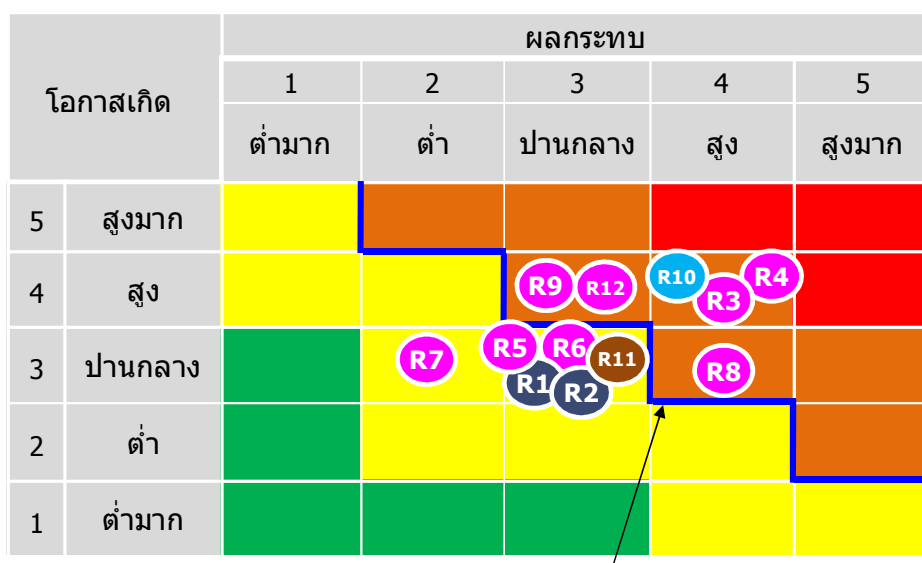
หมายเหตุ ความแตกต่างของ Risk Matrix และ Risk Profile นั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

- Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยงจากความสัมพันธ์ของผลกระทบและโอกาสเกิด และขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) โดยที่ยังมิได้แสดงความเสี่ยงที่ระบุและประเมินได้ลงใน Risk Matrix

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 32 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

- Risk Profile คือ การนำความเสี่ยงที่ระบุและประเมินได้ มาจัดวางลงบน Risk Matrix

ตัวอย่าง Risk Profile



ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

หมายเหตุ – ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงระดับองค์กรที่มีผลการประเมินอยู่เหนือขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) กล่าวคือ มีระดับความเสี่ยง สูง หรือ สูงมาก ดังนั้น จากภาพตัวอย่าง Risk Profile จะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร ได้แก่ R3 R4 R8 R9 R10 และ R12

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 33 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

จากความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบและโอกาสเกิด สามารถแบ่งระดับความสำคัญของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ โดยในแต่ละระดับมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

ระดับความสำคัญ ของความเสี่ยง	แนวปฏิบัติ
สูงมาก (สีแดง)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้อย่างยิ่ง บริษัทฯ มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ในการบริหารความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงลดลง โดยต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม พร้อมกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันที ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความเสี่ยงในระดับนี้
สูง (สีส้ม)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ บริษัทฯ ต้องจัดทำแผนความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยเร็ว พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในระยะสั้นถึงปานกลาง
ปานกลาง (สีเหลือง)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้แล้วให้มีความจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้ อาจมีการพิจารณาในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ถ้าจำเป็น
ต่ำ (สีเขียว)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

ความเชื่อมโยงของความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การระบุความเสี่ยงนั้นมี 2 ระดับ การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร จะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ระดับองค์กรหรือแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ส่วนการระบุความเสี่ยงระดับฝ่ายจะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ระดับฝ่ายหรือแผนการดำเนินงานประจำปี อย่างไรก็ตาม เนื่องจากวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ควรจะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับฝ่าย ดังนั้น ความเสี่ยงระดับองค์กรและความเสี่ยงระดับฝ่ายควรมีความสอดคล้องกันด้วย

ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) อาจนำมารายงานตามกระบวนการของความเสี่ยงระดับฝ่ายได้ โดยมีแนวทางในการพิจารณาคือ หากผลการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรขอได้อยู่ในระดับ “ต่ำ” หรือ “ปานกลาง”

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 34 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

คืออยู่ในพื้นที่ “สีเขียว” หรือ “สีเหลือง” ใน Risk Matrix ควรพิจารณานำความเสี่ยงข้อนั้นมารายงานตามกระบวนการของความเสี่ยงระดับฝ่าย

ในทางกลับกัน ความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk) อาจนำมารายงานตามกระบวนการของความเสี่ยงระดับองค์กรได้ โดยมีแนวทางในการพิจารณา คือ หากผลการประเมินความเสี่ยงระดับฝ่ายข้อใดอยู่ในระดับ

“สูงมาก” คืออยู่ในพื้นที่สีแดงใน Risk Matrix ควรพิจารณานำความเสี่ยงข้อนั้นมารายงานตามกระบวนการของความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงความเสี่ยงระดับฝ่ายที่มีนัยสำคัญ

ความเสี่ยงระดับฝ่ายที่อยู่ในพื้นที่สีแดง จะถูกนำมาพิจารณาว่ามีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานใดบ้าง เพื่อคัดเลือกกระบวนการเหล่านั้นมาจัดทำการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ส่วนความเสี่ยงระดับฝ่ายที่อยู่ในพื้นที่สีส้ม จะได้รับการพิจารณานำมาจัดทำ CSA ในลำดับถัดไปตามความเหมาะสม

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และ ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง ที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง บริษัทฯ สามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงได้ในรูปแบบของ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และ ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2553 ด้านการบริหารความเสี่ยง ได้กล่าวถึง Risk Appetite และ Risk Tolerance ไว้ดังนี้

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ค่า หรือ ช่วง ของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ดังกล่าว ต้องครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง โดยสามารถระบุได้เป็น Strategic Risk, Operational Risk, Financial Risk, และ Compliance Risk (S-O-F-C)

วิธีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance

1. พิจารณาข้อมูลประกอบการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance จากสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกรรมการผู้่อำนวยการใหญ่ ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของผู้บริหารระดับสูง ความพร้อมด้านฐานะการเงินของบริษัทฯ การจัดสรรเงินทุนเพื่อรองรับความเสี่ยง ความเป็นไปได้

เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 35 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

- ในการถ่ายโอนความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ขององค์กรที่จัดอันดับความน่าเชื่อถือ เป็นต้น
- นำแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ และ แผนปฏิบัติการสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทฯ มาพิจารณา ทั้งนี้ กระบวนการคลังได้กำหนดว่า Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า และ Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
 - จัดทำร่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ของความเสี่ยงแต่ละข้อ โดยให้สอดคล้องกับค่าเป้าหมายตามที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และบันทึกในทะเบียนความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมต่างๆ ตามข้อ 1
 - นำส่งร่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ให้แก่เจ้าของความเสี่ยง เพื่อสอบถามและให้ความเห็น
 - หารือกับเจ้าของความเสี่ยง เพื่อยืนยันหรือปรับปรุงแก้ไขระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ และบันทึกในทะเบียนความเสี่ยง
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แสดงในภาคผนวก 6

แนวทางในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Assessment) และการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) ทั้งนี้ ความเสี่ยงบางข้ออาจมีลักษณะที่ไม่เหมาะกับการนำมาประเมินเชิงปริมาณ ก็สามารถนำมาประเมินในเชิงคุณภาพได้ แนวทางการคัดเลือกความเสี่ยงที่สามารถนำมาประเมินเชิงปริมาณนั้น มีดังนี้

- ความเสี่ยงที่สามารถนำมาประเมินเชิงปริมาณได้นั้น ควรมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอต่อการจัดทำแบบจำลอง (Model) ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ เช่น ข้อมูลในอดีต หรือ สมมติฐานของผู้บริหาร
- ผลกระทบของความเสี่ยงบางข้อที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว ไม่เหมาะที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ
- ความเสี่ยงที่ไม่ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อสถานการณ์ทางการเงินของบริษัทฯ ไม่เหมาะที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 36 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

หมายเหตุ – แนวทางในการประเมินความเสี่ยงนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับการประเมินทั้งความเสี่ยงระดับองค์กร และความเสี่ยงระดับฝ่าย

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 37 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาบันทึกลงในแบบจำลอง (Model) เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมัน รายงานการเกิดอุบัติเหตุ จำนวนผู้โดยสาร ส่วนแบ่งตลาด อัตราการเติบโตของตลาด เป็นต้น ทั้งนี้ หากไม่มีข้อมูลที่ต้องการ อาจจำเป็นต้องตั้งสมมติฐาน โดยหารือกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าสมมติฐานดังกล่าวมีความเหมาะสม
2. นำประมาณการงบกำไรขาดทุนของบริษัท มาบันทึกลงในแบบจำลอง แล้วใช้แบบจำลอง โดยวิธี “Stochastic Modeling” ได้แก่ การพิจารณาช่วงของความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้นหลายๆ แบบ (Definition of ranges of outcomes and the associated probabilities)
3. ทบทวนสมมติฐานเชิงเทคนิค (Technical Assumptions) ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ยอมรับกันโดยทั่วไป
4. Simulate ข้อมูลความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ โดยใช้วิธี Monte Carlo Simulations
5. วัดผลที่ได้จากการ Simulate ข้างต้น ออกมาในรูปของ EBITDA และ กำไรสุทธิ (Net Profit)
6. สรุปผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้ โดยบันทึกลงใน Risk Profile

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณเพื่อจัดทำ Portfolio View of Risk สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2553 แสดงในภาคผนวก 10

การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment)

สำหรับความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมจะทำการประเมินในเชิงปริมาณ สามารถนำมาทำการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพได้ (Qualitative Assessment) โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. จัดเตรียมรายการความเสี่ยง ตามผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง
2. จัดเตรียมเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ทั้งด้านผลกระทบและโอกาสเกิด
3. จัดเตรียมผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง (Bow-tie Diagram) ทั้งนี้ ข้อมูลด้านขวาของแผนภาพ ที่แสดงผลกระทบของความเสี่ยงในด้านต่างๆ นั้น จะช่วยให้ผู้ประเมินเข้าใจว่าความเสี่ยงแต่ละข้อควรใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านใด

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 38 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

4. นำส่งรายการความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหาร เพื่อให้ประเมินผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงแต่ละข้อ ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร หรือ นำส่งเป็นแบบสอบถามและให้ตอบกลับ
 5. นำผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากผู้บริหารแต่ละท่านมาหาค่าเฉลี่ย
ตัวอย่างเช่น สำหรับความเสี่ยงข้อที่ 1
 - ผู้บริหารท่านที่ 1 ประเมินโอกาสเกิด 4 ผลกระทบ 5
 - ผู้บริหารท่านที่ 2 ประเมินโอกาสเกิด 2 ผลกระทบ 2
 - ผู้บริหารท่านที่ 3 ประเมินโอกาสเกิด 3 ผลกระทบ 5
 - ดังนั้น สำหรับความเสี่ยงข้อที่ 1 ค่าเฉลี่ยของโอกาสเกิด คือ $(4+2+3) / 3 = 3$ ค่าเฉลี่ยของผลกระทบ คือ $(5+2+5) / 3 = 4$
 6. สรุปผลการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ โดยบันทึกลงใน Risk Matrix ดังแสดงในหัวข้อ 2.2
- หมายเหตุ – ผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้รับจากผู้บริหารแต่ละท่าน ควรถือเป็นความลับ ทั้งนี้ หากผลการประเมินความเสี่ยงของผู้บริหารท่านใดมีความเบี่ยงเบนไปจากเสียงส่วนใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ (เช่น ส่วนใหญ่ประเมินว่าความเสี่ยงข้อนี้อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก แต่มีผู้บริหารท่านหนึ่งประเมินว่าอยู่ในระดับต่ำ) ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อทำการยืนยันผลการประเมินอีกครั้ง

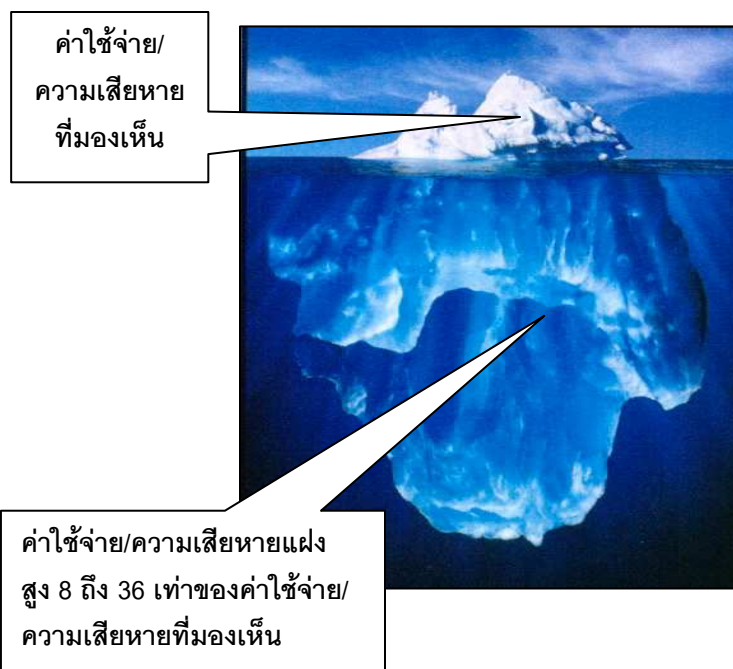
ค่าใช้จ่าย/ความเสียหายแฝง

การประเมินความเสี่ยงในเชิงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ควรพิจารณาจากสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด โดยตระหนักว่าการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่อาจล้มเหลวได้ เพื่อจะได้เข้าใจถึงผลกระทบสูงสุดเท่าที่จะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดระดับความรุนแรงที่แท้จริงของผลกระทบของความเสี่ยงได้

เมื่อพิจารณาถึงผลกระทบจากความเสี่ยง สิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก คือ ค่าใช้จ่าย/ความเสียหายแฝง ดังที่แสดงให้เห็นตามภาพถัดไป

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 39 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่าย/ความเสียหายแฝงของเหตุการณ์หนึ่ง อาจสูงถึง 36 เท่าของค่าใช้จ่าย/ความเสียหายที่มองเห็น



ตัวอย่างค่าใช้จ่าย/ความเสียหายแฝง

- ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ
- เวลาที่ใช้ในการบริหารจัดการ
- การสร้างชื่อเสียงขึ้นใหม่
- การรักษาส่วนแบ่งการตลาด
- การสูญเสียบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การดำเนินการ/การสอบสวน กรณีเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน
- พนักงานป่วย/ลา/การว่าจ้างพนักงานชั่วคราว

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 40 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

คำจำกัดความที่ควรทราบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ได้แก่

- **Inherent Risk** หรือ ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ คือ ความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายจัดการยังไม่ได้กระทำการใดๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ
- **Residual Risk** หรือ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ คือ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการที่จะเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

ทั้งนี้ Residual Risk ยังแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ ได้แก่

- o **ผลการประเมินความเสี่ยงในปัจจุบัน** คือ ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน หลังจากพิจารณาถึงมาตรการในการควบคุมในปัจจุบันที่มีอยู่ (Current Controls to Manage Risk)
- o **ผลการประเมินความเสี่ยงที่ต้องการ** คือ ระดับความเสี่ยงที่ต้องการหลังจากการนำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Additional Action Plan to Mitigate Risk) มาปฏิบัติ
- o **ผลการประเมินความเสี่ยงหลังนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ** คือ ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่หลังจากการนำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Additional Action Plan to Mitigate Risk) มาปฏิบัติแล้ว

ทั้งนี้ หากผลการประเมินความเสี่ยงหลังนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ ดีกว่าผลการประเมินความเสี่ยงที่ต้องการ เจ้าของความเสี่ยงควรดำเนินการแก้ไขหรือจัดให้มีแผนจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ทะเบียนความเสี่ยงตามระดับความสำคัญ

หลังจากได้จัดระดับความเสี่ยงที่ระบุไว้ตามระดับผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดแล้ว สิ่งสำคัญคือการพิจารณาถึงมาตรการการควบคุมที่สามารถช่วยให้ความเสี่ยงลดลง โดยลดผลกระทบของความเสี่ยงหรือลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

การประเมินการควบคุมความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นเช่นไร หรืออีกนัยหนึ่ง มาตรการที่มีอยู่มีประสิทธิผลในการลดผลกระทบของความเสี่ยง หรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือไม่
2. ความเป็นไปได้ที่จะปรับปรุงแก้ไขการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน และมาตรการอื่นๆ ที่จะสามารถช่วยในการบริหารความเสี่ยงมีอะไรบ้าง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ความรับผิดชอบต่อความ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 41 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

เสี่ยงอาจขึ้นอยู่กับฝ่ายอื่นหรือหน่วยงานภายนอก แต่ก็ยังมีโอกาสที่จะสามารถปรับปรุงความเสี่ยงนี้ได้ โดยขอรับการสนับสนุนและความร่วมมือจากฝ่ายหรือหน่วยงานภายนอกนั้นได้

- ระยะเวลาในการเริ่มดำเนินการเป็นอย่างไร มาตรการใหม่ในการควบคุมนี้สามารถดำเนินการได้ทันทีหรือไม่ หรือต้องการระยะเวลาที่นานกว่านี้ เมื่อพิจารณาถึงระยะเวลา การขออนุมัติงบประมาณสำหรับ มาตรการใหม่ ก็ถือว่าการดำเนินการควบคุมความเสี่ยงด้วย

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 42 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

มาตรการการจัดการและควบคุมความเสี่ยง

หลักการสำคัญในการกำหนดมาตรการในการควบคุมความเสี่ยง คือ การพิจารณาเพื่อป้องกันความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น มาตรการในการควบคุมป้องกันไม่ให้เกิดไฟไหม้ในห้องเก็บพัสดุเครื่องบิน ย่อมแตกต่างอย่างมากจากมาตรการในการควบคุมให้โครงการการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลบรรลุผลตามเป้าหมาย

