

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

(ฉบับพนักงาน) ปรับปรุง 24 พฤศจิกายน 59

RISK
Management

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย ห้ามคัดลอกหรือทำซ้ำ โดยไม่ได้รับอนุญาต

คำนำ

ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเป็นเจ้าของความเสี่ยง โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท และหามาตรการในการจำกัด ป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ต่างๆของบริษัท

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกคนของกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์ ในฐานะเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner มีความรู้ ความเข้าใจภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์ ตลอดจนขอบเขตประเภทความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมิน, การจัดทำแผนควบคุม, การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ, การติดตาม รวมทั้งการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานทุกคนในหน่วยงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรของเราบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ปฏิบัติสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนตลอดไป

นอกจากนี้ยังได้เพิ่มเรื่องการตั้งชื่อรายการความเสี่ยงเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้สื่อสารและเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นแนวทางให้พนักงานมีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อไป

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความมุ่งมั่นด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง	4
นโยบายการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์	6
ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงองค์กรกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์	7
การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกลุ่มธุรกิจ	8
เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน(Risk Score)	9
ประเภทขอบเขตการบริหารความเสี่ยง	9
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	13
การบูรณาการรายการความเสี่ยงทั่วทั้งขององค์กร	14
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและนำสู่การปฏิบัติ	15
การจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงตามหลัก 4 T	16
การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCM	17
ระบบการติดตาม ทบทวน ประเมินผลระบบบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์	18
โครงการค้นหาความเสี่ยงอย่างมีส่วนร่วม	19
เทคนิคการตั้งชื่อรายการความเสี่ยง	22

ความมุ่งมั่นด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง



จากวิสัยทัศน์ของคุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 ที่เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง นับแต่นั้นมาทุกๆ ปี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก็จะทำหน้าที่ในการค้นหา ทบทวนความเสี่ยง และ รายงานแก่คณะผู้บริหาร (BOD) อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงเพื่อหากับระเบิดหรือระเบิด เวลาที่ซ่อนอยู่ โดยการมีทีมงานบริหารความเสี่ยง ช่วยประเมิน คอยเตือน และทำ BCM เพื่อให้ธุรกิจ สามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง “ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง คำนวณยาก แต่ได้ประโยชน์มากแน่ๆ” (ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, 2555) “วันนี้องค์กรเราอยู่ในสภาพปกติ ไม่มีเหตุวิกฤต เราต้องคำนึงถึงความเสี่ยง และบริหารอย่างชาญฉลาด (Intelligence Risk)” (ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, 2556)

เราเป็นบริษัทใหญ่มีพนักงานกว่า 140,000 คน เราจะทำอะไรต้องระมัดระวัง ต้องให้ความสำคัญกับ Risk Management ให้พิจารณาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร **“ต้องตั้งตัวอยู่เหนือความไม่ประมาท เราต้องคอยสอดส่องว่าพรุ่งนี้จะเกิดอะไรขึ้น เพราะเรายังคงเติบโตอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่เราต้องระมัดระวังภัยด้วย”** (ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, 2558)



คุณปิยะวัฒน์ จิตะสัตถาวรกุล รองประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ แสดงทัศนคติเกี่ยวกับภัยมืดว่า “ความเสี่ยงจากภัยมืดคือการไม่รู้จุดอ่อนของตนเองทุกคนจึงควรตระหนักร่วมกันป้องกัน และแก้ไขจุดอ่อนที่ค้นพบอย่างต่อเนื่อง” (ปิยะวัฒน์ จิตะสัตถาวรกุล, 2556)



คุณพิทยา เจียรวิวสิฐกุล รองประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ “การบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ Risk Manager และ Risk Champion ต้องตื่นตัวมุ่งเน้นการจัดการ ความเสี่ยงเชิงป้องกัน Intelligence Risk มากกว่าการตั้งรับ” (พิทยา เจียรวิวสิฐกุล, 2556)

“อย่ากลัวความเสี่ยงจนไม่กล้าทำอะไรเลย แต่ต้องหาวิธีการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่ออยู่กับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด เราต้องรู้ทันความเสี่ยงเพื่อจัดการ แต่อย่าให้ความเสี่ยงมาจัดการเรา” (พิทยา เจียรวิวสิฐกุล, 2559)

“ต้องตื่นตัว เรียนรู้และแบ่งปันเหตุการณ์ไม่น่าเลยหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานภายนอก โดยนำมาพิจารณาทบทวนความเสี่ยงภายในองค์กรเราอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้มีการปรับปรุงแผนธุรกิจองค์กรล่วงหน้าให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”(พิทยา เจียรวิวสิฐกุล, 2559)

“ต้องบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานของทุกวัน จะทำให้เรารู้ว่าความเสี่ยงอะไรที่ต้องจัดการ เพื่อความรอบคอบในการดำเนินธุรกิจ และสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (พิทยา เจียรวิสิฐกุล, 2559)



ธานินทร์ บูรณมานิต กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การที่องค์กรจะมีอายุยาวนานได้นั้น ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กร ยั่งยืน ยาวนาน พวกเราทุกคนใน ซีพี ออลล์ อยู่ในบ้านหลังเดียวกัน นั่นคือ **"บ้าน คุณภาพ ซีพี ออลล์"** และพวกเรามีนามสกุลเดียวกัน คือ "ซีพี ออลล์" บ้านหลังนี้จะมีความสุขได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับที่เราทุกคน ขอให้ "เราทุกคนช่วยกันทำให้บ้านหลังนี้มีความสุข" สร้างบ้านหลังนี้ด้วยความสุข และให้มีความยั่งยืน การที่เราจะเป็นองค์กรคุณภาพและมีความยั่งยืนได้นั้น ต้องประกอบด้วยหลัก 3 ด้าน คือ