การควบคุมความเสี่ยงมีหลายวิธีดังต่อไปนี้

- **ระบบและการควบคุมทางกายภาพ** เพื่อป้องกันการเกิดความเสียหาย หรือ การลดผลกระทบที่ตามมา ซึ่งเป็นการควบคุมความเสี่ยงที่มีค่าใช้จ่าย
- **ขั้นตอนการทำงาน นโยบาย และ วิธีการปฏิบัติ** มีความสำคัญที่สุดในการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้อยู่ในมาตรฐานที่สูงเช่นเดียวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและการนำเสนอมาตรการเพื่อใช้สำหรับกฎหมายใหม่ วิธีนี้รวมถึงการฝึกอบรมและการให้ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีความรับผิดชอบ และมีการปรับความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ
- **การบริหารจัดการ** โดยการนำเสนอวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงในบางประเด็นตามหน้าที่ ตลอดจนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการดำเนินงานตามปกติ

การประเมินการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ที่ควรพิจารณาในการทบทวนการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

- | | |
|--|--|
| 1. การออกแบบระบบการควบคุมความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> ■ นโยบายและโครงสร้าง ■ รายละเอียดของขั้นตอนในการปฏิบัติ ■ จริยธรรมในการปฏิบัติที่เป็นที่เชื่อถือทั้งภายในและภายนอก เช่น มาตรฐานสากล ■ กฎหมาย กฎระเบียบ และ ข้อบังคับต่างๆ ■ การปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมนั้น หรือโดยหน่วยงานที่มีความชำนาญเฉพาะทาง | 2. ประสิทธิภาพของการนำไปปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> ■ การดำเนินการในการควบคุมความเสี่ยง ■ การติดตามผล ■ การฝึกอบรม ■ การตรวจสอบและถ่วงดุลย์อำนาจ ■ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน |
|--|--|

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 43 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ความสามารถในการปรับปรุงการควบคุมความเสี่ยง

หลังจากกำหนดมาตรการการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันว่าควรมีรูปแบบและการดำเนินการอย่างไรแล้ว ควรกำหนดด้วยว่าควรมีการดำเนินการอย่างไรที่จะสามารถปรับปรุงสถานการณ์ได้อีกบ้าง ที่สำคัญคือต้องมั่นใจว่าการปรับปรุงนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้และคุ้มกับค่าใช้จ่าย และควรใช้รูปแบบการแก้ไขปรับปรุงที่เหมาะสมกับระบบที่บริษัทฯ ใช้อยู่ในปัจจุบันและมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มากกว่าจะนำเสนอความคิดซึ่งยากที่จะนำไปดำเนินการ

สำหรับความเสี่ยงที่คาดว่าจะลดลงนั้น ควรประเมินจากงบประมาณและบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ด้วย หากต้องใช้งบประมาณและบุคลากรมาก แต่ไม่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้มากก็ถือว่าไม่คุ้มทุน

อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาถึงสถานการณ์ที่การลดความเสี่ยงอาจจะมีโอกาสสูงมาก (เช่น การลดระดับความเสี่ยงจากการเกิดไฟไหม้อาคาร) ถึงแม้ว่าค่าใช้จ่ายสำหรับการป้องกันไฟไหม้ และ/หรือ ระบบเตือนภัยจะมีต้นทุนสูง แต่ก็มีประสิทธิผลและคุ้มค่าต่อการลงทุน

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 44 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ค่าใช้จ่าย / ประโยชน์ที่ได้รับ

ในการจัดเตรียมแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของความเสี่ยงแต่ละรายการ ควรให้ความสำคัญกับคำถาม 2 ข้อนี้

- คู่กับค่าใช้จ่ายที่จะทำเพิ่มหรือไม่ (มีความเป็นไปได้ในการได้รับงบประมาณในการปรับปรุงหรือไม่)
- มีสถานการณ์ใดหรือไม่ ที่ควรดำเนินการเพิ่มถึงแม้ว่าจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของสถาบันต่างๆ ที่กำหนดไว้

บริษัท สามารถใช้วิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับในการจัดระดับการปฏิบัติการในการลดความเสี่ยง (ตัวอย่างแสดงในแบบฟอร์มหน้า 50)

การจัดทำทะเบียนความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กร เจ้าของความเสี่ยงได้แก่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (EVP) ของแต่ละสายงานในกลุ่มธุรกิจการบิน และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ มีหน้าที่ในการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk Register) และรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงรายไตรมาสให้กับฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอต่อ EMM/BEM คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท

สำหรับความเสี่ยงระดับฝ่าย เจ้าของความเสี่ยงได้แก่ผู้อำนวยการใหญ่ (VP) ของแต่ละฝ่ายในกลุ่มธุรกิจการบิน และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ มีหน้าที่ในการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk Register) และรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงรายไตรมาสให้กับฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อ EMM/BEM คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท

ลำดับการปฏิบัติการ

การเตรียมการในการจัดระดับความสำคัญของทะเบียนความเสี่ยง นำไปสู่การจัดทำรายการการปฏิบัติการความเสี่ยง ซึ่งจะต้องดำเนินการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ตลอดปี อย่างไรก็ตาม เป็นไปไม่ได้ที่จะจัดการความเสี่ยงทั้งหมดได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดระดับความสำคัญในการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ ลำดับการปฏิบัติการ สามารถพิจารณาได้จากระดับความสำคัญของความเสี่ยง ดังแสดงในหน้าถัดไป

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 45 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ระดับความสำคัญของความเสี่ยง	แนวปฏิบัติ
สูงมาก (สีแดง)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้อย่างยิ่ง บริษัทฯ มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ในการบริหารความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงลดลง โดยต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม พร้อมกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันที ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความเสี่ยงในระดับนี้
สูง (สีส้ม)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ บริษัทฯ ต้องจัดทำแผนความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยเร็ว พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในระยะสั้นถึงปานกลาง
ปานกลาง (สีเหลือง)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้แล้วให้มีความจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้ อาจมีการพิจารณาในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ถ้าจำเป็น
ต่ำ (สีเขียว)	เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 46 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

2.4 การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง พิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่อธิบายในส่วนนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับทั้งความเสี่ยงระดับองค์กรและความเสี่ยงระดับฝ่าย

ผู้บริหารต้องประเมินความเพียงพอของการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีในปัจจุบันโดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดโอกาสเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ในกรณีที่บริษัท ยังไม่มีมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น ในกรณีของ กระบวนการที่เพิ่งจัดตั้งใหม่ หรือการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ผู้บริหารควรพิจารณากำหนดแผนจัดการความเสี่ยงพร้อมทั้งนำไปปฏิบัติต่อไป .

หลังจากการประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารควรกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง โดยเลือกจัดการเฉพาะความเสี่ยงที่อยู่สูงกว่าขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) อย่างไรก็ตาม สำหรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ บริษัท ควรดำเนินการให้มั่นใจว่า การควบคุมความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิผลเพียงพอ และต้องทำการติดตามความเสี่ยงตลอดเวลา

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงโดยเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งต่อไปนี้ หรือ ผสมผสานกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงได้

การตัดสินใจเพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงนั้น ควรคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่บริษัท ยอมรับได้ (Risk Appetite) เนื่องจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้จะช่วยในการกำหนดขอบเขตว่าความเสี่ยงควรได้รับการจัดการมากน้อยเพียงใด และด้วยวิธีใด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่เหมาะสม

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 47 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Options)

กลยุทธ์	ความหมายของกลยุทธ์และการปฏิบัติ
การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใดๆเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัท ยอมรับได้ หรือ ค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่างับผลที่บริษัท จะได้รับ
การลดความเสี่ยง (Reduction)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง
การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing)	ถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น บริษัทประกันภัย ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

แผนปฏิบัติการ หรือ แผนจัดการความเสี่ยง (Action Plan)

การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลสามารถให้ประโยชน์กับบริษัท ได้หลายทาง กล่าวคือ ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (การควบคุมก่อนเกิดเหตุ) และสามารถช่วยลดผลกระทบในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้น (การควบคุมหลังเกิดเหตุ) อย่างไรก็ตาม ในบางกรณี การจัดการความเสี่ยงแบบหนึ่งๆ อาจช่วยลดเฉพาะโอกาสเกิด หรือเฉพาะผลกระทบเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ในการกำหนดแผนปฏิบัติการจึงควรพิจารณาให้ดีว่าแผนฯ ดังกล่าวจะช่วยลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบ หรือทั้งสองอย่าง

ทุกฝ่ายของธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจทุกหน่วยควรบันทึกทางเลือกในการจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เช่น สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยงและข้อมูลการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันลงในแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 48 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

เมื่อบันทึกแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เรียบร้อยแล้ว ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงแต่ละรายการ ผู้เป็นเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารความเสี่ยง เสร็จสมบูรณ์ภายในวันที่กำหนดไว้สำหรับนำมาทบทวนต่อไป

ขั้นตอนในการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

1. พิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยง จากแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง (Bow-tie Diagram) แล้วกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมสาเหตุของความเสี่ยงอย่างครบถ้วนทุกประเด็น
2. กำหนดกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อลดผลกระทบ และ/หรือ โอกาสเกิดของความเสี่ยง ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องพิจารณาให้ผลที่ได้รับเหมาะสมกับงบประมาณหรือนุเคราะห์ที่ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
3. กำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดเวลาแล้วเสร็จ รวมถึงการทำแผนงบประมาณที่ต้องใช้
หมายเหตุ – เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยง (Action Plan Owner) อาจเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด เจ้าของความเสี่ยงควรมีบทบาทในการติดตามให้แผนจัดการความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันเวลา
4. นำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงและงบประมาณที่ต้องใช้ต่อที่ประชุม EMM/BEM เพื่ออนุมัติ
5. ผู้รับผิดชอบนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ หรือควบคุมให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันเวลา

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 49 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

การประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ

เมื่อมีการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติแล้ว เจ้าของความเสี่ยงควรทำการประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อให้ทราบว่าแผนจัดการความเสี่ยงดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการลดความเสี่ยงตามที่คาดหวังหรือไม่ ถ้าไม่ เจ้าของความเสี่ยงต้องทำการปรับปรุงหรือกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกจากนี้ ควรบันทึกผลการประเมินความเสี่ยงใหม่ดังกล่าวลงในทะเบียนความเสี่ยงและแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile / Bubble Diagram) และนำผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อยู่ในรูปแบบของ Risk Map มาพิจารณาใหม่ เพื่อวิเคราะห์ว่าโครงสร้างความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากการนำแผนจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ ต้องแสดงผลการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ เพื่อประเมินว่าแผนจัดการความเสี่ยงแบบใดมีความเหมาะสมมากที่สุด เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ดังกล่าว ได้แก่ แบบฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ดังแสดงในตารางในหน้าถัดไป

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 50 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง	ค่าใช้จ่าย	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
R3 ความเสี่ยงที่เกิดจากความล่าช้าในการจัดหาฝูงบินใหม่ อาจส่งผลกระทบต่ออัตราการผลิตและผลการดำเนินงานเที่ยวบิน	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	ลด
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	ความล่าช้าในการจัดหาฝูงบินใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้โดยสาร ความเชื่อมั่นในตัวแบรนด์ และความภาคภูมิใจต่อบริษัทฯ	ไม่มี	
	ลด	1. ดำเนินการตามโครงการเช่าเครื่องบินรุ่นใหม่ ตัวอย่างเช่น Jet Airways จำนวน 3 ลำ เป็นต้น (DV) 2. ดำเนินการตามแผนพัฒนาฝูงบิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยสรรหาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูง มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันได้และปรับเปลี่ยนฝูงบินให้มีจำนวนแบบที่ลดลง (DV)	1. ใช้งบดำเนินการ ปี 2553 2. ใช้งบดำเนินการ ปี 2553	แผนพัฒนาฝูงบิน ดำเนินการแล้วเสร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ / ความพึงพอใจของผู้โดยสารเพิ่มขึ้น	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้	-	-	

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM02-03 Page: 51 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
02 กระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยง 03 กระบวนการที่ 2: ขั้นตอนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง		

ทั้งนี้ ให้เจ้าของความเสี่ยงนำแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้วิเคราะห์หาค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนนั้นๆ ไปปฏิบัติ ส่วนผลประโยชน์อาจกำหนดในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลงหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น เวลาที่ลดลง ความมั่นใจที่เพิ่มขึ้นว่าโครงการจะแล้วเสร็จตามแผน การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ เจ้าของความเสี่ยงควรทำการวิเคราะห์ในเชิงลึกอย่างเป็นทางการและใช้ข้อมูลครบถ้วนในการจัดทำ Cost-Benefit Analysis โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรของบริษัทฯ มาก หรือความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับปรุงความเสี่ยง แสดงในภาคผนวก 7 ส่วนการวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประกอบการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง แสดงในภาคผนวก 8

หมายเหตุ

เจ้าของความเสี่ยง คือ ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของฝ่าย และรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยปกติคือ ผู้อำนวยการใหญ่ของฝ่าย / กรรมการผู้จัดการของหน่วยธุรกิจ หรือ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ในกรณีฝ่ายขึ้นตรง

ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละมาตรการของแผนปฏิบัติการ คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดไว้ต่อความเสี่ยงนั้น

การกำหนดเจ้าของความเสี่ยง

ความเสี่ยงระดับองค์กร: คณะกรรมการบริษัท / คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายฯ (EMM) /

คณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน (BEM)

ความเสี่ยงระดับฝ่าย: ผู้อำนวยการใหญ่ / กรรมการผู้จัดการ หรือ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ในกรณีฝ่ายขึ้นตรง

○○○

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-01 Page: 1 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง		

01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

กระบวนการที่ 3 ของการบริหารความเสี่ยงคือการรายงาน ซึ่งบริษัทฯ ได้วางกรอบการรายงานการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างมีระบบ ดังนี้

- เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนและรายงานทางธุรกิจของบริษัทฯ เข้าด้วยกัน
- รายงานดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักให้กับผู้บริหารเป็นประจำ ร่วมกับตัววัดผลการดำเนินงานอื่นๆ โดยใช้วิธีการวางแผนธุรกิจ
- พนักงานทุกคนสามารถนำเสนอความเสี่ยงจากความเห็นส่วนบุคคลให้ฝ่ายบริหารรับทราบได้
- ติดตามความเสี่ยงอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง รวมทั้งจัดให้มีระบบเตือนภัยล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ
- ทบทวนและปรับข้อมูลในทะเบียนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ของระดับองค์กรและระดับฝ่าย)
- ร่วมมือและประสานงานอย่างใกล้ชิดกับสำนักงานการตรวจสอบภายใน

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงรับรายงานจากฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจทุกหน่วย ที่ระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและระบบการควบคุมในการบริหารความเสี่ยงเหล่านั้น รายงานดังกล่าวต้องระบุวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่ล้มเหลวหรือมีจุดอ่อนซึ่งอาจมีผลกระทบ รวมทั้งนำเสนอแนวทางที่ถูกต้องที่ใช้ในการดำเนินการซึ่งรายงานเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทฯ มีความเข้าใจและสามารถรองรับสถานการณ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ว่ามีวิธีการในการระบุความเสี่ยง การประเมิน และการจัดการอย่างไร
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
- ความเสี่ยงที่เคยระบุไว้ครั้งก่อนยังเป็นที่ยอมรับหรือไม่
- ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและพิจารณาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมความเสี่ยง
- พิจารณาถึงความล้มเหลว หรือจุดอ่อนในระบบควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน หรือมีความเป็นไปได้ในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการอย่างถูกต้องได้ทันทั่วทั้ง
- พิจารณาถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการควบคุมความเสี่ยง
- พิจารณาข้อมูลที่ได้รับในรายงาน ว่าควรมีการเพิ่มกระบวนการในการติดตามความเสี่ยงอีกหรือไม่

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-01 Page: 2 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง		

- ผลของการจัดทำรายงานความเสี่ยง ซึ่งได้มีการนำไปพิจารณาในระหว่างปีนั้นจะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญยิ่งของระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล



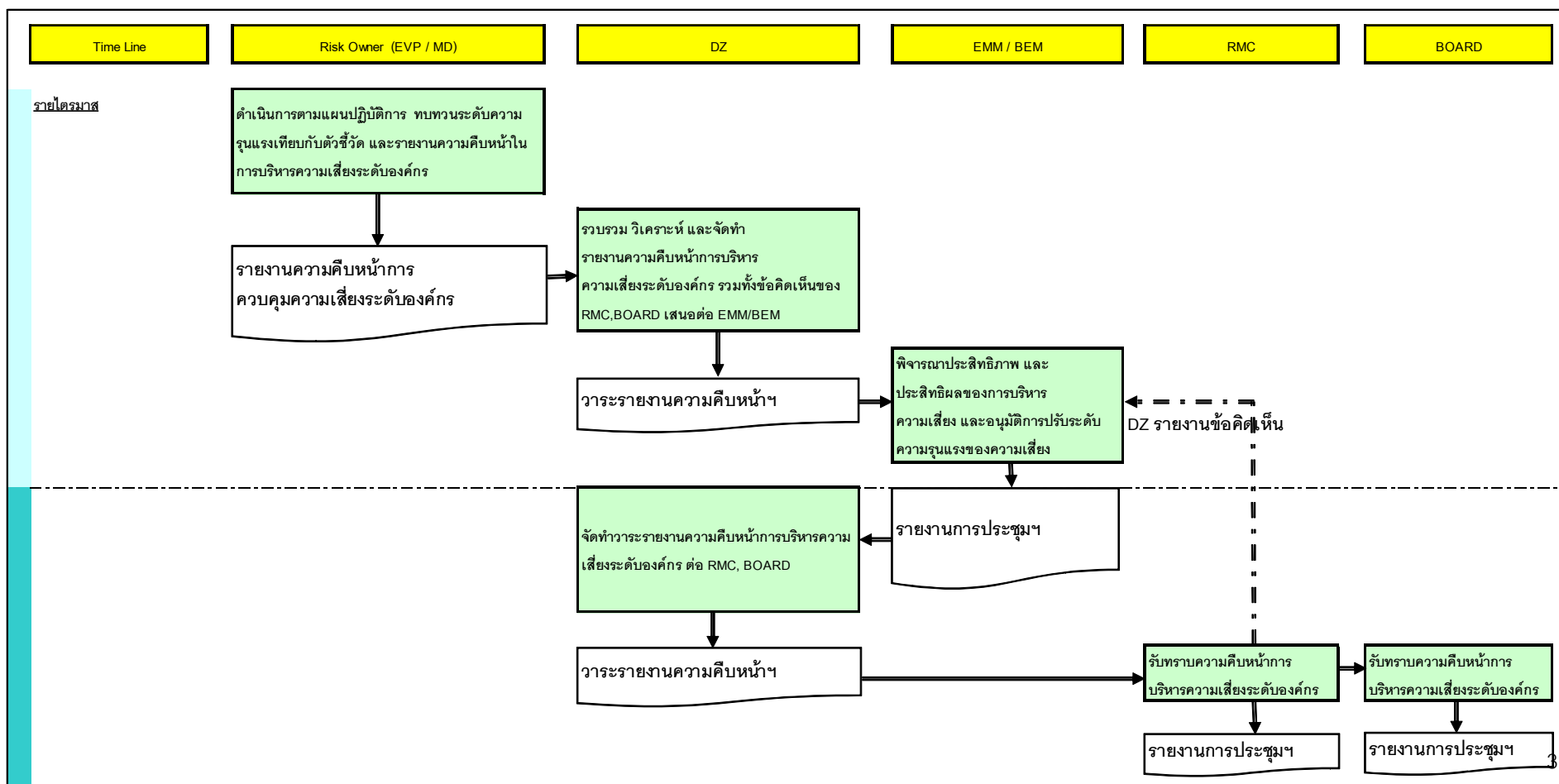
คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-01
Page: 3
Issue No.: 01
Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

กระบวนการรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร ประจำปีไตรมาส



เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-01 Page: 4 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง		

กระบวนการรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์และจัดทำรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง ได้แก่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (EVP) ของแต่ละสายงานในกลุ่มธุรกิจการบิน และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR) รวมถึงทำการทบทวนระดับความเสี่ยงเทียบกับค่าเป้าหมาย และรายงานความคืบหน้าเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย/คณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง และอนุมัติการปรับระดับความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส เว้นแต่พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเร่งด่วน จึงจะนำเสนอเพื่อพิจารณาเป็นรายการต่อไป

หลังจากนั้นฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบเป็นรายไตรมาสต่อไป



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-01

Page: 5

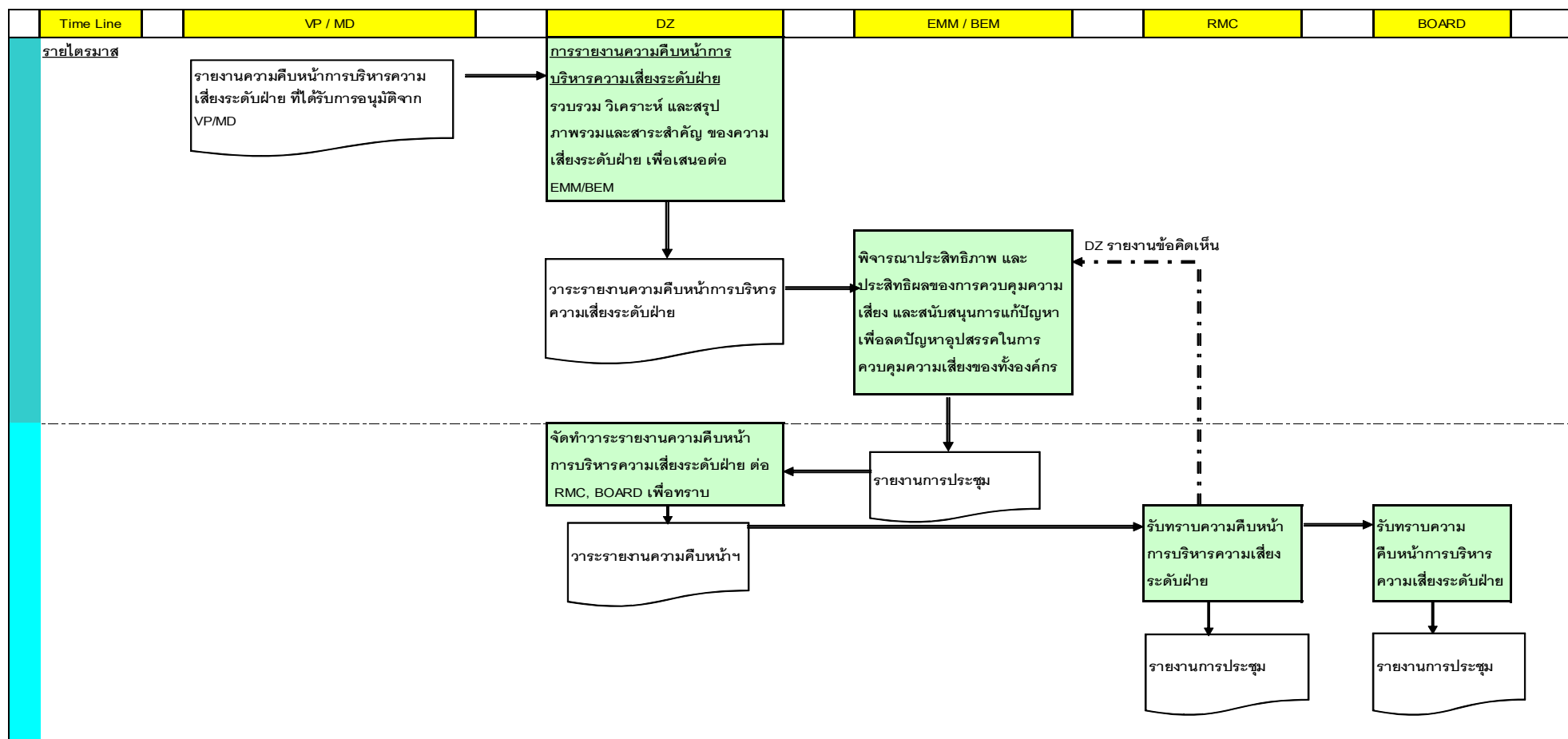
Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

กระบวนการรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย ประจำไตรมาส





คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-01

Page: 6

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

กระบวนการรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย ประจำปีไตรมาส

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ให้แนวทางการปฏิบัติในการจัดทำรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย รวมทั้งให้ความคิดเห็นในการปรับปรุงแผนจัดการความเสี่ยงแก่ผู้อำนวยการใหญ่ (VP) และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้แทนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Representative: RMR) ในการประเมินปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลยุทธ์ของฝ่าย และระบุความเสี่ยงระดับฝ่าย รวมทั้งกำหนดเจ้าของความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัด (Risk Appetite & Tolerance) ที่สามารถบ่งบอกถึงการลดลงของระดับความเสี่ยง และติดตามให้มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และทบทวนระดับความเสี่ยงเทียบกับค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งจัดทำรายงานความคืบหน้าในการควบคุมความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และจัดส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของรายงาน ในบางกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขในสาระสำคัญของรายงานดังกล่าว ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะทำหนังสือแจ้งไปยังผู้อำนวยการใหญ่ (VP) และกรรมการผู้จัดการ (MD) เพื่อปรับปรุงแก้ไขรายงานให้สมบูรณ์ และถูกต้องต่อไป หลังจากนั้นฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะทำการรวบรวม วิเคราะห์ และสรุปภาพรวม และสาระสำคัญของความเสี่ยงระดับฝ่าย เสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย/คณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน เพื่อทราบ รวมทั้งสนับสนุนการแก้ไขหรือลดปัญหาอุปสรรคในการควบคุมความเสี่ยงของทั้งองค์กร ต่อจากนั้นฝ่ายบริหารความเสี่ยง ร่วมกับผู้อำนวยการใหญ่ของแต่ละฝ่าย จะจัดทำรายงานความคืบหน้าระดับฝ่ายเป็นรายไตรมาส โดยคัดเลือกเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญ (ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) และสูง(สีส้ม)) เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบต่อไป



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-01
Page: 7
Issue No.: 01
Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง
01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

ชื่อรายงาน	ข้อมูล	ผู้รับรายงาน	ผู้จัดทำ	ระยะเวลา รายงาน
1. แผนวิสาหกิจ	เป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ของบริษัทฯ	- คณะกรรมการบริษัทฯ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พนักงาน	ผู้บริหาร ระดับสูง	รายปี
2. รายงานประจำปี	- รายงานผลประกอบการ - รายงานผู้บริหาร - รายงานผู้สอบบัญชีและ การกำกับดูแลกิจการ ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมภายในและ การบริหารความเสี่ยง	ผู้ถือหุ้น	คณะกรรมการ บริษัทฯ	รายปี
3. รายงาน คณะกรรมการ ตรวจสอบ	ประสิทธิผลของระบบ การควบคุมภายในและ การบริหารความเสี่ยง	ผู้ถือหุ้น	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	รายปี
4. รายงานความ คืบหน้าแผน ปฏิบัติการการบริหาร ความเสี่ยงระดับฝ่าย	ความคืบหน้าของ มาตรการ การควบคุม ความเสี่ยง รวมถึง ปัญหา/อุปสรรคต่างๆ และความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในช่วงไตรมาสที่ผ่านมา	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	VP / MD	ราย ไตรมาส



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-01

Page: 8

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

ชื่อรายงาน	ข้อมูล	ผู้รับรายงาน	ผู้จัดทำ	ระยะเวลา รายงาน
5. รายงานการบริหาร ความเสี่ยง	- สรุปสถานการณ์ความเสี่ยงของบริษัทฯ ในไตรมาสที่ผ่านมา - ความเปลี่ยนแปลงของสถานะภาพความเสี่ยง - การปฏิบัติการหลักๆ ที่กำลังดำเนินการ - ความเสี่ยงใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น	คณะกรรมการบริษัทฯ	ฝ่ายบริหาร ความเสี่ยง	ราย ไตรมาส
6. รายงานการบริหาร ความเสี่ยงระดับ องค์กร	- สรุปความคืบหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร รวมทั้งประสิทธิผลและผลสรุปในเดือนที่ผ่านมา - ความเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร - ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	- คณะกรรมการบริษัทฯ - คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย - คณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน	ฝ่ายบริหาร ความเสี่ยง	ราย ไตรมาส (เว้นแต่พบว่ามีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเร่งด่วนจึงจะนำเสนอเพื่อพิจารณาเป็นรายกรณีไป)

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-01 Page: 9 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง		

รายงานการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย และคณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ บริษัทฯ เป็นรายไตรมาส รายงานการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

- สรุปรายงานการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจสนับสนุนการบิน
- การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญของทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย ในไตรมาสที่ผ่านมา
- สรุปประเด็นสำคัญในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในไตรมาสที่ผ่านมา
- จำนวนรายการความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงจากไตรมาสที่ผ่านมา

รายงานการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กรเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย และคณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นรายไตรมาส เว้นแต่พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และเร่งด่วน จึงจะนำเสนอเพื่อพิจารณาเป็นรายกรณีไป รายงานการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับ องค์กรประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

- รายการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร
หมายเหตุ - ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงระดับองค์กรที่มี ผลการประเมินอยู่เหนือขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)
- ความเป็นหน้าของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารความเสี่ยงแต่ละรายการ
- การเปลี่ยนแปลงระดับคะแนนของความเสี่ยงแต่ละรายการ
- ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบของความเสี่ยงแต่ละรายการ
- ข้อผิดพลาดหรือจุดอ่อนที่พบหรือได้รับรายงาน
- ค่าดัชนีชี้วัดของไตรมาสปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-01 Page: 10 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 01 กระบวนการที่ 3: การรายงานและการติดตามความเสี่ยง		

รายงานการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย

ทุกฝ่ายของธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจสนับสนุนการบินทุกหน่วย มีหน้าที่จัดทำรายงานความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายเป็นประจำทุกไตรมาส และลงนามโดยผู้อำนวยการใหญ่ (VP) / กรรมการผู้จัดการ (MD) และจัดส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง รายงานดังกล่าวประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

- ทะเบียนปัจจัยเสี่ยงของ VP/MD (สำหรับการจัดทำรายงานความเสี่ยงประจำไตรมาส)
- รายงานผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย
- ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงระดับฝ่ายที่อยู่ในระดับสีส้ม “สูง” และสีแดง “สูงมาก” พร้อมแผนจัดการความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยงและกำหนดแล้วเสร็จ ส่วนความเสี่ยงระดับฝ่ายที่อยู่ในระดับสีเหลือง “ปานกลาง” และสีเขียว “ต่ำ” จะถูกนำไปรายงานตามกระบวนการปกติ

ในการจัดทำรายงานความคืบหน้าแผนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงนั้น ทุกฝ่ายของธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจสนับสนุนการบินทุกหน่วยควรนำข้อมูลจากฐานข้อมูลทะเบียนความเสี่ยงของฝ่าย รวมทั้งแนบเอกสารที่จำเป็น และจัดส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ตามเวลาที่กำหนดในแต่ละไตรมาส (ตัวอย่างอยู่ในภาคผนวก 9)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย และคณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัท เป็นรายไตรมาส โดยคัดเลือกเฉพาะความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงระดับฝ่ายที่อยู่ในระดับ “สูง” และ “สูงมาก” เว้นแต่พบว่ามีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเร่งด่วน จึงจะนำเสนอเพื่อพิจารณาเป็นรายกรณีไป รายงานการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

- รายงานจำนวนความเสี่ยงระดับฝ่ายทั้งหมด โดยแบ่งสัดส่วนออกเป็นร้อยละตามประเภทของความเสี่ยง (S/O/F/C)
- รายการความเสี่ยงระดับฝ่ายที่มีนัยสำคัญ ที่เกินกว่า Risk Boundary ได้แก่ ระดับสีแดง และสีส้ม พร้อมด้วยเจ้าของความเสี่ยงและระดับความเสี่ยง
- ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบของความเสี่ยงแต่ละรายการ
- ข้อผิดพลาดหรือจุดอ่อนที่พบหรือได้รับรายงาน



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-02

Page: 11

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

02 การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

02 การประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงมีการทบทวนระบบและประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของบริษัทฯ ตามกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง และนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมในแต่ละปี และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง นอกเหนือจากการประเมินการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปีด้วยตนเองแล้ว มีการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ยังมีการประเมินโดยหน่วยงานภายนอก ซึ่งทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะนำผลที่ได้จากการประเมินดังกล่าวไปจัดทำแผนงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-03
Page: 12
Issue No.: 01
Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

03 การสอบทานประจำปีโดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน

03 การสอบทานประจำปีโดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน

เนื่องจากความจำเป็นและประเด็นของการบริหารความเสี่ยงมีความแตกต่างกันในแต่ละปี ดังนั้นการทบทวนการบริหารความเสี่ยงประจำปีเป็นการให้โอกาสที่ดีในการสะท้อนความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และให้ข้อเสนอแนะถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขสำหรับปีต่อไปด้วย ทั้งนี้เป็นการสร้างความมั่นใจว่าบริษัท มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลประโยชน์ให้ตามที่คาดหวัง

การทบทวนการบริหารความเสี่ยงและการรายงานประจำปีประกอบด้วย

- ผลของการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญในปีที่ผ่านมา
- ข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนในการควบคุมความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและสาเหตุที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนนั้น
- ความเสี่ยงที่ไม่ได้คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ หรืออาจมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อบริษัท และสาเหตุการเกิดความเสียหายนั้น
- การเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมภายนอกบริษัท ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ความเสี่ยง เช่น การเพิ่มทุน หรือ กฎหมายใหม่ เป็นต้น
- การเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมภายในบริษัท ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ความเสี่ยง เช่น ระบบสารสนเทศใหม่ หรือ พนักงานใหม่ เป็นต้น
- ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในปีต่อไป
- การควบคุมความเสี่ยงแบบใหม่ที่ควรนำมาใช้
- คำแนะนำในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการที่จะดำเนินการในปีต่อไป
- การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เริ่มตั้งแต่การประเมินผลประจำปีครั้งล่าสุด รวมทั้งความสามารถของบริษัท ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกบริษัท
- ขอบเขตและคุณภาพในการติดตามและรายงานความเสี่ยงของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งระบบการควบคุมและบริหารความเสี่ยง (เช่น รายงานความคืบหน้าแผนปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส หรือ รายงานพิเศษ เป็นต้น)



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-03

Page: 13

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

03 การสอบทานประจำปีโดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน

- เนื้อหาและความถี่ในการสื่อสารผลจากการติดตามการควบคุมความเสี่ยงซึ่งช่วยในการประเมินสถานภาพการควบคุมของบริษัทฯ และช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ประสิทธิภาพของกระบวนการรายงานของบริษัท

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-03 Page: 14 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

การติดตามความเสี่ยง และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง และอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ๆ ด้วย ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องมีกลไกในการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะไม่ส่งผลกระทบต่อรายการความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงของบริษัทฯ

นอกจากนี้ ในการติดตามความเสี่ยง อาจนำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามความเสี่ยงได้ เนื่องจาก KRI จะช่วยทำหน้าที่ในการเตือนผู้บริหารว่า ณ เวลานั้น ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การติดตามความเสี่ยงผ่านความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง

การติดตามความเสี่ยงวิธีการหนึ่งสามารถทำได้โดยการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทันเวลา และช่วยลดโอกาสเกิด และ/หรือ ผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แบบฟอร์มที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มแสดงสถานะของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามความเสี่ยงได้ ดังนี้

(หมายเหตุ – แบบฟอร์มแสดงสถานะของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัตินี้ สามารถนำไปใช้กับการติดตามความเสี่ยงได้ทั้งความเสี่ยงระดับองค์กรและความเสี่ยงระดับฝ่าย)

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04
		Page: 15
		Issue No.: 01
		Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

รายงานความคืบหน้าแผนจัดการความเสี่ยง

วันที่

ลำดับ	เจ้าของความเสี่ยง	คำอธิบายความเสี่ยง

	Target	Actual
Risk Appetite		
Risk Tolerance		
ผลการประเมินความเสี่ยง (IXL)		

ข้อ	แผนจัดการความเสี่ยง	ตัววัดความสำเร็จของแผน		ผู้รับผิดชอบ	% ความสำเร็จของแผน	ความคืบหน้าของการนำแผนฯ ไปดำเนินการ	กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ		สถานะ
		Target	Actual				เป้าหมาย	แก้ไข	

ข้อสังเกต

ลงนามโดย

EVP/VP/MD

วิธีการบันทึกข้อมูลในแบบฟอร์มที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยง

- บันทึกลำดับของความเสี่ยงลงในช่อง ลำดับ (เช่น R1 หรือ R2 หรือ R3 ... เป็นต้น)
- บันทึกชื่อเจ้าของความเสี่ยงลงในช่อง เจ้าของความเสี่ยง
- บันทึกคำอธิบายความเสี่ยงลงในช่อง คำอธิบายความเสี่ยง
- บันทึก Risk Appetite, Risk Tolerance และผลการประเมินความเสี่ยงลงในตารางด้านบนขวา (ตามข้อมูลที่ได้จากทะเบียนความเสี่ยง) โดยบันทึกค่าเป้าหมายลงในช่อง Target และค่าที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลาที่ทำรายงานให้บันทึกลงในช่อง Actual
- บันทึกแผนจัดการความเสี่ยง ตัววัดความสำเร็จของแผน (Target / Actual) ผู้รับผิดชอบ % ความสำเร็จของแผน และความคืบหน้าของการนำแผนฯ ไปดำเนินการ ลงในช่องที่จัดไว้
- บันทึกกำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ทั้งค่าเป้าหมายและค่าแก้ไข (ถ้าต้องการแก้ไข)
- บันทึกสถานะของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยเลือกจาก Drop-down list ซึ่งจะมีสถานะให้เลือกได้แก่ แล้วเสร็จ กำลังดำเนินการ ล่าช้า หรือ ยังไม่ได้เริ่ม แล้วแต่กรณี

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 16 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

8. สำหรับข้อสงสัยที่เกิดขึ้น ให้ผู้รับผิดชอบระบุปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ (ถ้ามี) สาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้า (กรณีที่ต้องสถานะได้ระบุว่าล่าช้า) หรือประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI)

การติดตามความเสี่ยงอีกวิธีหนึ่งสามารถทำได้โดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) ซึ่งคือ ตัววัดที่นำมาใช้เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) เพื่อช่วยในการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ KRI สามารถนำมาใช้ในการวัดประเด็นต่างๆ ได้ ดังนี้

- ความมีประสิทธิภาพของแผนการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับการออกแบบเพื่อจัดการความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง
- ประเมินว่าระดับหรือสถานะของความเสี่ยงเพิ่มขึ้นหรือลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ประเภทของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก

- ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบชี้นำ (Leading Indicator) เป็นตัวชี้วัดที่อ้างอิงมาตรวจวัดก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบติดตาม (Lagging Indicator) เป็นตัวชี้วัดที่อ้างอิงมาตรวจวัดหลังจากความเสี่ยงได้เกิดแล้ว

ตัวอย่างตัวชี้วัดแบบชี้นำ	ตัวอย่างตัวชี้วัดแบบติดตาม
- การร้องเรียนของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นรายวันหรือรายสัปดาห์ - ประสิทธิภาพการผลิตรายวันหรือรายสัปดาห์	- ความพึงพอใจของลูกค้าจากการสำรวจประจำปี - ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

แนวทางในการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

การจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ควรเริ่มต้นจากการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) กำหนดอยู่ด้วย ต่อมาทำการระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จากนั้นระบุสาเหตุของความเสี่ยงนั้น แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรระบุความถี่ในการติดตามดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Tolerance) และผู้รับผิดชอบดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักดังกล่าวด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามประเมินผลต่อไป

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 17 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

ผู้รับผิดชอบดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ได้แก่ ผู้ที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้เป็นดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก และติดตามค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ซึ่งอาจเป็นบุคคลเดียวกันกับเจ้าของความเสี่ยงหรือต่างบุคคลกันก็ได้ ผู้รับผิดชอบดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักมีหน้าที่ติดตามและเฝ้าระวังค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักที่ได้กำหนดขึ้น โดยพิจารณาว่าค่าดังกล่าวตกอยู่ในช่วง Target หรือ Trigger หรือ Threshold และจะต้องรายงานค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักดังกล่าวให้เจ้าของความเสี่ยงทราบด้วย (รายละเอียดของการติดตามดังแสดงในหัวข้อ “การติดตามความเสี่ยงโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก”)

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักที่ดี ควรกำหนดจากปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง (อ้างอิงข้อมูลสาเหตุของความเสี่ยงได้จาก ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง หรือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง (Bow-tie Diagram)) ซึ่งสามารถแสดงสถานะหรือระดับความเสี่ยง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง โดยสามารถชี้แนะว่า ประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวกำลังจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด

ในการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- จำนวนตัวชี้วัดที่ควรมี
- เลือกพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีความสำคัญกับธุรกิจมาก หรือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากลักษณะการดำเนินธุรกิจ หรือ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก
- ความยาก-ง่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องใช้ในการคำนวณ KRI
- ค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำ KRI ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักที่ดีควรเป็นตัวชี้วัดแบบชี้หน้า (Leading Indicator) และเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เพื่อประโยชน์ในการติดตามและนำไปประยุกต์ในระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) นอกจากนี้ ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- เฉพาะเจาะจงและชัดเจน (วัดอะไร และ ทำไมต้องวัด)
- สามารถวัดได้ (วัดอย่างไรและเมื่อไร)
- มีความถูกต้องและสอดคล้องกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง (สอบทาน KRI เมื่อไร)
- ควรเป็นตัวชี้วัดแบบชี้หน้า (Leading Indicator) มากกว่าตัวชี้วัดแบบติดตาม (Lagging Indicator)
- สามารถนำมาเปรียบเทียบกับ Risk appetite และ Risk tolerance ได้
- ควรจะมีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหลัก ที่อาจส่งผลกระทบที่รุนแรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-04
Page: 18
Issue No.: 01
Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

- สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Dynamic KRI)

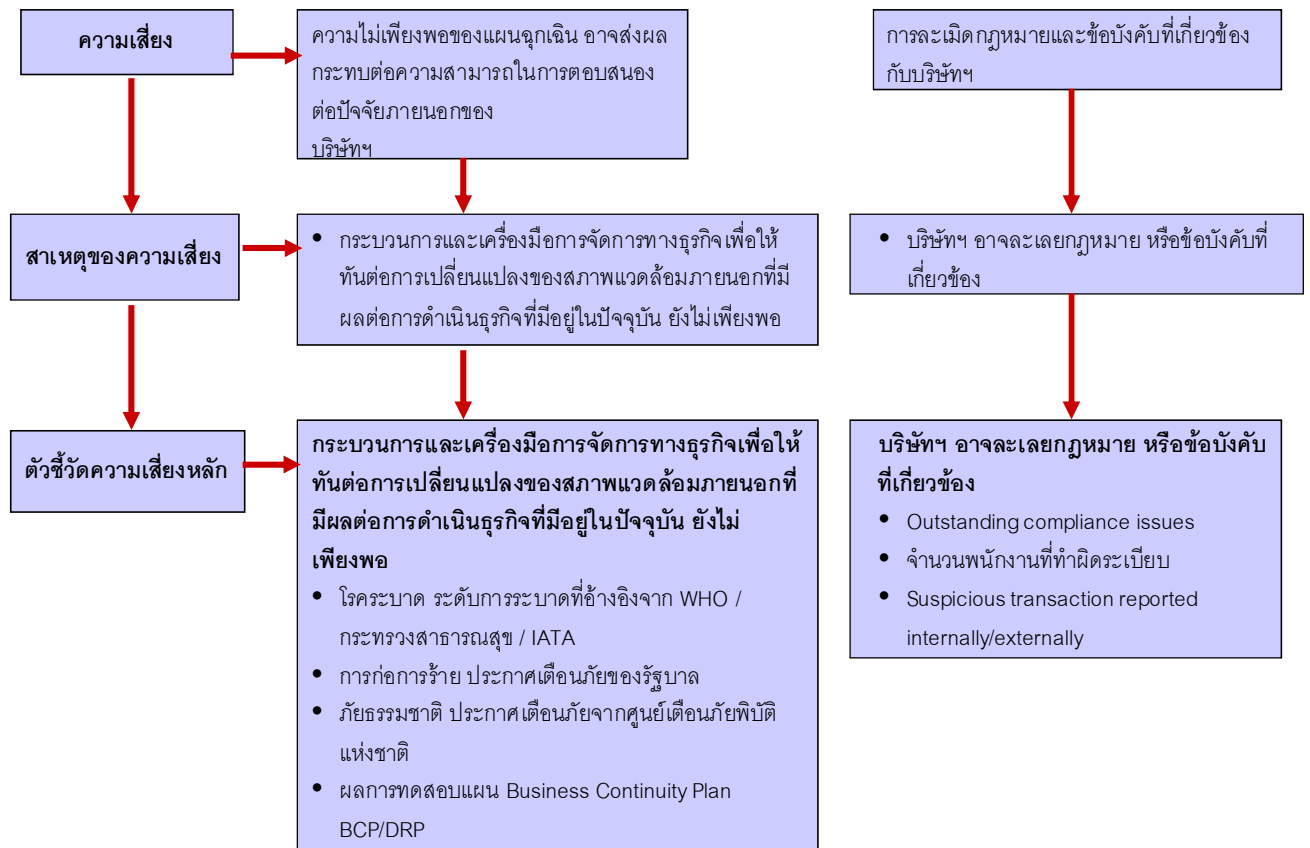
ตัวอย่างดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก – ตัวอย่างที่ 1

ความเสี่ยง	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก
ความเสี่ยงด้านบุคลากร – การไม่มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการทำงาน หรือ บุคลากรที่ไม่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่เพียงพอ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน สาเหตุเกิดจากกระบวนการในการสรรหาบุคลากรไม่เหมาะสม สรรหาบุคลากรได้ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และความล่าช้าในการสรรหาบุคลากร	■ ร้อยละของพนักงานที่ลางานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ■ ร้อยละของพนักงานที่ขาดงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ■ อัตราการลาออกของพนักงาน (Staff Turnover) ในช่วงเวลาหนึ่งๆ

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

ตัวอย่างดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก – ตัวอย่างที่ 2



การติดตามความเสี่ยงโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

โดยทั่วไป ในการติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น องค์การต่างๆ มักจะใช้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ Key Performance Indicator (KPI) เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงาน การนำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) และ/หรือ ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Tolerance) มาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงานร่วมด้วย จะช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจาก KRI มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดแบบชี้หน้า (Leading indicator) ซึ่งจะทำให้เห็นว่าเตือน ก่อนที่ค่าของ KPI จะไม่บรรลุตามเป้าหมาย กล่าวคือ ช่วยให้ผู้ถูกประเมินด้วย KPI ดังกล่าวสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันเวลา

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 20 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

ในการติดตามความเสี่ยงโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก และ/หรือ ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ มีแนวทางดังนี้

- (1) เจ้าของความเสี่ยงทำการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักสำหรับความเสี่ยงที่ได้รับการคัดเลือก ในบางกรณีควรระบุค่านิยามหรือสูตรในการคำนวณให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดหน่วยวัดและความถี่ในการวัด
- (2) กำหนดระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ซึ่งจะอยู่ในรูปของค่า Target / Trigger / Threshold ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

ระดับเบี่ยงเบน	คำจำกัดความของระดับเบี่ยงเบนต่างๆ
Threshold	ระดับเบี่ยงเบนที่ต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงพร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันที และควรได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นลำดับแรก
Trigger	ระดับเบี่ยงเบนที่ต้องติดตามและทำการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด โดยให้เจ้าของความเสี่ยงรายงานต่อผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารความเสี่ยง และควรจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเตรียมไว้ เพื่อให้สามารถนำแผนดังกล่าวมาปฏิบัติได้ทันทีในกรณีที่ค่าของ KRI ปรับตัวเข้าสู่ระดับ “Threshold”
Target	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดย ไม่จำเป็นต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรติดตามความเสี่ยงดังกล่าวเป็นระยะ และสามารถจัดการได้ตามความเหมาะสม

- (3) ทำการติดตามและเฝ้าระวังค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักที่ได้กำหนดขึ้น โดยพิจารณาว่าค่าดังกล่าวตกอยู่ในช่วง Target หรือ Trigger หรือ Threshold

- หากค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักอยู่ในช่วง “Threshold” เจ้าของความเสี่ยงต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงพร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันที โดยพิจารณาถึงทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารความเสี่ยง และนำแผนจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติโดยเร็ว
- หากค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักอยู่ในช่วง “Trigger” เจ้าของความเสี่ยงต้องติดตามและทำการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด โดยรายงานต่อผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารความเสี่ยง และควรจัดทำแผนจัดการ



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-04

Page: 21

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

ความเสี่ยงเตรียมไว้ เพื่อให้สามารถนำแผนดังกล่าวมาปฏิบัติได้ทันทีในกรณีที่ค่าของ KRI ปรับตัวเข้าสู่ระดับ “Threshold”

- O หากค่าของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลักอยู่ในช่วง “Target” กล่าวคือ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เจ้าของความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรติดตามความเสี่ยงดังกล่าวเป็นระยะ และสามารถจัดการได้ตามความเหมาะสม

ผลที่ได้จากการติดตามความเสี่ยง

ผลที่ได้จากการติดตามความเสี่ยง ทำให้บริษัทฯ ได้รับข้อมูลดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการกำหนด KRI ที่ชัดเจน
- มีการกำหนดค่า Target / Trigger / Threshold ของ KRI แต่ละตัว
- มีการกำหนดความถี่ในการติดตาม KRI
- สถานะของการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 22 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

แบบฟอร์มสำหรับใช้ในการกำหนด KRI

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator: KRI) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Tolerance) สำหรับปีงบประมาณ xxxx

ข้อ	ความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	สาเหตุ (Root Cause)	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)	เจ้าของข้อมูล (KRI Owner)	หน่วยวัด (Unit)	ความถี่ในการวัด (Frequency)	ข้อมูลมีอยู่แล้วหรือไม่	เก็บข้อมูลจากระบบใด	Target	Trigger	Threshold

วิธีการบันทึกข้อมูลในแบบฟอร์ม KRI

- บันทึกคำอธิบายความเสี่ยงอย่างย่อลงในช่อง ความเสี่ยง
- บันทึกชื่อเจ้าของความเสี่ยงลงในช่อง เจ้าของความเสี่ยง
- บันทึกระดับความเสี่ยง ลงในช่องระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ (I x L)
- บันทึกสาเหตุของความเสี่ยงลงในช่อง สาเหตุ (Root Cause)
- กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก และบันทึกลงในช่อง ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)
- กำหนดผู้เป็นเจ้าของข้อมูล KRI ซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลค่าจริง (Actual) ของ KRI ตามความถี่ที่กำหนด และบันทึกลงในช่อง เจ้าของข้อมูล (KRI Owner)
- กำหนดหน่วยวัดของ KRI เช่น เป็นร้อยละ เป็นจำนวนเงิน (บาท) เป็นต้น และบันทึกลงในช่อง หน่วยวัด (Unit)
- กำหนดความถี่ในการวัด KRI เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น และบันทึกลงในช่อง ความถี่ในการวัด (Frequency)
- พิจารณาว่าข้อมูลมีอยู่แล้วหรือไม่ หากมีให้บันทึกว่า “มี” หากไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี” ลงในช่อง “ข้อมูลมีอยู่แล้วหรือไม่” และในกรณีที่ไม่มีข้อมูลนั้นให้ระบุเพิ่มเติมว่า สามารถเก็บข้อมูลได้จากระบบใด และบันทึกลงในช่อง “เก็บข้อมูลจากระบบใด”

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 23 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

10.กำหนดระดับของ Target / Trigger / Threshold ดังที่ได้อธิบายในหัวข้อ “การติดตามความเสี่ยงโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก” และบันทึกลงในช่อง Target / Trigger / Threshold ตามลำดับ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 24 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

การนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการติดตามความเสี่ยง

ในการรายงานและการติดตามความเสี่ยง อาจพิจารณานำระบบข้อมูลสารสนเทศมาช่วยได้ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการรายงานและติดตามความเสี่ยงนั้น มีข้อควรพิจารณาดังนี้

(1) การประเมินระบบที่ใช้ในการสนับสนุนการรายงานและการติดตามความเสี่ยง

1.1 การจัดทำรายงาน (Reporting)

ต้องสามารถออกรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ โดยมีความถูกต้อง จัดทำได้โดยใช้เวลาและบุคลากรในจำนวนที่เหมาะสม และทันเวลา รายงานควรสามารถสะท้อนภาพการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายได้

1.2 การติดตามและเฝ้าระวัง (Monitoring)