1. มีกลยุทธ์ที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่แข่ง อย่างถูกต้องและดีงามว่าจะอยู่ร่วมกันได้อย่างไร
2. องค์กรต้องมีความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ ทั้งวิกฤต อุปสรรค และโอกาส
3. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของคน การสร้างทีม การรักษาทีม การพัฒนาทีมงานให้เก่งขึ้น ดีขึ้น อยู่ตลอดเวลา หากองค์กรของเราปฏิบัติตามหลัก 3 ด้านนี้ บ้านของพวกเราหลังนี้จะเปี่ยมด้วยความสุข และบ้านหลังนี้ก็จะกลายเป็น "องค์กรคุณภาพและมีความยั่งยืน" อย่างแน่นอน... (ธานินทร์ บูรณมานิต, 2559)



คุณวิเชียร จี้งวิโรจน์ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโสสายงานCAFM และระชก.ผู้บริหาร หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ในฐานะ Enterprise Risk Manager “ทุกคนในองค์กรต้องใช้หลัก 3 A (Alert, Alarm, Analysis) ในการค้นหาความเสี่ยงจากภัยสว่าง และภัยมืด เพื่อควบคุมติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง “(วิเชียร จี้งวิโรจน์, 2556)

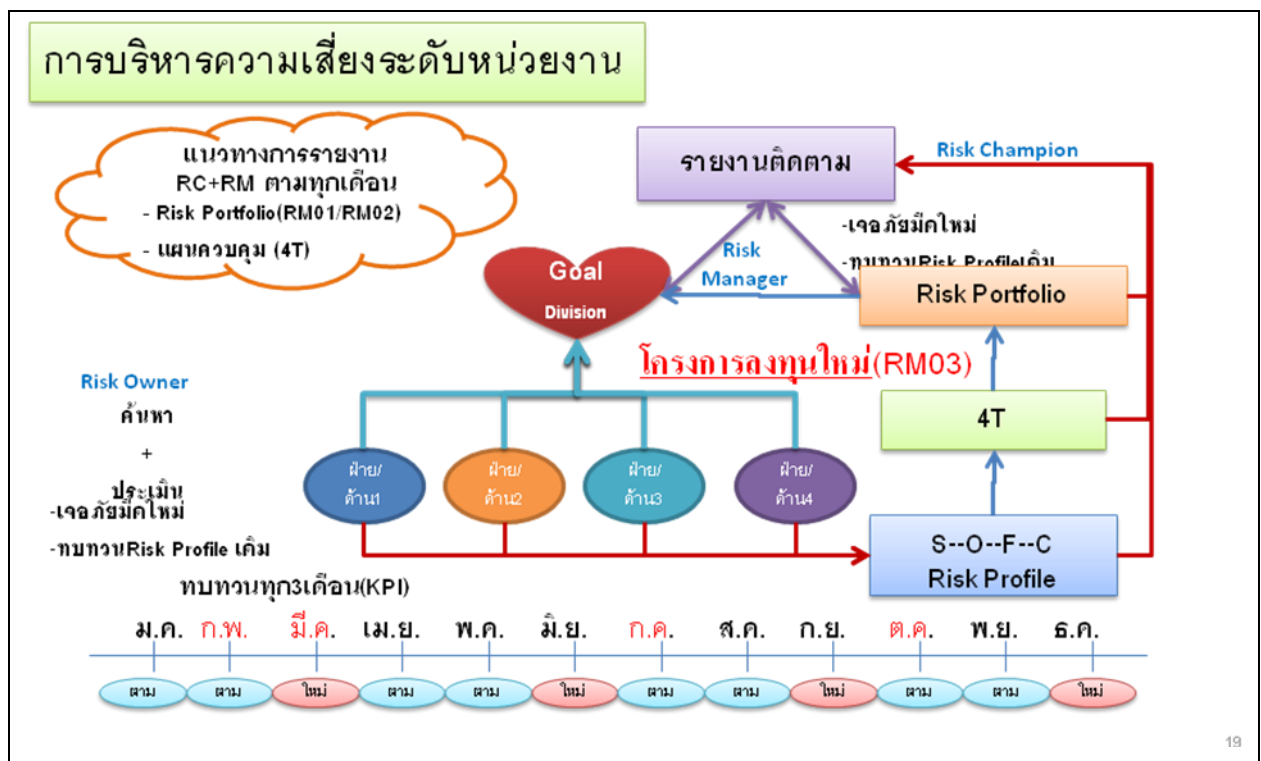
“เป้าหมายสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ การค้นหาภัยหรือสิ่งที่ไม่ถึงให้พบก่อนที่จะเกิดเรื่อง แล้วทำการลดโอกาสและผลกระทบความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การที่องค์กรเราจะอยู่รอดปลอดภัยได้อย่างยั่งยืนนั้น องค์กรจึงต้องทำธุรกิจที่ดี ในขณะที่เดียวกันต้องควบคุมรอยรั่วจุดอ่อนให้น้อยลงด้วย เพื่อให้ผลกระทบขององค์กรทุกด้านเข้าใกล้ศูนย์สมดุลงอย่างแท้จริง” (วิเชียร จี้งวิโรจน์, 2559)

นโยบายการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบริษัทอย่างครอบคลุม โดยจัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเป็นเจ้าของความเสี่ยง โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท และหามาตรการในการจำกัด ป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ต่างๆของบริษัท ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ติดตามสถานการณ์และเหตุปัจจัยของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา แล้วรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัททราบ ทั้งนี้ ได้มีการทบทวนนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกลุ่มธุรกิจ

ตามทีนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรกำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และ พนักงานทุกคนเป็นเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดของทุกหน่วยงานจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความเสี่ยง Risk Manager โดยตำแหน่ง ผู้จัดการความเสี่ยงหน่วยงานสามารถแต่งตั้งผู้ช่วยที่มีคุณวุฒิ ความสามารถเหมาะสมทำหน้าที่เป็นนักจัดการความเสี่ยง Risk Champion ประจำหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่จัดการให้มีการค้นหา ประเมิน จัดทำแผนควบคุมและติดตามความเสี่ยงร่วมกับทุกคนในหน่วยงานซึ่งเป็น Risk Owner ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้ Risk Manager พิจารณา ก่อนรายงานผลให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ทำการรวบรวมรายงานให้คณะผู้บริหาร และ คณะกรรมการชุดต่างๆที่เกี่ยวข้องพิจารณาต่อไป



เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน(Risk Score)

ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดให้มีการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ติดตามสถานการณ์และเหตุปัจจัยของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา แล้วรายงานให้ คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารทราบ ดังนั้นบริษัทจึงได้กำหนดให้มีแนวทางการประเมิน ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานดังนี้

- 1.การถ่ายทอดนโยบายการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน (คะแนน 10 %)
- 2.จัดให้มีการทบทวนและรายงานความเสี่ยงภายในหน่วยงาน (คะแนน 30 %)
- 3.การทบทวนปรับปรุง แผน BCM และรายชื่อ BCM Team(คะแนน 15%)
- 4.การผลักดันให้ทุกคนในหน่วยงาน เข้าร่วมโครงการค้นหาภัยมีดองค์กร (คะแนน 20%)
- 5.การมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านบริหารความเสี่ยงที่บริษัทกำหนด (คะแนน 25%)

ประเภทขอบเขตการบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์

ทุกหน่วยงานต้องมีการทบทวนรายการความเสี่ยงให้ครอบคลุมด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. Universal Risk Area สำหรับการทบทวนความเสี่ยงโดยรวมขององค์กรและหน่วยงาน

Universal Risk Area									
E	Environment Risk		Process Risk			Information for Decision-Making Risk			
E01	Competitor	P01	Financial	P02	Empowerment	P04	Governance	D01	Strategic
E02	Customer Wants	PF01	Price	PE01	Leadership	P001	Organizational Culture	DS01	Environmental Scan
E03	Technological Innovation	PF02	Interest Rate	PE02	Authority/ Limit	P002	Ethical Behavior	DS02	Business Model
E04	Sensitivity	PF03	Currency	PE03	Outsourcing	P003	Board Effectiveness	DS03	Business Portfolio
E05	Shareholder Expectations	PF04	Equity	PE04	Performance incentives	P004	Succession Planning	DS04	Investment Valuation/ Evaluation
E06	Capital Availability	PF05	Commodity	PE05	Change Readiness			DS05	Organization Structure
E07	Sovereign/ Political	PF06	Financial	PE06	Communications	P005	Reputation	DS06	Measurement (Strategy)
E08	Legal	PF07	Instrument			PF01	Image and Branding	DS07	Resource Allocation
E09	Regulatory	PF08	Liquidity	P03	Information Technology	PF02	Stakeholder Relations	DS08	Planning
E10	Industry	PFL01	Cash Flow	PT01	Integrity			DS09	Life Cycle
E11	Financial Markets	PFL02	Opportunity Cost	PT02	Access	P006	Integrity	D02	Public Reporting
E12	Catastrophic Loss	PFL03	Concentration	PT03	Availability	P101	Management Fraud	DR01	Financial Reporting Evaluation
		PF03	Credit	PT04	Infrastructure	P102	Employee Fraud	DR02	Internal Control Evaluation
		PFC01	Default			P103	Third-Party Fraud	DR03	Executive Certification
		PFC02	Concentration			P104	Illegal Acts	DR04	Taxation
		PFC03	Settlement			P105	Unauthorized Use	DR05	Pension Fund
		PFC04	Collateral					DR06	Regulatory Reporting
		P07	Operations					D03	Operational
		P001	Customer Satisfaction	P007	Scalability	P013	Compliance	DO01	Budget and Planning
		P002	Human Resources	P008	Performance Gap	P014	Business Interruption	DO02	Product/ Service Pricing
		P003	Knowledge Capital	P009	Cycle Time	P015	Product/ Service Failure	DO03	Contract Commitment
		P004	Product Development	P010	Sourcing	P016	Environmental	DO04	Measurement (Operations)
		P005	Efficiency	P011	Channel Effectiveness	P017	Health and Safety	DO05	Alignment
		P006	Capacity	P012	Partnering	P018	Trademark/ Brand Erosion	DO06	Accounting Information