การติดตามและเฝ้าระวังจะแบ่งออกเป็นสองระดับ ในส่วนของความเสี่ยงระดับองค์กร ควรมีหน้าจอเฝ้าระวังดัชนีชี้วัดความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบความเสี่ยง และสามารถทำการตัดสินใจได้ทันเวลา และควรมีความสามารถในการแจ้งเตือนเมื่อความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ หรืออยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษ และในส่วนของการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย ต้องสามารถติดตามผลการดำเนินงานของแผนจัดการความเสี่ยง/แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในได้

(2) เกณฑ์ในการประเมินความพร้อมของข้อมูลสำหรับการเฝ้าระวังดัชนีชี้วัดความเสี่ยง

ความพร้อมของข้อมูลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเฝ้าระวังดัชนีชี้วัดความเสี่ยง โดยการประเมินจะแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลที่ต้องการมีแหล่งตั้งต้นข้อมูลที่ชัดเจน
- 2.2 ข้อมูลมีรูปแบบที่เหมาะสม พร้อมใช้งาน สามารถนำมาใช้ประมวลผลต่อยอดได้
- 2.3 ข้อมูลที่ต้องการมีอยู่ในคลังข้อมูลของบริษัทฯ อยู่แล้ว

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 25 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

ระบบเตือนภัยล่วงหน้า

เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับรายงานความเสี่ยงและสามารถดำเนินการแก้ไขต่อความเสี่ยงนั้นได้ทันที พนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการสอดส่องและรายงานเมื่อสังเกตว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น

ฝ่ายที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงควรกำหนดระบบเตือนภัยล่วงหน้าซึ่งมีความสำคัญในการแจ้งเตือนให้ผู้บริหารทราบว่าเป็นต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมในการจัดการกับความเสี่ยง ตามปกติระบบเตือนภัยล่วงหน้าจะเป็นสิ่งกระตุ้นซึ่งจะนำมาใช้ในการรายงานพิเศษ ตัวอย่าง เช่น จำนวนการเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดในลานจอดอากาศยานที่สูงกว่าปกติจะเป็นสัญญาณเตือนต่อ คณะกรรมการดูแลความปลอดภัย ซึ่งมีหน้าที่ตัดสินใจถึงวิธีดำเนินการที่เหมาะสม

ตัวอย่างระบบเตือนภัยล่วงหน้า

ความเสี่ยง	ระบบเตือนภัยล่วงหน้า
อุบัติเหตุบนลานจอดอากาศยาน	จำนวนอุบัติเหตุต่อเดือน จำแนกเป็นอุบัติเหตุร้ายแรงและไม่ร้ายแรง
การเก็บรักษาวัตถุไวไฟ	การตรวจสอบประจำปีของเจ้าหน้าที่ดับเพลิง
พนักงานเสียขวัญและกำลังใจ	จำนวนการร้องเรียนจากพนักงานที่เพิ่มขึ้น
การก่อความไม่สงบของพนักงาน	ความเสียหายต่อทรัพย์สินของบริษัทฯ

การรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน (Escalation Reporting)

ในกรณีที่มีเหตุการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้น พนักงานต้องจัดทำรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน (คำจำกัดความด้านล่าง) และนำเสนอต่อผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงทันที ในกรณีที่ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงไม่สามารถรับรายงานได้ ต้องรายงานต่อรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ทันที หลังจากนั้น ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะรายงานเหตุการณ์ดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าเหตุการณ์ดังกล่าวได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและมีมาตรการในการป้องกันอย่างเพียงพอ

รายงานความเสี่ยงฉุกเฉินทั้งหมดจะเก็บไว้เป็นหลักฐานหรือนำไปทำลายนั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ตามความเหมาะสมหลังจากปรึกษากับฝ่ายกฎหมายแล้ว)



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-04

Page: 26

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

คำจำกัดความของการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉินคือ

- เหตุการณ์ที่มีความร้ายแรงเหนือระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ของบริษัทฯ หรือหน่วยธุรกิจ
- เหตุการณ์/สถานการณ์ที่มีแนวโน้มว่าจะมีความร้ายแรงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่บริษัทฯ สามารถยอมรับได้
- เหตุการณ์/สถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการแจ้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ
- เหตุการณ์ที่ฝ่าฝืน หรือ มีแนวโน้มว่าจะมีการฝ่าฝืนกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ
- ข้อผิดพลาดหรือจุดอ่อนที่มีความสำคัญในระบบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM03-04 Page: 27 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง 04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		

แบบรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

 Risk Management Escalation Report รายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน		
To: DZ ถึง:	From: ชื่อหน่วยงาน พร้อม CODE จาก:	
Date/Time: วันที่/เวลา:	CC: สำเนา:	
Detailed description of event: รายละเอียดของเหตุการณ์:	- -	
Causes of the event: สาเหตุของเหตุการณ์:	- -	
Details of personnel involved: รายละเอียดของผู้เกี่ยวข้อง:	- -	
Details of possible consequences: รายละเอียดของผลกระทบ:	- -	
Measures undertaken or required: มาตรการ:	Undertaken: มาตรการที่ได้ดำเนินการแล้ว - -	Required: มาตรการที่ต้องดำเนินการ - -
Possible financial impact: ผลกระทบทางการเงิน:	THB บาท	
Any other information: ข้อมูลอื่นๆ:	- - -	
Approved Date: วันที่อนุมัติ:	Approved By: อนุมัติโดย	
	EVP/VP/MD	

〇〇〇

เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM03-03

Page: 28

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

03 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

04 การติดตามความเสี่ยง การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก ระบบเตือนภัยล่วงหน้า และการรายงานความเสี่ยงฉุกเฉิน

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 1 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 1 - เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงประจำปี 2553 ของบริษัทฯ แบ่งเป็น 2 มุมมอง ได้แก่

1. เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ

1.1 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านตัวเงิน (Financial Impact Assessment Scale)

1.2 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Impact Assessment Scale)

2. เกณฑ์การประเมินด้านโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Scale)

ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงดังกล่าว แบ่งออกเป็น 2 ระดับสำหรับการประเมินทั้งความเสี่ยงระดับองค์กร และความเสี่ยงระดับฝ่าย

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร

1. เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ

1.1 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านตัวเงิน (Financial Impact Assessment Scale)

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
(1) EBITDA (ล้านบาท)	36,036	34,036	32,036	30,036	28,036
(2) BU EBITDA (ล้านบาท)	4,912	4,345	3,779	3,213	2,645

1.2 เกณฑ์การประเมินผลกระทบด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Impact Assessment Scale)

(1) ผลกระทบด้าน Aircraft Availability

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
Aircraft Availability	94	91	88	85	82

(2) ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ วัดจาก IATA Gap Survey	7	8	9	10	11

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 2 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

(3) ผลกระทบด้านความปลอดภัยอากาศยาน

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ความปลอดภัย อากาศยาน	อุบัติเหตุเกิดขึ้นแต่สามารถแก้ไขโดยกระบวนการดำเนินงานตามปกติ และไม่เกิดผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน	อุบัติเหตุเกิดขึ้นแต่สามารถแก้ไขได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (แก้ไขได้ด้วยการปรับกระบวนการหรือขั้นตอนมากกว่าระดับที่ 1) และไม่เกิดผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน	อุบัติเหตุเกิดขึ้นและมีสัญญาณเตือนว่าอาจเกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ต้องดำเนินการแก้ไขโดยกระบวนการที่เบี่ยงเบนจากกระบวนการดำเนินงานตามปกติ เพื่อรักษาความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน	อุบัติเหตุเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อความเสียหายของทรัพย์สิน และมีสัญญาณเตือนว่าอาจเกิดอันตรายต่อชีวิต ต้องใช้มาตรการฉุกเฉินเพื่อรักษาความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน	อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อความเสียหายของทรัพย์สินอย่างมาก และไม่สามารถรับรองความปลอดภัยต่อชีวิตได้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 3 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

(4) ผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากร

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ความปลอดภัยของบุคลากร	ก่อให้เกิดการบาดเจ็บเบื้องต้นสามารถรักษาโดยการปฐมพยาบาลได้	ก่อให้เกิดการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์	ก่อให้เกิดการบาดเจ็บสาหัสแต่เป็นการบาดเจ็บชั่วคราวสามารถรักษาหายได้	ก่อให้เกิดการพิการหรือเสียชีวิต 1 คน	ก่อให้เกิดการพิการหรือเสียชีวิตมากกว่า 1 คน

(5) ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สิ่งแวดล้อม	ละเมิดกฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่มีนัยสำคัญเพียงเล็กน้อยและส่งผลกระทบต่อเล็กน้อยต่อสภาพแวดล้อม	ละเมิดกฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่สำคัญส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเล็กน้อยโดยอยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน และมีค่าใช้จ่ายในการจัดการเพียงเล็กน้อย	ละเมิดกฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่สำคัญส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและจำเป็นที่จะต้องอพยพบุคลากรออกจากสถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงอาจเป็นเหตุให้บริษัทถูกฟ้องร้อง	ละเมิดกฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่สำคัญส่งผลกระทบต่อกว้างต่อสภาพแวดล้อมและจำเป็นที่จะต้องอพยพพนักงานออกจากบริษัท ไปยังสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง รวมถึงอาจเป็นเหตุให้บริษัทถูกฟ้องร้อง ส่งผลต่อการหยุดชะงักของการปฏิบัติการการบิน และเป็นเหตุให้ต้องเสียค่าปรับ/เงินเพิ่ม แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน	ละเมิดกฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่สำคัญส่งผลกระทบต่อบุคคลที่สาม และกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรง ทั้งในด้านการเงินและชื่อเสียง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 4 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
				ขององค์กร	

(6) ผลกระทบด้านกฎหมาย กฎระเบียบ

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือ ข้อสัญญา เล็กน้อย และ สามารถแก้ไข ได้ในระยะเวลาอันสั้น	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือ ข้อสัญญาที่มีความสำคัญ แต่ สามารถแก้ไข ได้ในระยะเวลาอันสั้น	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือ ข้อสัญญาที่มีความสำคัญ และได้รับการ ตักเตือนจาก ภายนอก รวมถึงอาจเป็น เหตุให้บริษัทถูก ฟ้องร้อง	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือ ข้อสัญญาที่มีความสำคัญ และเป็นเหตุให้ ต้องเสียค่าปรับ/เงินเพิ่ม แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของ องค์กร	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หรือข้อสัญญาที่มีความสำคัญ และกระทบต่อ องค์กรอย่าง รุนแรง ทั้งใน ด้านการเงิน และชื่อเสียง

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 5 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

(7) ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ชื่อเสียงองค์กร	ลงข่าวผ่านสื่อท้องถิ่น (สื่อที่มีการเผยแพร่เฉพาะบางจังหวัดเท่านั้น) ที่มีผู้อ่านหรือผู้ชมไม่มาก โดยไม่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ	ลงข่าวผ่านสื่อท้องถิ่น (สื่อที่มีการเผยแพร่ในวงจำกัดทั้งในและต่างประเทศ) มีผู้อ่านหรือผู้ชมไม่มาก เป็นเวลา 1 วัน โดยมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ	ลงข่าวผ่านสื่อในประเทศที่มีจำนวนผู้อ่านหรือผู้ชมค่อนข้างมาก (เช่น หนังสือพิมพ์ ไททัศน์ วิทย์ภายในประเทศ เป็นต้น) เป็นเวลา 1 วัน โดยมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ	ลงข่าวในสื่อในประเทศ สื่อต่างประเทศ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่มีผู้อ่านหรือผู้ชมจำนวนมาก เป็นเวลาติดต่อกัน 3 วัน หรือมากกว่า โดยมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ	ลงข่าวในสื่อในประเทศ สื่อต่างประเทศ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่มีผู้อ่านหรือผู้ชมจำนวนมาก ติดต่อกันมากกว่า 5 วัน โดยมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ

(8) ผลกระทบด้านบุคลากร

ระดับความสำคัญของ ผลกระทบ จากความเสี่ยง					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
บุคลากร (เป้าหมายคือ Employee Satisfaction Index ที่ 2.6) ไม่ส่งผลกระทบต่อค่า ดัชนีวัดความพึง พอใจของ พนักงาน	เรื่องที่เกิดขึ้นเป็น ประจําของฝ่าย บริหารบุคลากร ไม่ส่งผลกระทบต่อค่า ดัชนีวัดความพึง พอใจของ พนักงาน	มีผลกระทบระยะ สั้นต่อขวัญและ กำลังใจของ พนักงาน และส่งผล ให้ค่าดัชนีวัดความ พึงพอใจของ พนักงานลดลงน้อย กว่าร้อยละ 5 จาก เป้าหมายที่วางไว้	มีผลกระทบระยะ สั้นต่อขวัญและ กำลังใจของ พนักงาน และ กระทบเล็กน้อย ต่อผลผลิต (Productivity) ส่งผลให้ค่าดัชนีชี้ วัดความพึงพอใจ ของพนักงาน ลดลงร้อยละ 5-20 จาก เป้าหมายที่วางไว้	มีผลกระทบเป็น วงกว้างต่อขวัญ และกำลังใจของ พนักงาน และ กระทบอย่าง รุนแรงต่อผลผลิต (Productivity) ส่งผลให้ค่าดัชนีชี้ วัดความพึงพอใจ ของพนักงาน ลดลงร้อยละ 20-50 จาก เป้าหมายที่วางไว้	มีผลกระทบเป็นวง กว้างต่อขวัญและ กำลังใจของ พนักงาน และ กระทบอย่างรุนแรง ต่อผลผลิต (Productivity) กระทบต่อชื่อเสียง ในฐานะผู้ว่าจ้าง ส่งผลให้ค่าดัชนีชี้วัด ความพึงพอใจของ พนักงานลดลง มากกว่าร้อยละ 50 จากเป้าหมายที่วาง ไว้ เช่น พนักงานนัด หยุดงานเป็นจำนวน มาก และส่งผลต่อ การดำเนินงาน และ ชื่อเสียงของบริษัทฯ เป็นต้น

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 7 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

2. เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Scale)

ระดับ โอกาส ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น					
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
โอกาสที่จะเกิด หรือ ความเป็นไปได้	มีโอกาสดเกิด น้อยกว่าร้อยละ 1	มีโอกาสดเกิดร้อยละ 1-5	มีโอกาสดเกิดร้อยละ 6-20	มีโอกาสดเกิดร้อยละ 21-50	มีโอกาสดเกิดร้อยละ 51-100
โอกาสเกิด	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 100 ปี	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 20-100 ปี	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 5-20 ปี	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 2-5 ปี	ปัจจุบันกำลัง เกิดขึ้น / อาจ เกิดขึ้นภายใน 2 ปี นี้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 8 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับฝ่าย

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงประจำปี 2553 ระดับฝ่าย ได้แก่

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

		ระดับ	คำจำกัดความ
ผลกระทบ (Impact)	5	รุนแรงมาก	กระทบภาพลักษณ์ในระดับสากล หรือ กระทบต่อการเติบโตและมูลค่าอย่างยั่งยืนขององค์กร
	4	รุนแรง	กระทบชื่อเสียง การยอมรับ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	3	ค่อนข้างรุนแรง	กระทบต่อเป้าหมาย / ปัจจัยความสำเร็จที่ใช้ภายในองค์กร
	2	เล็กน้อย	กระทบต่อกระบวนการทำงานปกติ ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร
	1	ไม่มีนัยสำคัญ	ไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความเพียงพอ / ความครบถ้วน
	5	เกิดเป็นประจำ (ครั้ง/สัปดาห์)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 50 %
	4	ค่อนข้างบ่อย (ครั้ง/เดือน)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 60 %
	3	ปานกลาง (1ครั้ง/ไตรมาส)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 70 %
	2	โอกาสเกิดน้อย (1ครั้ง/ปี)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 80 %
	1	ไม่เกิดเหตุการณ์ขึ้น	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 90 %

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 9 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ผลกระทบ (Impact)	ระดับ		คำจำกัดความ
	5	ชะงักงัน/หายนะ (Accident)	อากาศยานได้รับความเสียหาย / คนได้รับบาดเจ็บสาหัสหรือเสียชีวิต
	4	เริ่มวิกฤติ (Serious-Incident)	การให้บริการที่มีเหตุผลเชื่อแน่ว่าจะนำไปสู่การเกิด Accident แต่มีการแก้ไขจากผู้เกี่ยวข้องภายนอกได้ทันกาล
	3	รุนแรง (Incident)	การให้บริการไม่เป็นไปตามมาตรฐาน แต่ต่อมาภายหลังผู้รับผิดชอบสามารถแก้ไขได้เอง
	2	ค่อนข้างรุนแรง (Symptom)	มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น แต่ยังสามารถใช้ procedure ที่มีอยู่มารองรับได้ อย่างไรก็ตาม การแก้ไขก่อให้เกิดผลกระทบกับผู้ใช้บริการ แต่ยังสามารถให้บริการได้ต่อเนื่อง
	1	เล็กน้อย (Event)	มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น แล้วสามารถใช้ procedure ที่มีอยู่มารองรับได้ และไม่ส่งผลกระทบให้ผู้ใช้บริการ และยังสามารถให้บริการได้ต่อเนื่อง (เกิดเหตุการณ์ขึ้น ผู้รับผิดชอบโดยตรงไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ยังสามารถใช้ procedure ที่มีอยู่ในหน่วยงานรองรับได้)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความเพียงพอ / ความครบถ้วน
	5	เกิดเป็นประจำ (ครั้ง/สัปดาห์)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 50 %
	4	ค่อนข้างบ่อย (ครั้ง/เดือน)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 60 %
	3	ปานกลาง (1ครั้ง/ไตรมาส)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 70 %
	2	โอกาสเกิดน้อย (1ครั้ง/ปี)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 80 %
	1	ไม่เกิดเหตุการณ์ขึ้น	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 90 %

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 10 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินของธุรกิจการบิน

ผลกระทบ (Impact)	ระดับ	มูลค่าความเสียหาย	คำจำกัดความ
	5	รุนแรงมาก	มากกว่า 150 ล้านบาท
	4	รุนแรง	110-150 ล้านบาท
	3	ค่อนข้างรุนแรง	70-110 ล้านบาท
	2	เล็กน้อย	30-70 ล้านบาท
	1	ไม่มีนัยสำคัญ	น้อยกว่า 30 ล้านบาท

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความเพียงพอ / ความครบถ้วน
	5	เกิดเป็นประจำ (ครั้ง/สัปดาห์)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 50 %
	4	ค่อนข้างบ่อย (ครั้ง/เดือน)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 60 %
	3	ปานกลาง (1ครั้ง/ไตรมาส)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 70 %
	2	โอกาสเกิดน้อย (1ครั้ง/ปี)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 80 %
	1	ไม่เกิดเหตุการณ์ขึ้น	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 90 %

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 11 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินของหน่วยธุรกิจการบิน

	ระดับ	ความเสียหาย	คำจำกัดความ				
			สำหรับธุรกิจด้านช่าง	สำหรับธุรกิจด้านพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์	ธุรกิจด้านครัวการบิน	สำหรับธุรกิจด้านบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น	สำหรับธุรกิจด้านบริการลูกค้าภาคพื้น
ผลกระทบ (Impact)	5	รุนแรงมาก	มากกว่า 5 ล้านบาท	มากกว่า 5 ล้านบาท	มากกว่า 30 ล้านบาท	มากกว่า 5 ล้านบาท	มากกว่า 5 ล้านบาท
	4	รุนแรง	4-5 ล้านบาท	4-5 ล้านบาท	22-30 ล้านบาท	4-5 ล้านบาท	4-5 ล้านบาท
	3	ค่อนข้างรุนแรง	3-4 ล้านบาท	3-4 ล้านบาท	14-22 ล้านบาท	3-4 ล้านบาท	3-4 ล้านบาท
	2	เล็กน้อย	2-3 ล้านบาท	2-3 ล้านบาท	6-14 ล้านบาท	2-3 ล้านบาท	2-3 ล้านบาท
	1	ไม่มีนัยสำคัญ	น้อยกว่า 2 ล้านบาท	น้อยกว่า 2 ล้านบาท	น้อยกว่า 6 ล้านบาท	น้อยกว่า 2 ล้านบาท	น้อยกว่า 2 ล้านบาท

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความเพียงพอ / ความครบถ้วน
	5	เกิดเป็นประจำ (ครั้ง/สัปดาห์)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 50 %
	4	ค่อนข้างบ่อย (ครั้ง/เดือน)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 60 %
	3	ปานกลาง (1ครั้ง/ไตรมาส)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 70 %
	2	โอกาสเกิดน้อย (1ครั้ง/ปี)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 80 %
	1	ไม่เกิดเหตุการณ์ขึ้น	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 90 %

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 12 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ

		ความรุนแรง	คำจำกัดความ
ผลกระทบ (Impact)	5	วิกฤติ	กระทบต่อการหยุดชะงักการให้บริการ รวมทั้งภาพลักษณ์ขององค์กร และประเทศชาติในระดับสากล และ/หรือ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อมูลค่าขององค์กร
	4	รุนแรงมาก	กระทบต่อความปลอดภัย ภาพลักษณ์ และ/หรือภาวะผูกพันข้อตกลงขององค์กรกับหน่วยงานภายนอก
	3	รุนแรง	กระทบต่อเป้าหมาย ชื่อเสียง ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร และ/หรือ เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัย : Safety
	2	ค่อนข้างรุนแรง	กระทบต่อเป้าหมาย / ปัจจัยความสำเร็จของหน่วยงาน (แต่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัย : Safety)
	1	เล็กน้อย	กระทบต่อการปฏิบัติงานปกติของหน่วยงานย่อย (แต่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัย : Safety)

		โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	คำจำกัดความ
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	5	โอกาสที่จะเกิดสูง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
	4	โอกาสที่จะเกิดค่อนข้างสูง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในรอบเดือน
	3	โอกาสที่จะเกิดปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในรอบไตรมาส
	2	โอกาสที่จะเกิดต่ำ	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ในรอบระยะเวลา 6 เดือน
	1	โอกาสที่จะเกิดต่ำมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ในระยะเวลา 1ปี

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 13 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านวินาศภัย/อุบัติเหตุ ของธุรกิจการบิน

ผลกระทบ (Impact)	ระดับ	มูลค่าความเสียหาย	ค่าจำกัดความ
	5	รุนแรงมาก	มากกว่า 150 ล้านบาท
	4	รุนแรง	110-150 ล้านบาท
	3	ค่อนข้างรุนแรง	70-110 ล้านบาท
	2	เล็กน้อย	30-70 ล้านบาท
	1	ไม่มีนัยสำคัญ	น้อยกว่า 30 ล้านบาท

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความเพียงพอ / ความครบถ้วน
	5	เกิดเป็นประจำ (ครั้ง/สัปดาห์)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 50 %
	4	ค่อนข้างบ่อย (ครั้ง/เดือน)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 60 %
	3	ปานกลาง (1ครั้ง/ไตรมาส)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 70 %
	2	โอกาสเกิดน้อย (1ครั้ง/ปี)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 80 %
	1	ไม่เกิดเหตุการณ์ขึ้น	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 90 %

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 14 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านวินาศภัย/อุบัติเหตุ ของหน่วยธุรกิจการบิน

ผลกระทบ (Impact)	ระดับ	ความเสียหาย	คำจำกัดความ			
			สำหรับธุรกิจด้านพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์	ธุรกิจด้านครัวการบิน	สำหรับธุรกิจด้านบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น	สำหรับธุรกิจด้านบริการลูกค้า ภาคพื้น
	5	รุนแรงมาก	มากกว่า 5 ล้านบาท	มากกว่า 30 ล้านบาท	มากกว่า 5 ล้านบาท	มากกว่า 5 ล้านบาท
	4	รุนแรง	4-5 ล้านบาท	22-30 ล้านบาท	4-5 ล้านบาท	4-5 ล้านบาท
	3	ค่อนข้างรุนแรง	3-4 ล้านบาท	14-22 ล้านบาท	3-4 ล้านบาท	3-4 ล้านบาท
	2	เล็กน้อย	2-3 ล้านบาท	6-14 ล้านบาท	2-3 ล้านบาท	2-3 ล้านบาท
	1	ไม่มีนัยสำคัญ	น้อยกว่า 2 ล้านบาท	น้อยกว่า 6 ล้านบาท	น้อยกว่า 2 ล้านบาท	น้อยกว่า 2 ล้านบาท

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความเพียงพอ / ความครบถ้วน
	5	เกิดเป็นประจำ (ครั้ง/สัปดาห์)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 50 %
	4	ค่อนข้างบ่อย (ครั้ง/เดือน)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 60 %
	3	ปานกลาง (1ครั้ง/ไตรมาส)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 70 %
	2	โอกาสเกิดน้อย (1ครั้ง/ปี)	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 80 %
	1	ไม่เกิดเหตุการณ์ขึ้น	ความเพียงพอ / ความครบถ้วนไม่ถึง 90 %

ตารางการประเมินความเสี่ยงด้านวินาศภัย/อุบัติเหตุ ของฝ่ายช่าง

Impact	Value	Aviation Definition	Meaning
	5	Catastrophic	Equipment destroyed. Multiple deaths.
	4	Hazardous	A large reduction in safety margins., physical distress or a workload such that organizations cannot be relied upon to perform their tasks accurately or completely. Serious injury or death to a number of people. Major equipment damage.
	3	Major	A significant reduction in safety margins, a reduction in the ability of organizations to cope with adverse operating conditions as a result of an increase in workload, or as a result of conditions impairing their efficiency. Serious incident. Injury to persons.
	2	Minor	Nuisance. Operating limitations. Use of emergency procedures. Minor incident.
	1	Negligible	Little consequence.

Likelihood	Value	Qualitative Definition	Meaning
	5	Frequent	Likely to occur many times, >= 5 per 1,000 Maintenance Hours or > 10 risk activities per maintenance package or 10% of accumulate maintenance required time is risk actives
	4	Occasional	<u>Likely to occur sometimes</u> 1-4 per 1,000 Maintenance Hours 5-10 risk activities per maintenance package 5-9% of accumulate maintenance required time is risk actives

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 16 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

Value	Qualitative Definition	Meaning
3	Remote	Unlikely, but possible to occur <1 per 1,000 Maintenance Hours 1-5 risk activities per maintenance package 1-4% of accumulate maintenance required time is risk actives
2	Improbable	Very unlikely to occur
1	Extremely Improbable	Almost inconceivable that the event will occur

นโยบายในการควบคุมปัจจัยเสี่ยงแต่ละระดับ

ระดับการประเมิน

แนวทางในการกำหนดมาตรการควบคุม

Intolerable

องค์กรต้องกำหนดมาตรการควบคุมเพิ่มเติมโดยเร่งด่วน และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบ ถึงผลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

Marginally Intolerable

องค์กรต้องทบทวนมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และกำกับดูแลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบ

Tolerable

ติดตามผลการปฏิบัติตามมาตรการที่มีอยู่ และประเมินผลความเพียงพอของมาตรการควบคุมทุกครึ่งปี

Acceptable

ติดตามผลการปฏิบัติตามมาตรการที่มีอยู่ และประเมินผลความเพียงพอของมาตรการควบคุมทุกปี

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 17 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สามารถพิจารณาได้จากความสัมพันธ์ของผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยง ดังแสดงใน Risk Matrix ด้านล่างนี้

โอกาสเกิด		ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
5	สูงมาก	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
4	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
3	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
2	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
1	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

หมายเหตุ – ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงระดับองค์กรที่มีผลการประเมินอยู่เหนือขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) กล่าวคือ มีระดับความเสี่ยง สูง หรือ สูงมาก

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก
		Page: 18
		Issue No.: 01
		Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 2 - แบบสอบถามเพื่อระบุความเสี่ยง

ชื่อ:					
ตำแหน่ง:				e-mail:	
ฝ่าย:				โทรศัพท์	
ลักษณะความเสี่ยง		สาเหตุ / ที่มา ของความเสี่ยง	ผลกระทบของ ความเสี่ยง	การควบคุม ความเสี่ยงที่มีอยู่	ประสิทธิผล ในการควบคุม
ตัวอย่าง	ระบบการควบคุม กระเป๋าผู้โดยสาร	อำนาจการ ดำเนินการใน สนามบินไม่ พอเพียง	- เที่ยวบินล่าช้า - ผู้โดยสาร ร้องทุกข์ - การร้องเรียน กระเป๋าหาย	วิธีการรายงานสิ่งที่ ผิดพลาดให้ชัดเจน	ค่าเฉลี่ย
ความเสี่ยงอันดับสูงสุดของบริษัทฯ คืออะไร					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
ความเสี่ยงอันดับสูงสุดของฝ่าย คืออะไร					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 19 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 3.1 – แบบสัมภาษณ์เพื่อระบุความเสี่ยง

ชื่อบุคคลที่ถูกสัมภาษณ์	ตำแหน่ง	วันที่
คำถาม	คำตอบ	
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยย่อ		
กลยุทธ์ของธุรกิจและวัตถุประสงค์ - วัตถุประสงค์ในขอบเขตของความรับผิดชอบของท่านที่ระบุไว้ คืออะไร - ตัวชี้วัด (KPI) ของท่าน คืออะไร - เป้าหมายการเงินของท่าน คืออะไร		
ท่านคิดว่าความเสี่ยงอันดับสูงสุดของฝ่ายท่านที่มีในปัจจุบันและอนาคต คืออะไร ประเภทความเสี่ยงที่ช่วยในการพิจารณา คือ - กลยุทธ์ - การปฏิบัติการ - การเงิน - วินาศภัย / อุบัติภัย - กฎระเบียบ / ข้อบังคับ		
ท่านคิดว่าความเสี่ยงอันดับสูงสุดที่บริษัทฯ กำลังเผชิญ		
ปัญหาอยู่ในปัจจุบันและอนาคต คืออะไร		
มีประเด็นอะไรอีกบ้างที่ทำให้ท่านไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์		
ท่านเคยมีประสบการณ์จากความเสียหาย หรือความเสี่ยงในอดีตหรือไม่		
สถานการณ์ความเสี่ยงใดที่ท่านคิดว่าเลวร้ายที่สุด		

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 20 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 3.2 – หัวข้อในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การกำหนดหัวข้อในการสัมภาษณ์ ดังตัวอย่างที่แสดงต่อไปนี้ จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถออกแบบโครงสร้างเนื้อหา และขอบเขตของการสัมภาษณ์ได้อย่างเหมาะสม

หัวข้อในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

1. บทนำ
 - แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ และให้ได้ข้อมูลที่ต้องการมากที่สุด
2. การระบุความเสี่ยง
 - เริ่มจากคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยอ้างอิงผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการบริหารความเสี่ยง
 - มุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับการส่งมอบสินค้าหรือบริการ และองค์ประกอบที่สำคัญในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ
 - ความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ คืออะไร และสาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้นคืออะไร
3. การชี้แจงขั้นตอนต่อไป
 - ข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมมีอะไรบ้าง
 - ระบุขั้นตอนต่อไปในการจัดทำรายงานความเสี่ยง
4. การสรุปการสัมภาษณ์
 - ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความคาดหวัง หรือต้องการชี้แจงข้อมูลอื่นเพิ่มเติมหรือไม่

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 21 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 3.3 ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำรายงานความเสี่ยง ปี 2553

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องความเสี่ยง

คำถามดังต่อไปนี้แสดงให้เห็นถึงหัวข้อที่จะครอบคลุมในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรของบริษัทฯ ทั้งในด้านประเด็นความเสี่ยงของบริษัทฯ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่บริษัทฯ ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยง

รายการคำถามหลัก

1. วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

- 1.1 สร้างความเข้าใจในประเด็นความเสี่ยงของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ
- 1.2 อธิบายถึงประโยชน์ของโครงการที่จะช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ และการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจภาพรวม

2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ภายใน 3 ปีข้างหน้า อะไรคือประเด็นความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาถึงด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 การแข่งขัน ได้แก่ จำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม และคู่แข่งที่ออกจากอุตสาหกรรม
- 2.2 ผู้ขาย ได้แก่ ผู้ผลิตเครื่องบิน พันธมิตรทางการค้า สนามบิน บริษัทจัดหาบุคลากร เป็นต้น
- 2.3 ทางเลือกในการเดินทางในฐานะที่เป็นสินค้าทดแทน ได้แก่ การเดินทางโดยรถยนต์ การเดินทางโดยรถไฟ เป็นต้น
- 2.4 ลูกค้า ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด ความผันผวนของความต้องการในการบิน ประสิทธิภาพที่ลูกค้าได้รับจากการให้บริการของบริษัทฯ ตัวแทนและช่องทางในการจัดจำหน่ายของบริษัทฯ เป็นต้น
- 2.5 การเปลี่ยนแปลงในกฎระเบียบ และข้อบังคับ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อเส้นทางการบิน การกำหนดราคาตั๋วโดยสาร ความปลอดภัยของการให้บริการ และความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 22 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

กลุ่มงาน

- การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานองค์กร
- โครงการสำคัญ
- การประมาณการทางการเงิน
- ภาษี
- การบริหารเงิน
- การจัดทำรายงานทางการเงิน
- ตลาดทุนและนักลงทุนสัมพันธ์

กระบวนการหลัก

- การจัดการฝูงบินและการบริหารสินทรัพย์
- การพัฒนาและการจัดการเครือข่ายการบิน
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การตลาด
- การขายและการจัดจำหน่าย
- การจัดการแรงงาน
- การให้บริการ

กระบวนการสนับสนุน

- การบริหารบุคลากร
- การจัดซื้อ
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย
- กฎหมาย
- การสื่อสารองค์กร

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 23 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

4. กรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ในปัจจุบัน สามารถช่วยให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามความคาดหวังของท่านหรือไม่ อย่างไร
5. บริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร ท่านมีความคาดหวังเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร
6. ผู้สัมภาษณ์กล่าวสรุป และอธิบายการดำเนินงานในขั้นต่อไป

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 24 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 4 - การวิเคราะห์สาเหตุของความเสีย (Bow-Tie Diagram)

(ตัวอย่าง)

R1 การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจเนื่องจากโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัทที่ไม่เหมาะสม



	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 25 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 5 – ระบบการบริหารความเสี่ยง / ทะเบียนความเสี่ยง / Risk Profile / Risk Map

ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System – RMS) คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ได้ออกแบบเพื่อให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลทะเบียนความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk Register) และ ประมวลผล รวมทั้งจัดพิมพ์รายงานการบริหารเสี่ยงในแต่ละไตรมาส

ทะเบียนความเสี่ยงของบริษัทฯ มี 2 ระดับ

- **ทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk Register)** ฝ่ายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ดูแลและจัดเก็บทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กรและปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ
- **ทะเบียนความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk Register)** ทุกฝ่ายของธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจทุกหน่วยมีหน้าที่จัดทำและปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงของฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารความเสี่ยงและสำนักงานการตรวจสอบภายใน

เพื่อให้การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้บริหารจึงควรใช้รูปแบบรายงานความเสี่ยงตามฝ่ายบริหารความเสี่ยงกำหนด แบบฟอร์มของทะเบียนความเสี่ยง Risk Profile และ Risk Map ได้แสดงไว้ในหน้าถัดไป