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกหน่วยงานในบริษัทดำเนินการเชิงรุก เพื่อระบุ ประเมิน และทบทวนความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กร รวมทั้ง สร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงด้านการ ทุจริตที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยง ด้านการทุจริตได้ถูกระบุและจัดการอย่างทันที่ ทั่วถึง อย่างเป็นระบบ ทุกรายการตาม ผู้บริหารของทุกหน่วยงานต้องให้ความ ร่วมมือในการให้ข้อมูลความเสี่ยง

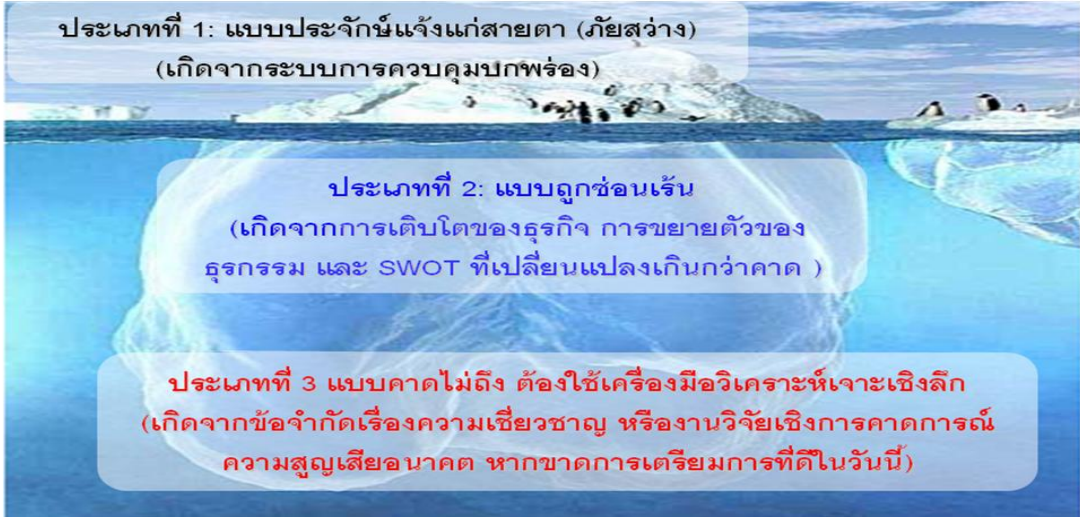
บริษัทกำหนดให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารสำหรับการประเมิน ความเสี่ยงด้านการทุจริต รวมทั้งเป็นผู้รวบรวมผลการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อจัดทำเอกสาร ความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กรทั้งนี้ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่รายงานการดำเนินงานตาม แผนจัดการความเสี่ยงต่อหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปรายงานต่อคณะกรรมการบริหารและ คณะกรรมการบริษัทให้ทราบถึงสถานะของการดำเนินงานทุก 6 เดือน

ทั้งนี้ บริษัทประเมินและทบทวนความเสี่ยงด้านการทุจริตเป็นประจำทุกปี เพื่อระบุความเสี่ยงเพิ่มขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในแต่ละปี ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ เช่น การ เปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ การเปลี่ยนหน้าที่และความ รับผิดชอบของบุคลากรในบริษัท หรือวิธีการทำทุจริตแบบใหม่ๆ เป็นต้น

ประเภทของความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงแบบประจักษ์แจ้งแก่สายตา หรือภัยสว่าง ได้แก่ ความเสี่ยงที่องค์กรมีความรู้และ เข้าใจ แต่ระบบการควบคุมจัดการยังมีข้อบกพร่อง
2. ความเสี่ยงแบบถูกซ่อนเร้น หรือภัยมืดแบบที่ 1 ได้แก่ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงภายในขององค์กรที่เกินกว่าที่คาด เช่น การเติบโตของธุรกิจ การขยายตัวของธุรกิจ และ SWOTขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงเกินกว่าที่คาด
3. ความเสี่ยงแบบคาดไม่ถึง หรือภัยมืดแบบที่ 2 ได้แก่ ความเสี่ยงที่เป็นความรู้เฉพาะทาง องค์กรขาดประสบการณ์องค์ความรู้ ต้องใช้เครื่องมือวิเคราะห์เจาะลึกจากผู้ความเชี่ยวชาญ หรืองานวิจัยเชิง ลึกคาดการณ์

3 ประเภทของความเสี่ยง



The image shows an iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water, and the much larger part is submerged below. Three text boxes are overlaid on the image, describing different types of risks.

ประเภทที่ 1: แบบประจักษ์แจ้งแก่สายตา (ภัยสว่าง)
(เกิดจากระบบการควบคุมบกพร่อง)

ประเภทที่ 2: แบบถูกซ่อนเร้น
(เกิดจากการเติบโตของธุรกิจ การขยายตัวของธุรกิจกรรม และ SWOT ที่เปลี่ยนแปลงเกินกว่าคาด)