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM-ภาคผนวก

Page: 27

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

ภาคผนวก

คำอธิบายหัวข้อในทะเบียนความเสี่ยง

- (1) วัตถุประสงค์ที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงนี้ หมายถึง การระบุว่าจะเกิดความเสี่ยงนี้เกิดขึ้น จะกระทบกับวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ข้อใด
- (2) เจ้าของความเสี่ยง หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงข้อนี้มากที่สุด และเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดการความเสี่ยง ติดตามความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหาร
- (3) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตามเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง หมายถึง ค่า หรือ ช่วง ของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการระบุ Risk Appetite ต้องครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง
- (4) ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ตามเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง หมายถึง ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการระบุ Risk Tolerance ต้องครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง ☐ ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้กำหนดว่า Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า และ Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
- (5) คำอธิบายความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จะช่วยในการอธิบายความเสี่ยงให้ชัดเจน
- (6) สาเหตุของความเสี่ยง หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของแต่ละความเสี่ยง ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นต้น หรือปัจจัยภายนอก และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- (7) น้ำหนักความสำคัญของสาเหตุ หมายถึง ร้อยละของความสำคัญของสาเหตุของความเสี่ยงแต่ละข้อ เช่น หากความเสี่ยงข้อหนึ่งมีสาเหตุของความเสี่ยงทั้งหมด 4 ข้อ โดยมีน้ำหนักความสำคัญเท่าๆ กัน ให้บันทึกตัวเลขร้อยละ 25 ลงในช่อง “น้ำหนักความสำคัญของสาเหตุ” สำหรับสาเหตุทั้ง 4 ข้อนั้น ทั้งนี้ ผลรวมของน้ำหนักความสำคัญจะต้องเท่ากับร้อยละ 100



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Doc. No.: TERM-ภาคผนวก

Page: 28

Issue No.: 01

Effective Date: 27 DEC 10

ภาคผนวก

- (8) ผลการประเมินความเสี่ยงในปัจจุบัน หมายถึง ระดับของผลกระทบ (Impact) โอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความเสี่ยง (Risk Rating) ซึ่งอิงกับเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 และระดับความเสี่ยง สูงมาก สูง ปานกลางและต่ำ
- (9) ผลการประเมินความเสี่ยงที่ต้องการ หมายถึง ระดับของผลกระทบ (Impact) โอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความเสี่ยง (Risk Rating) ที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ซึ่งอิงกับเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 และระดับความเสี่ยง สูงมาก สูง ปานกลางและต่ำ
- (10) มาตรการในการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว หมายถึง การควบคุม กิจกรรม หรือมาตรการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันโดยบริษัทฯ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ
- (11) แผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม หมายถึง แผนจัดการความเสี่ยงที่จะช่วยลดโอกาสเกิด และ/หรือ ผลกระทบของความเสี่ยง ที่กำหนดโดยเจ้าของความเสี่ยง หรืออาจกำหนดโดยผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานเดียวกันหรือคนละหน่วยงานก็ได้
- (12) Target ตัววัดความสำเร็จของแผน หมายถึง ตัววัดความสำเร็จของแผนจัดการความเสี่ยงพร้อมด้วยค่าเป้าหมายที่ต้องการ เช่น พนักงานได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร ... อย่างน้อยร้อยละ ... ของพนักงานในฝ่ายทั้งหมด เป็นต้น
- (13) ผู้รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า มีการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาที่ได้ตกลงกัน และมีหน้าที่รายงานความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนฯ ให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทราบเป็นระยะ
- (14) กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ หมายถึง กำหนดเวลาที่คาดว่าจะการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงจะแล้วเสร็จ
- (15) ผลการประเมินความเสี่ยงหลังนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ หมายถึง ระดับของผลกระทบ (Impact) โอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความเสี่ยง (Risk Rating) ซึ่งอิงกับเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 และระดับความเสี่ยง สูงมาก สูง ปานกลางและต่ำ โดยเป็นผลการประเมินหลังจากที่ได้นำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติแล้ว

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 29 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

Risk Profile และ Risk Map

ทะเบียนความเสี่ยงอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงจำนวนมาก ผู้บริหารอาจต้องใช้เวลามากในการติดตามความเสี่ยง Risk Profile และ Risk Map เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงต่างๆ ในภาพรวมได้ง่ายขึ้น

ตัวอย่าง Risk Profile

โอกาสเกิด		ผลกระทบ				
		1	2	3	4	5
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
5	สูงมาก	R1		R4		
4	สูง			R9, R12, R2		
3	ปานกลาง			R5, R6, R8		
2	ต่ำ			R10	R11	
1	ต่ำมาก	R3				R7

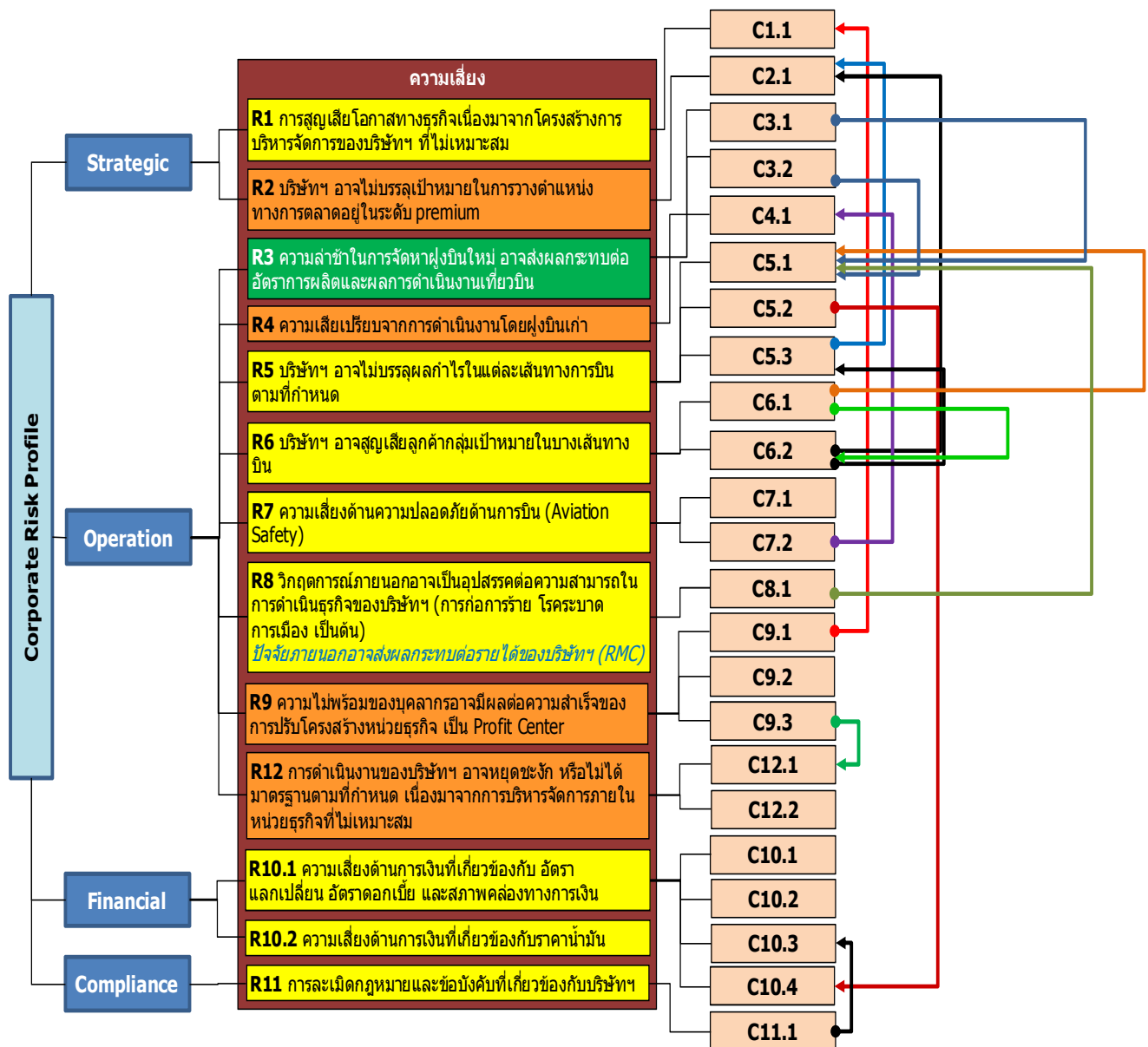
Risk Profile หรือ Bubble Diagram เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงต่างๆ ในภาพรวมได้ง่ายขึ้น

Risk Profile เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการ

- แสดงผลการประเมินความเสี่ยง
- แสดงตำแหน่งของความเสี่ยง
- สนับสนุนการตัดสินใจระดับความสำคัญของความเสี่ยงในภาพรวม

Risk Profile นี้ สามารถจัดทำได้ หลังจากที่ได้ผลการประเมินความเสี่ยงแล้ว และควรปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างน้อยทุกไตรมาส

ตัวอย่าง Risk Map



Risk Map ดังตัวอย่างในภาพด้านบน แสดงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนของบริษัทฯ เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกัน และสะท้อนถึงภาพรวมของความเสี่ยงของบริษัทฯ (อ้างอิงจาก เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) Risk Map นี้สามารถจัดทำได้ หลังจากที่ได้ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงแล้ว และควรปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเมื่อมีการระบุความเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงเพิ่มเติม และเมื่อมีการประเมินความเสี่ยงใหม่หลังจากที่ได้นำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติแล้ว

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 31 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 6 – ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้

ระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การคำนวณระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้มีวิธีการ 3 ขั้นตอนที่นำมาใช้ในการคำนวณ ดังนี้

1. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัท คือ อัตราส่วนเปรียบเทียบทางการเงินที่สำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานและความสำเร็จของบริษัท ตัวชี้วัดแต่ละตัวสามารถใช้ในการคำนวณช่วงระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ โดยต้องเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละช่วงเวลา เช่น กำไร รายได้ เงินทุนหมุนเวียน และกระแสเงินสด เป็นต้น

2. การกำหนดช่วงระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้

การกำหนดช่วงระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้อย่างเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัด หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุดของตัวชี้วัดที่ไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อฐานะการเงินของบริษัท ค่าเบี่ยงเบนหลักที่เลือก (เช่น 1-3% ของกำไรก่อนหักภาษี หรือ 5-10% ของกระแสเงินสด) ซึ่งได้จากมุมมองของนักวิเคราะห์การลงทุนที่กำหนดเป็นช่วง จะแสดงให้เห็นว่า หากเกินกว่าเกณฑ์นี้อาจส่งผลกระทบต่อนักวิเคราะห์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงการประเมินบริษัท อย่างมาก

ในการกำหนดช่วงระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้นั้น ควรพิจารณาด้วยว่ามีการกำหนดค่าความเสียหายที่บริษัทจะยอมรับได้หรือไม่ หรือระดับความเสียหายทางการเงินเพียงใดที่จะมีผลกระทบต่อฐานะการเงินของบริษัท โดยอาจรวมถึงประเด็นอื่นๆ เช่น ข้อกำหนดจากรัฐบาลในการให้กู้ยืม เป้าหมายการทำกำไร รายจ่ายฝ่ายทุน หรือข้อกำหนดการกู้ยืมเงินจากธนาคาร เป็นต้น

3. การรายงานผล - ความเคลื่อนไหวในแต่ละปี

การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลย้อนหลังและการประมาณการในอนาคตจะทำให้ได้ภาพรวมของธุรกิจที่สมบูรณ์ขึ้น และจะทำให้สามารถเห็นภาพการพัฒนาทางธุรกิจในระยะยาวแทนที่จะเห็นเพียงปีเดียว

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 32 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 7 – ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับปรุงความเสี่ยง

เหตุใดจึงต้องคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ เป็นการเปรียบเทียบต้นทุนของการลงทุนหรือต้นทุนของโครงการต่างๆ กับรายได้จากการลงทุนหรือจากโครงการดังกล่าว และเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการปรับปรุงด้วยการลงทุนหรือการจัดทำโครงการ อีกนัยหนึ่ง คือ การวิเคราะห์จะเป็นตัววัดผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (หรือลดลง) ของฝ่ายต่อต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินการปรับปรุง

การพัฒนาทางธุรกิจที่มีประสิทธิผลต้องรวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกไขปัญหาเฉพาะเรื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าต้นทุนของโครงการจะอยู่ในงบประมาณที่มีอย่างจำกัดของฝ่าย และให้ผลตอบแทนทางการเงินในระดับที่ทำให้โครงการสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ ยังมีบทบาทสำคัญในการประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหาทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น และนำเสนอถึงประเด็นปัญหาการบริหารความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น รายละเอียดของรายการต้นทุนและผลประโยชน์ จะช่วยแยกความแตกต่างระหว่างทางเลือก 2 ทาง ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ในขณะที่ต้นทุนรวมในระยะเวลา 5 ปี ของทางเลือกทั้งสองอาจจะเท่ากัน แต่ทางเลือกหนึ่งอาจมีระยะเวลาคืนทุนที่เร็วกว่าหรือมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่าในการดำเนินการ

วิธีการ

วิธีการง่าย ๆ ในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยใช้ข้อมูลจากทะเบียนความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ดูที่ระดับของความเสี่ยงในปัจจุบัน (ในเชิงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด กล่าวคือ ตำแหน่งของความเสี่ยงในแผนที่ความเสี่ยง)
2. ประเมินตำแหน่งของความเสี่ยงหลังจากมีการปรับปรุงการควบคุม
3. ประเมินต้นทุนของมาตรการการปรับปรุง (รวมทั้งความเสียหาย/ค่าใช้จ่ายแฝง) โดยดูจากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่ระบุในแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารความเสี่ยง
4. ตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุง เปรียบเทียบกับต้นทุนของการปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม ควรวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างละเอียดในกรณีที่ความเสี่ยงมีความซับซ้อน และควรมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและการลงทุนที่สามารถรับรองได้

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 33 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 8 - การวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) จะต้องระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแต่ละรายการ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลกระทบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะได้รับการพิจารณาเมื่อวางแผนการควบคุมความเสี่ยงหรือกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้ความรุนแรงของความเสี่ยงแต่ละรายการลดน้อยลง สำหรับบริษัทฯ มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอาจประกอบด้วย

- ผู้ถือหุ้น
- พนักงาน
- คู่สัญญา
- องค์กรที่ควบคุมดูแลกฎระเบียบ
- ลูกค้า
- พันธมิตรทางธุรกิจ
- สื่อต่างๆ

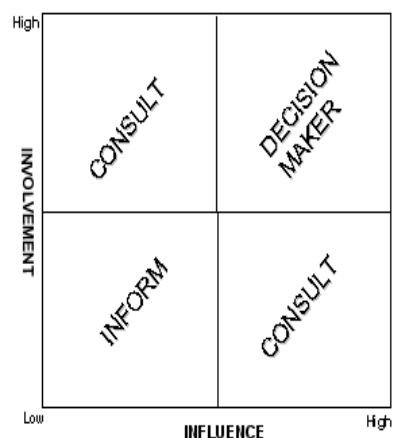
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ ทำให้สามารถเข้าใจในสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง สิ่งนี้จะมีผลกระทบต่อวิธีการที่จะปฏิบัติต่อความเสี่ยงทั้งหลาย

การประเมินว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อบริษัทฯ หรือต่อความเสี่ยงแต่ละรายการมากน้อยเพียงใด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเท่าใด จะช่วยให้เราสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลสูงสุดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์นี้ควรทำในทุกระดับของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจมีระดับความเกี่ยวข้องและอาจมีอิทธิพลที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของการดำเนินงาน

แผนผังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้านข้างนี้จะทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปของระดับอิทธิพล และระดับความเกี่ยวข้อง ตามแผนผังที่แสดงนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในแต่ละระดับ ได้แก่ บุคคลที่เป็นผู้กำหนดการตัดสินใจ (Decision Maker) และผู้ที่อยู่ในส่วนของการให้คำปรึกษา (Consult)



ภาพ: การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก
		Page: 34
		Issue No.: 01
		Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 9 – ตัวอย่างรายงานความคืบหน้าแผนจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร

รายงานความคืบหน้าแผนจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร ไตรมาสที่ ... ประจำปี

ลำดับ	เจ้าของความเสี่ยง	คำอธิบายความเสี่ยง	

	Target	Actual
Risk Appetite		
Risk Tolerance		
ผลการประเมินความเสี่ยง (I X L)		

ข้อ	แผนจัดการความเสี่ยง	ตัววัดความสำเร็จของแผนฯ		ผู้รับผิดชอบ	% ความสำเร็จของแผนฯ	ความคืบหน้าของการนำแผนฯ ไปดำเนินการ	กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ		สถานะ
		Target	Actual				เป้าหมาย	แก้ไข	

ข้อสังเกต

หมายเหตุ: ในช่อง “สถานะ” สามารถระบุได้ 4 สถานะดังนี้

ลงนามโดย

EVP/VP/MD

- ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
 - อยู่ระหว่างดำเนินการ
 - ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
 - ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ

เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก
		Page: 35
		Issue No.: 01
		Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย

บริษัท การบินไทย จำกัด มหาชน

รายงานผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย (Departmental Risk Management Report)

หน่วยงาน ฝ่าย..... ไตรมาสที่ ประจำปี 255....

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงาน รวม ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญ

เลขที่ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงเรื่อง	หน่วยงาน	ผลการวิเคราะห์มาตรการควบคุม ปัจจัยเสี่ยงในปัจจุบัน	จุดอ่อนและสาเหตุ	การปรับปรุงการควบคุม	ระยะเวลา		ผลประโยชน์ การควบคุม	หมายเหตุ
						เริ่มต้น	สิ้นสุด		

ลงนาม

.....
(.....)

EVP/VP/MD

วันที่...เดือน.....พ.ศ.