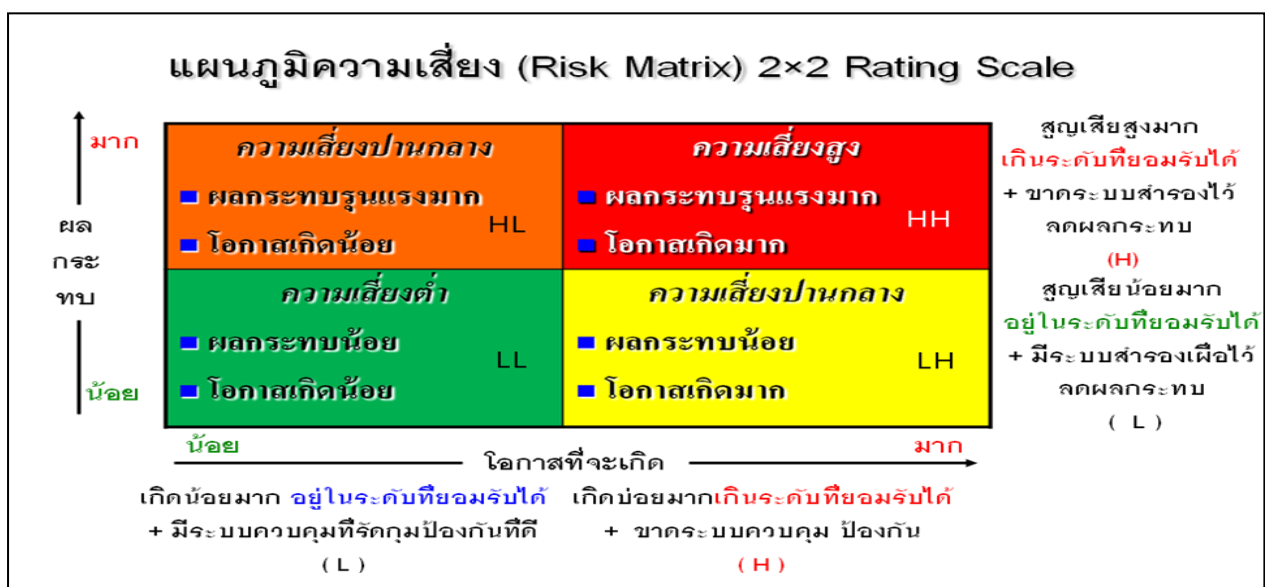
ประเภทที่ 3 แบบคาดไม่ถึง ต้องใช้เครื่องมือวิเคราะห์เจาะเชิงลึก
(เกิดจากข้อจำกัดเรื่องความเชี่ยวชาญ หรืองานวิจัยเชิงการคาดการณ์ ความสูญเสียอนาคต หากขาดการเตรียมการที่ดีในวันนี้)

หัวใจของการค้นหาความเสี่ยง จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่ชัดเจนเพื่อช่วยประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญ จัดทำแผนและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผน และปรับปรุงรายการความเสี่ยงให้ทันสมัย ตลอดจนเฝ้าระวังอุบัติการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และปิดประเด็นความเสี่ยง กรณีที่ดำเนินการได้ครบถ้วนตามแผนงานแล้ว

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง Risk Owner ผู้รับผิดชอบจะต้องวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่ค้นพบใน 2 ประเด็นหลัก คือ โอกาสเกิดความเสี่ยง (Probability Rating Scale) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact Rating Scale) โดยใช้ตารางการประเมินความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ซึ่งมีหลักการและแนวทางดังนี้

1. โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ (Low Probability) หมายถึง เคยมีสถิติการเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงน้อยครั้งมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีมาตรการควบคุมป้องกันต้นเหตุของการเกิดอย่างมีประสิทธิภาพดี
2. โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High Probability) หมายถึง เคยมีสถิติการเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงมากเกินระดับที่ยอมรับได้ หรือมีมาตรการควบคุมเชิงป้องกันที่ต้นเหตุของการเกิดที่ขาดประสิทธิภาพ
3. ผลกระทบของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ (Low Impact) หมายถึง เคยมีสถิติความเสียหายโดยรวมเกิดประสิทธิภาพสูงพร้อมใช้งานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ลดผลกระทบความเสียหายโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. ผลกระทบของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High Impact) หมายถึง เคยมีสถิติความเสียหายโดยรวมที่เกิดขึ้นสูงสุดเกินค่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือมีระบบแผนสำรอง BCM หรือแผนฉุกเฉิน IMP รองรับแต่ขาดประสิทธิภาพ หรือไม่พร้อมใช้งานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด อาจทำให้เกิดผลกระทบความเสียหายโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้

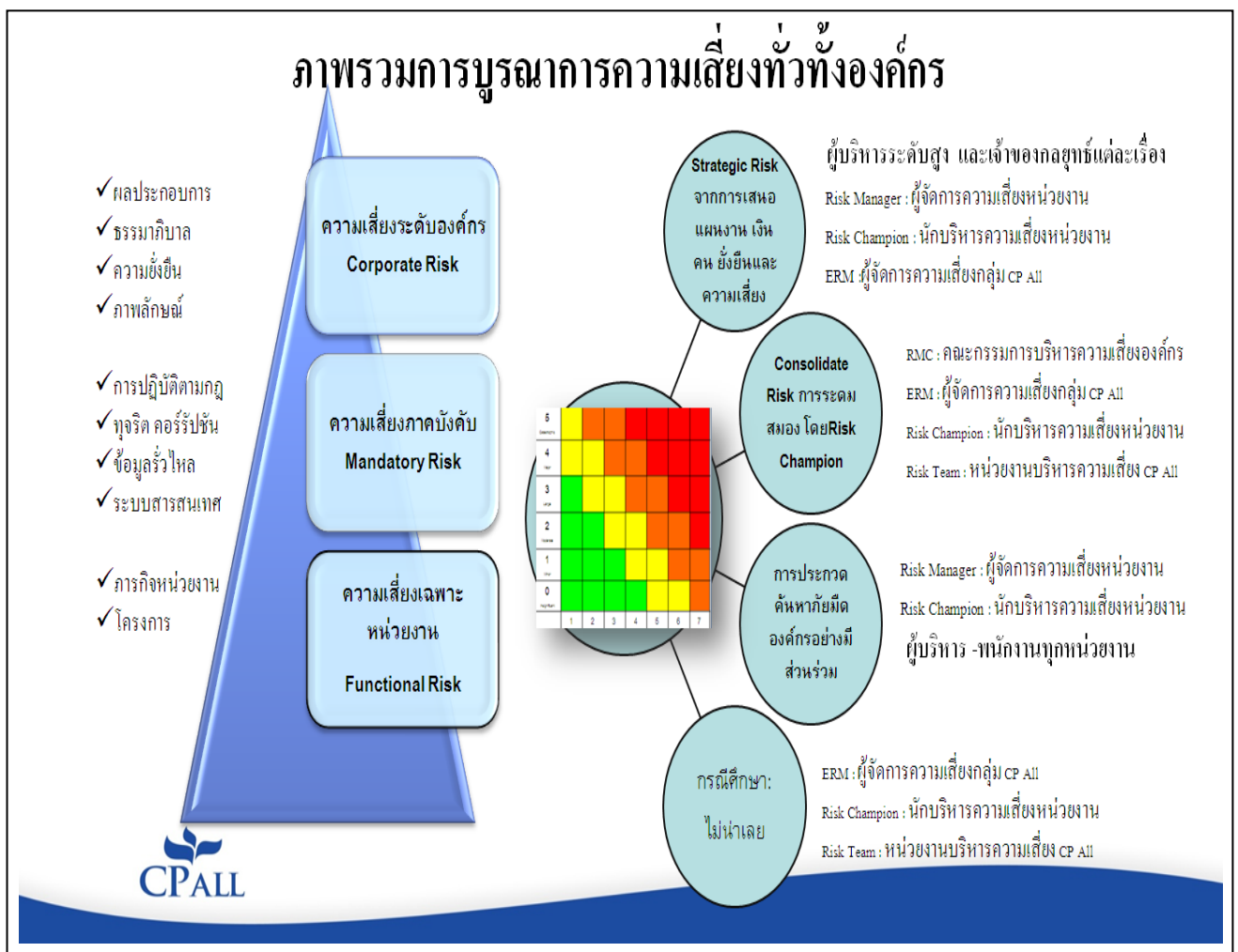


การบูรณาการรายการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะทำการบูรณาการรวบรวมรายการความเสี่ยงขององค์กร จากทุกหน่วยงานในกลุ่มธุรกิจเพื่อรายงานให้คณะผู้บริหาร และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามแผนและช่องทางการทบทวน และค้นหาความเสี่ยงสำคัญขององค์กรได้แก่

1. ด้านStrategic Risk จากการนำเสนอและทบทวนแผนงานเงินคน ยั่งยืนและความเสี่ยง
2. ด้านOperational & Compliance Risk จากการประชุมทบทวนความเสี่ยงโดยRisk Champion ทุกไตรมาส
3. ด้านอื่นๆ จากโครงการประกวดค้นหาภัยมืด และกรณีศึกษาไม่น่าเลย

กรณีที่มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสำคัญที่อาจเกิดผลกระทบต่อองค์กร หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะจัดให้มีการจัดประชุมทบทวนความเสี่ยงเฉพาะกิจ เพื่อให้มีการทบทวนประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนควบคุม รับผิดชอบที่เหมาะสมต่อไป



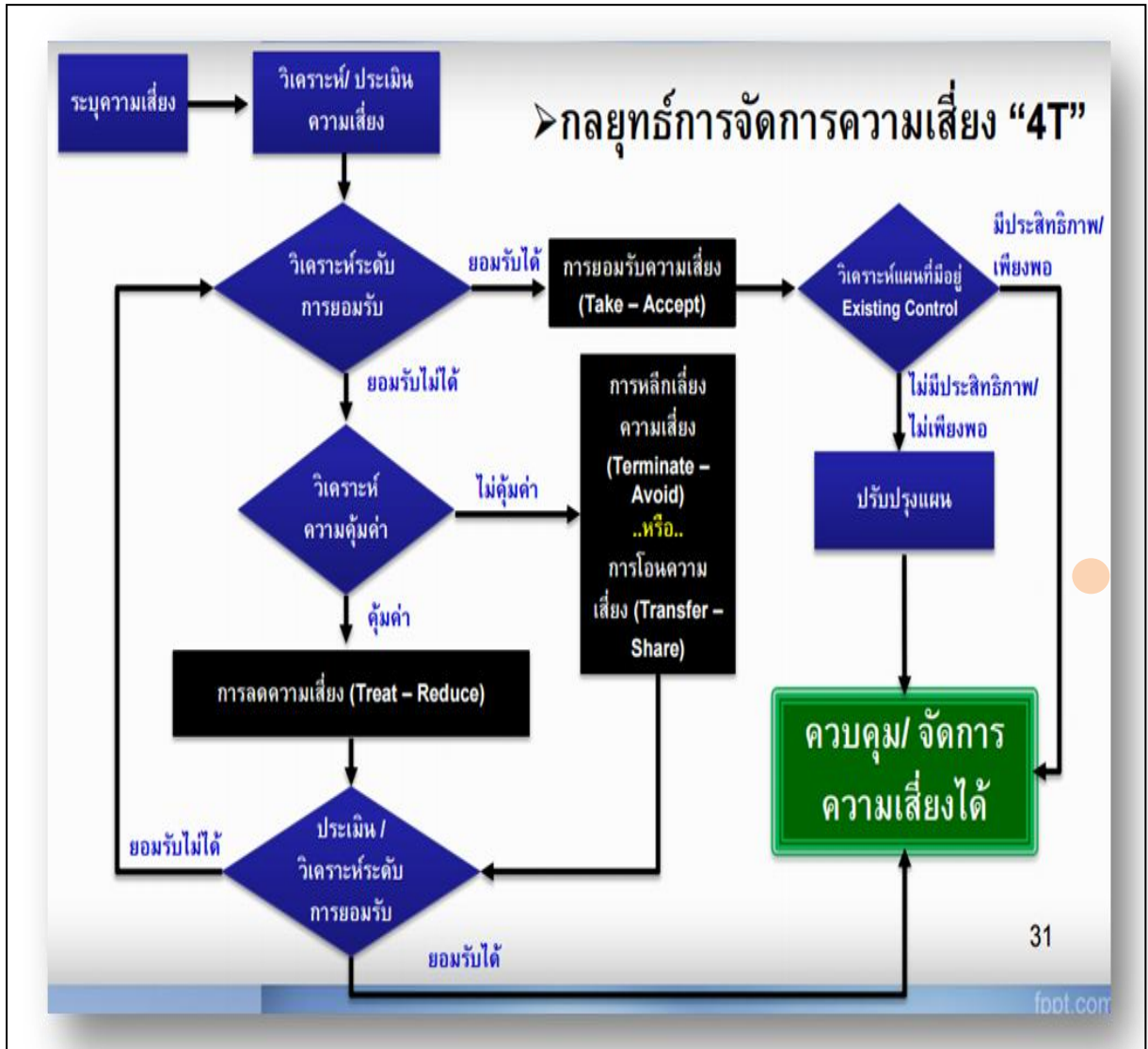
การกระจายเป้าหมาย และการจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงองค์กร