เอกสารฉบับนี้ เป็นเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น
ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารไปเผยแพร่ หรือตีพิมพ์โดยไม่ได้รับอนุญาต

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 36 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 10 – ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณเพื่อจัดทำ Portfolio View of Risk สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2553

จากความเสี่ยงระดับองค์กรของบริษัท ปี 2553 จำนวน 12 ข้อ ได้พิจารณาคัดเลือกความเสี่ยง 5 ข้อ นำมาทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เพื่อจัดทำ Portfolio View of Risk โดยการคัดเลือกความเสี่ยง 5 ข้อดังกล่าว อ้างอิงจากการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2553 ความเสี่ยงทั้ง 5 ข้อนี้ ได้แก่

- R3: ความล่าช้าในการจัดหาฝูงบินใหม่ ส่งผลกระทบต่อ อัตราการผลิตและผลการดำเนินงานเที่ยวบิน
- R4: ความเสียเปรียบจากการดำเนินงานโดยฝูงบินเก่า
- R7: ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านการบิน
- R8: วิกฤตการณ์ภายนอกอาจเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของบริษัท (การก่อการร้าย โรคระบาด การเมือง เป็นต้น)
- R10: ความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาน้ำมัน

การตั้งสมมติฐาน และข้อมูลที่ใช้ประกอบการตั้งสมมติฐานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เพื่อจัดทำ Portfolio View of Risk

การตั้งสมมติฐานเพื่อประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณนั้น ใช้ข้อมูลงบการเงินปีล่าสุดเป็นหลัก ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า

- จากงบการเงินปีล่าสุดเทียบกับประมาณการงบการเงิน พบว่ารายได้ในปี 2553 มีโอกาสเพิ่มขึ้นถึง 8,000 ล้านบาท
- การเปลี่ยนแปลงของรายได้จะส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 10 ของราคาน้ำมัน และค่าใช้จ่ายบุคลากรสำหรับการทำงานล่วงเวลา
- ตั้งสมมติฐานว่า ความเสี่ยงแต่ละข้อไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นความเสี่ยงหนึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่ออีกความเสี่ยงหนึ่ง
- ประมาณการค่าใช้จ่ายทางภาษีในปี 2554 และ 2555 จะแปรผันกับกำไรก่อนหักภาษี ในขณะที่ค่าใช้จ่ายทางภาษีในปี 2553 ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า จะไม่มีการจ่ายภาษี

การตั้งสมมติฐานข้างต้นนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ (DY) และจากประสบการณ์ในการทำวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณของผู้เชี่ยวชาญ ที่พบว่า ความเสี่ยงในแต่ละข้อไม่ได้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน และราคาน้ำมันนั้น แม้จะมีค่า Correlation ไม่เท่ากับศูนย์ แต่ก็มีค่าต่ำมาก จึงสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนและราคาน้ำมันนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ความเสี่ยงในแต่ละข้อจะมีสมมติฐานที่แตกต่างกันไปตามข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ ดังแสดงในตารางถัดไป

ตารางแสดงสมมติฐานแยกตามความเสี่ยง และข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ

ความเสี่ยง	สมมติฐาน	ข้อมูลที่ใช้
R3: ความล่าช้าในการจัดหาฝูงบินใหม่ ส่งผลกระทบต่อ อัตราการผลิตและผลการดำเนินงานเที่ยวบิน	- การตั้งสมมติฐานจะใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งทางการตลาดในอดีตเป็นหลัก โดยจะแบ่งสมมติฐานออกเป็น 3 สถานการณ์ ดังนี้ - Worst case : สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 3 - Base Case : ไม่มีการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด - Best case : ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 1	1. Passenger Traffic ตั้งแต่ปี 1999-2009 เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของ Market Growth และ Market Share ในอดีต 2. การสัมภาษณ์รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ (DY) 3. การสัมภาษณ์รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ (DN)
R4: ความเสียเปรียบจากการดำเนินงานโดยฝูงบินเก่า	ความเสี่ยงในข้อนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อรายรับจากการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์	

ความเสี่ยง	สมมติฐาน	ข้อมูลที่ใช้
R7: ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านการบิน	- โอกาสเกิดร้อยละ 0.5 อ้างอิงจาก ข้อมูลเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุในอดีตของสายการบิน - การตั้งสมมติฐานแบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์ ดังนี้ - Worst case : อุบัติเหตุส่งผลกระทบต่อการบินเปลี่ยนแปลงร้อยละ 5 ในส่วนแบ่งทางการตลาด - Base case : อุบัติเหตุส่งผลกระทบต่อการบินเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1 ในส่วนแบ่งทางการตลาด - Best case : อุบัติเหตุไม่ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาด ความเสี่ยงในข้อนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อรายรับจากการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ (มีการประกันอุบัติเหตุโดยมี Deductible)	- ข้อมูลในอดีตของความถี่การเกิดอุบัติเหตุของสายการบิน จากการสืบค้นใน Google, Wikipedia - การสัมภาษณ์รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ (DY) - การสัมภาษณ์ฝ่ายประกันภัย (JZ) - การสัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน (DJ)
R8: วิกฤตการณ์ภายนอกอาจเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของบริษัท (การก่อการร้าย)	โอกาสเกิดอยู่ที่ร้อยละ 33 อ้างอิงจาก ข้อมูลในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงความถี่ของเหตุการณ์และวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ	- ข้อมูลในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงความถี่ของการเหตุการณ์ และวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ - Passenger Traffic ตั้งแต่ปี 1999-2009 เพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Market Growth และ Market Share ในปีที่ไม่เกิด

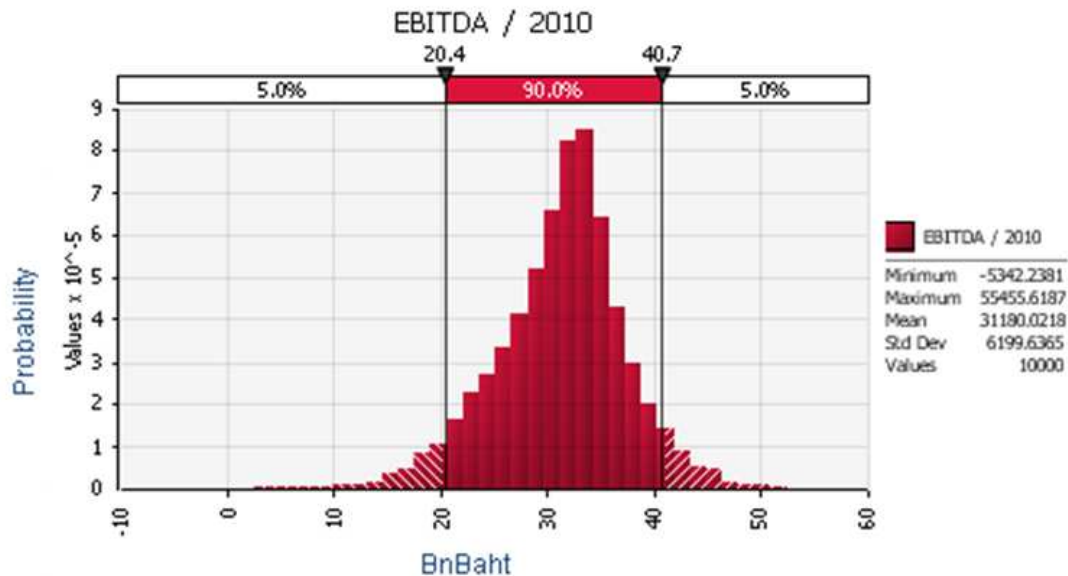
ความเสี่ยง	สมมติฐาน	ข้อมูลที่ใช้
โรคระบาด การเมือง เป็นต้น)	- การตั้งสมมติฐานแบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ - Worst case : ปักจ้าย ภายนอกส่งผลกระทบต่อ เปลี่ยนแปลงร้อยละ 15 ใน อัตราการเติบโตของธุรกิจ - Base case : ปักจ้าย ภายนอกส่งผลกระทบต่อ เปลี่ยนแปลงร้อยละ 5 ใน อัตราการเติบโตของธุรกิจ ร้อยละ 5 - Best case : ปักจ้าย ภายนอกไม่ส่งผลกระทบต่อ เปลี่ยนแปลงในอัตราการ เติบโตของธุรกิจ ความเสี่ยงในข้อนี้จะไม่ส่งผล กระทบต่อรายรับจากการพาณิชย์ สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ในกรณีที่ไม่ เกิดปักจ้ายภายนอกใดๆเลย จะ ส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้น 2% และจากการศึกษาข้อมูลพบว่า มี rebound factor 100% โดย ปี หลังจากเกิดวิกฤตการณ์นั้น ตลาด จะมีการขยายตัวในอัตราเท่ากับ อัตราการเติบโตที่ลดลงในปีก่อน หน้าที่เกิดวิกฤตการณ์	วิกฤตการณ์ใดๆเลย 3. การสัมภาษณ์รองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์และพัฒนา ธุรกิจ (DY)

ความเสี่ยง	สมมติฐาน	ข้อมูลที่ใช้
R10: ความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาน้ำมัน	การตั้งสมมติฐานสำหรับความเสี่ยงในข้อนี้ จะแบ่งออกเป็นเรื่องหลักๆ ดังนี้ - ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน - ราคาน้ำมันที่ประมาณการจะเป็นราคา Spot Price (ล่าสุดที่ได้จากข้อมูลราคาน้ำมันในตลาด) - ความผันผวนของตลาดราคาน้ำมันอยู่ที่ร้อยละ 34 - ส่วนเกินการเปลี่ยนแปลงในราคาน้ำมันจะถูกโอนไปยังค่าธรรมเนียมราคาน้ำมัน และมีค่าเบี่ยงเบนอยู่ที่ร้อยละ 25 เนื่องจาก บริษัทฯ ไม่สามารถถ่ายโอนส่วนเกินราคาน้ำมันไปเป็น Surcharge ได้ในทันที - การเปลี่ยนแปลงในราคาน้ำมันจะส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้บริการกับบริษัทฯ ร้อยละ 25 โดยการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันร้อยละ 10 จะส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้บริการกับบริษัทฯ ร้อยละ 2.5 - ร้อยละ 45 ของปริมาณความ	- Singapore Kerosene-Type Jet Fuel Spot Price FOB (Cents per Gallon) จาก www.eia.doe.gov - การสัมภาษณ์รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ (DN) - การสัมภาษณ์บุคลากรจากฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียมและประกันภัย (D3) - ข้อมูล Fuel Surcharge และ Hedging จากฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียมและประกันภัย (D3)

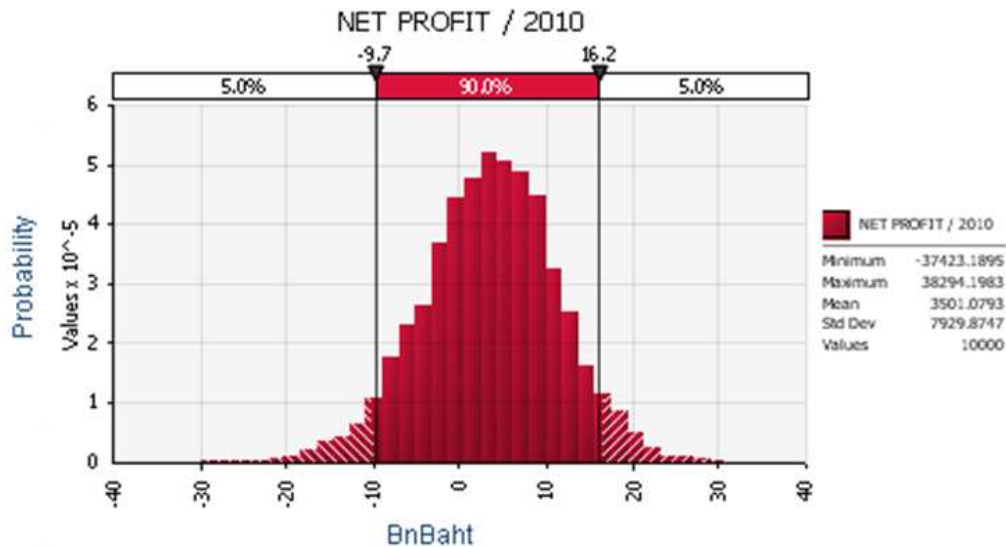
ความเสี่ยง	สมมติฐาน	ข้อมูลที่ใช้
	ต้องการใช้น้ำมันทั้งหมดจะมี การทำประกันราคาน้ำมัน ล่วงหน้าทุก 6 เดือน โดยการใช้ Forwards และ Future Options	
	2. ความเสี่ยงจากการอัตราดอกเบี้ย - อัตราดอกเบี้ยที่ประมาณการได้จากการการนำ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และ Interest bearing capital มาคำนวณ - ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยอยู่ที่ร้อยละ 1.5 - ร้อยละ 60 ของหนี้สิน ใช้อัตราดอกเบี้ยลอยตัว และร้อยละ 40 ของหนี้สิน ใช้อัตราดอกเบี้ยคงที่ - การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย จะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเท่านั้น และไม่ส่งผลกระทบต่อรายได้อื่นๆ	1. ข้อมูลอัตราดอกเบี้ยในอดีตย้อนหลัง 10 ปี www.bot.or.th
	3. ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน - ไม่มีกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในระยะยาว - ความผันผวนของกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเท่ากับ 5,000 ล้านบาท	1. ข้อมูลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนย้อนหลัง 4 ปี 2. อัตราแลกเปลี่ยนย้อนหลัง 10 ปี จาก www.bot.or.th เพื่อหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนในตลาด

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ และการจัดทำ Portfolio View of Risk

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณนี้ได้ใช้เครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ โปรแกรม @Risk ซึ่งแสดงผลดังนี้



- ประมาณการ EBITDA อยู่ที่ 32,000 ล้านบาท
- ค่าเฉลี่ยของผลที่ได้จากการทำ Simulation ของ EBITDA มีค่าประมาณ 31,000 ล้านบาท
- ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% EBITDA มีค่าอยู่ระหว่าง 20,000 และ 40,000 ล้านบาท โดยประมาณ



- ประเมินการกำไรสุทธิ อยู่ที่ 4,300 ล้านบาท
- ค่าเฉลี่ยของผลที่ได้จากการทำ Simulation ของกำไรสุทธิ มีค่าประมาณ 3,500 ล้านบาท
- ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% กำไรสุทธิมีค่าอยู่ระหว่าง -10,000 และ 16,000 ล้านบาท โดยประมาณ

ตารางแสดงค่า Earnings@Risk ของความเสี่ยงแต่ละข้อ และ Portfolio View of Risk

ความเสี่ยง (คำอธิบายอย่างย่อ)	Earnings@Risk (กำไรสุทธิ พันล้านบาท)	สัดส่วน	Earnings@Risk (EBITDA พันล้านบาท)	สัดส่วน
R10: ราคาน้ำมัน	9	30%	9	46%
R10: อัตราแลกเปลี่ยน	8	29%	0	0%
R8: ปัจจัยภายนอก	8	27%	8	42%
R3 & R4: ฝูงบิน	2	8%	2	12%
R10: อัตราดอกเบี้ย	2	6%	0	0%
R7: ความปลอดภัย	0	0%	0	0%
ผลรวมที่ได้จากความเสี่ยงแต่ละข้อ	29	100%	19	100%
Portfolio Risk	13	-	11	-

- Earnings@Risk นั้นจะวัดจากความแตกต่างระหว่าง EBITDA และ กำไรสุทธิ ในปี 2553 และผลที่ได้จากการทำ Simulations ของ EBITDA และ กำไรสุทธิ โดยวัดจากระดับความเชื่อมั่นที่ 95%
- ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับราคาน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ส่งผลกระทบต่อ Portfolio View of Risk ในระดับที่ใกล้เคียงกัน
- ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงเปรียบเทียบจากการดำเนินงานโดยผู้ลงเงินเก่า ส่งผลกระทบต่อ Portfolio View of Risk ในระดับที่ใกล้เคียงกัน
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านการบิน (Aviation Safety) ไม่ถูกรวมอยู่ใน Portfolio View of Risk เนื่องจากการจัดทำ Simulations จะกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และระดับความเสียหายอยู่ที่ร้อยละ 5 ซึ่งความเสี่ยงในข้อนี้มีโอกาสเกิดเพียงร้อยละ 0.5 จึงถือว่ามีค่าน้อยมาก และไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อ Portfolio View of Risk

คำอธิบายเพิ่มเติม

- ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ประมาณการไว้ในระยะยาว หรือกำไรที่ได้รับจากอัตราแลกเปลี่ยนนั้น ถูกกำหนดให้มีค่าเท่ากับศูนย์
- ผลรวมที่ได้จากความเสี่ยงแต่ละข้อนั้นจะมีค่าไม่เท่ากับ Portfolio Risk เพราะ Portfolio Risk จะคำนึงถึง Diversification Effect ด้วย กล่าวคือ เหตุการณ์ร้ายต่างๆ มักไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ความเสี่ยงแต่ละข้อไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (โอกาสเกิด และ ผลกระทบ)

จากผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง และค่าของ Earnings@Risk ข้างต้น สามารถนำมาพิจารณาร่วมกับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและจัดทำเป็น Risk Profile ได้ดังนี้

Likelihood		Impact				
		1	2	3	4	5
		Very low	Low	Moderate	High	Very high
5	Almost certain				R3 R4	R10 R8
4	Likely					
3	Possible					
2	Unlikely	R7				
1	Rare					

	คู่มือการบริหารความเสี่ยง	Doc. No.: TERM-ภาคผนวก Page: 46 Issue No.: 01 Effective Date: 27 DEC 10
ภาคผนวก		

ภาคผนวก 11 – ข้อมูลในการติดต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยง

ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (DZ)

ชื่อ :

เบอร์โทรศัพท์ :

E-mail :

ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง (GK)

ชื่อ : ดร. ศศิชา สืบแสง

เบอร์โทรศัพท์ : 02-545-3077

E-mail : sasicha.s@thaiairways.com

ผู้จัดการกองสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (G3)

ชื่อ : นาง เกตุภัสสร เสริมสุข

เบอร์โทรศัพท์ : 02-545-1085

E-mail : juvadee.s@thaiairways.com

ผู้จัดการกองประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (G4)

ชื่อ : นาง ปิยมาภรณ์ โอสถานนท์

เบอร์โทรศัพท์ : 02-545-2080

E-mail : piyamaporn.o@thaiairways.com

ผู้จัดการกองประสานงานการควบคุมภายใน (G8)

ชื่อ : นางสาว นิจดา จุลชาติ

เบอร์โทรศัพท์ : 02-545-3644

E-mail : nichada.c@thaiairways.com

○○○