รายการความเสี่ยงสำคัญที่กระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรแต่ละระดับชั้น จะต้องจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อรายงานให้ผู้อนุมัติเป้าหมายแต่ละระดับพิจารณา โดยแบ่งเป็นระดับชั้น ดังรูป

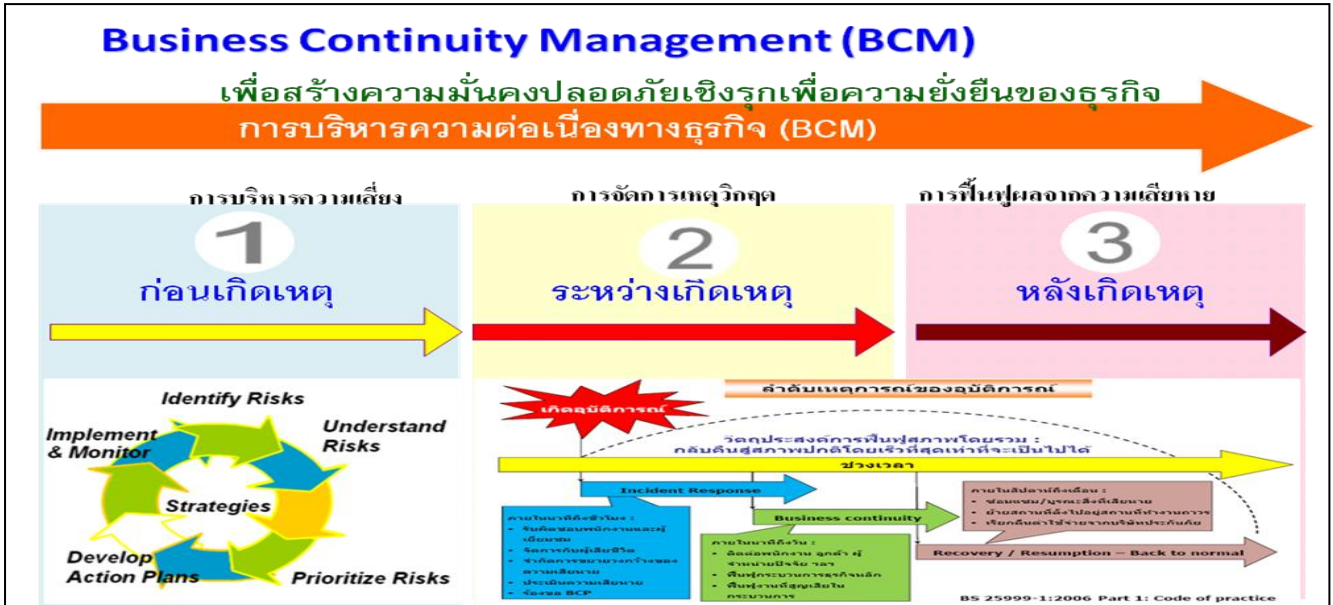
LEVELS	ทิศทาง/นโยบาย	Management by Objectives (MBO) & X-Matrix	แผนงาน
CORPORATE	วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์	Management by Objectives (MBO) & X-Matrix	แผนธุรกิจ แผนควบคุมความเสี่ยงองค์กร
สายงาน	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด		แผนปฏิบัติการ แผนควบคุมความเสี่ยงสายงาน
สำนัก	วัตถุประสงค์ (เชิงกลยุทธ์) และตัวชี้วัด		แผนปฏิบัติการ แผนควบคุมความเสี่ยงสำนัก
ฝ่าย	วัตถุประสงค์ (เชิงกลยุทธ์) และตัวชี้วัด		แผนปฏิบัติการ แผนควบคุมความเสี่ยงฝ่าย
ทีม/รายบุคคล	ตัวชี้วัด (KAI/KPI)		แผนปฏิบัติการ แผนควบคุมความเสี่ยงโครงการ

การจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงตามหลัก 4 T

การจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงต้องคำนึงถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพหลังจากดำเนินการตามแผน ดังนั้นจึงกำหนดแนวทางการเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่วิเคราะห์และประเมินแล้ว ดังนี้



การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management: BCM)



ซีพี ออลล์ ให้ความสำคัญกับการเตรียมรับมือสถานการณ์ที่เลวร้ายสุด โดยการจัดทำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management: BCM) รวมทั้งมีการกำหนดรับผิดชอบ BCM Team อย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่สำคัญ ด้านปฏิบัติการของ ซีพี ออลล์

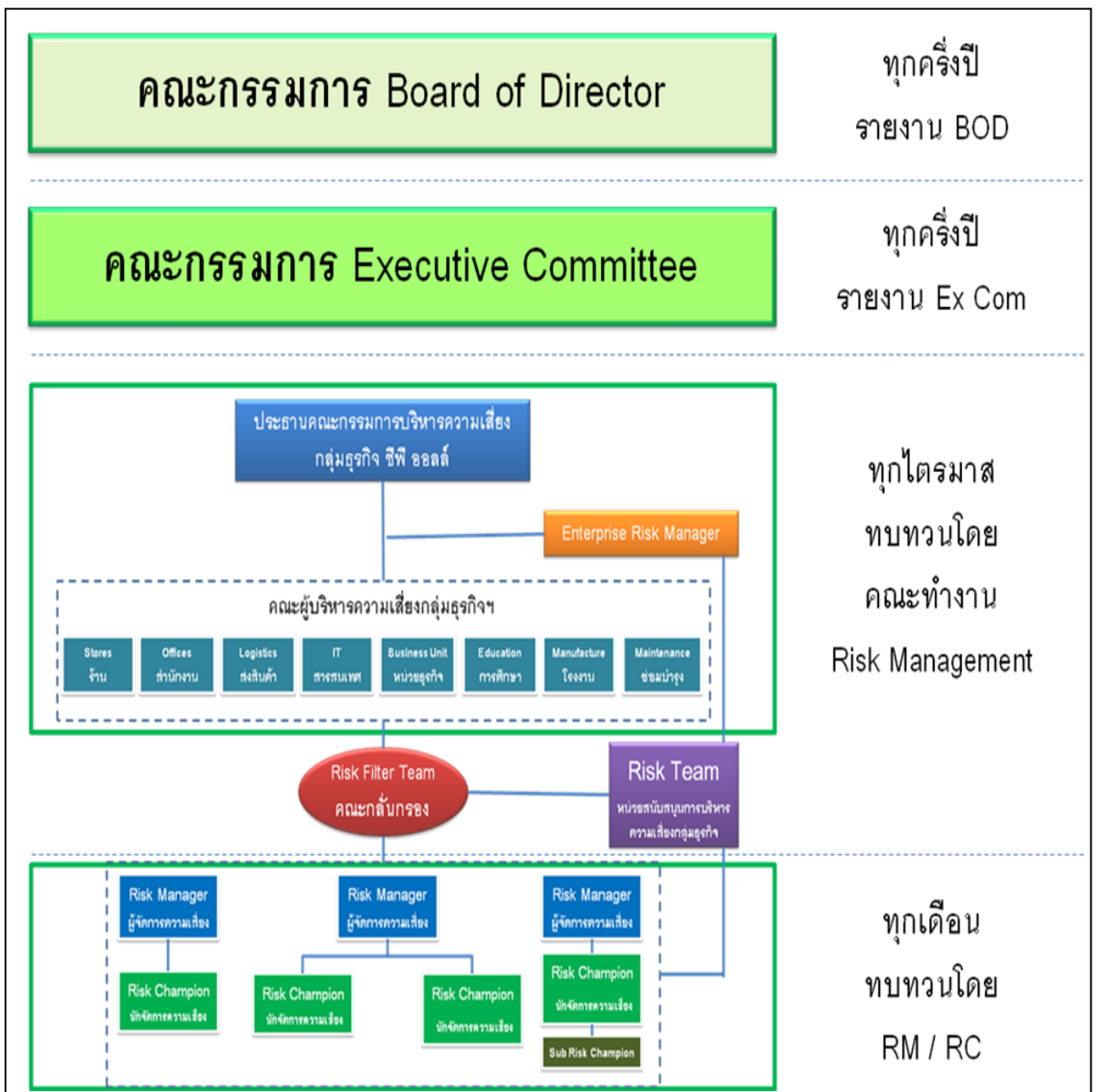
รวมทั้งจัดทำสัญญาณเตือนภัย Key Risk Indicator: KRI ติดตามประเมินสถานการณ์ที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์วิกฤตขององค์กร โดยทีม Crisis Assessment Team: CAT เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการจัดเตรียมแผนรับมืออย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์และทันเวลาต่อไป



ระบบการติดตาม ทบทวน ประเมินผลระบบบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์

ระบบบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์ จะมีการติดตาม ทบทวน ประเมินผลเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ระดับผู้บริหาร ระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และระดับคณะกรรมการบริษัท เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อไป

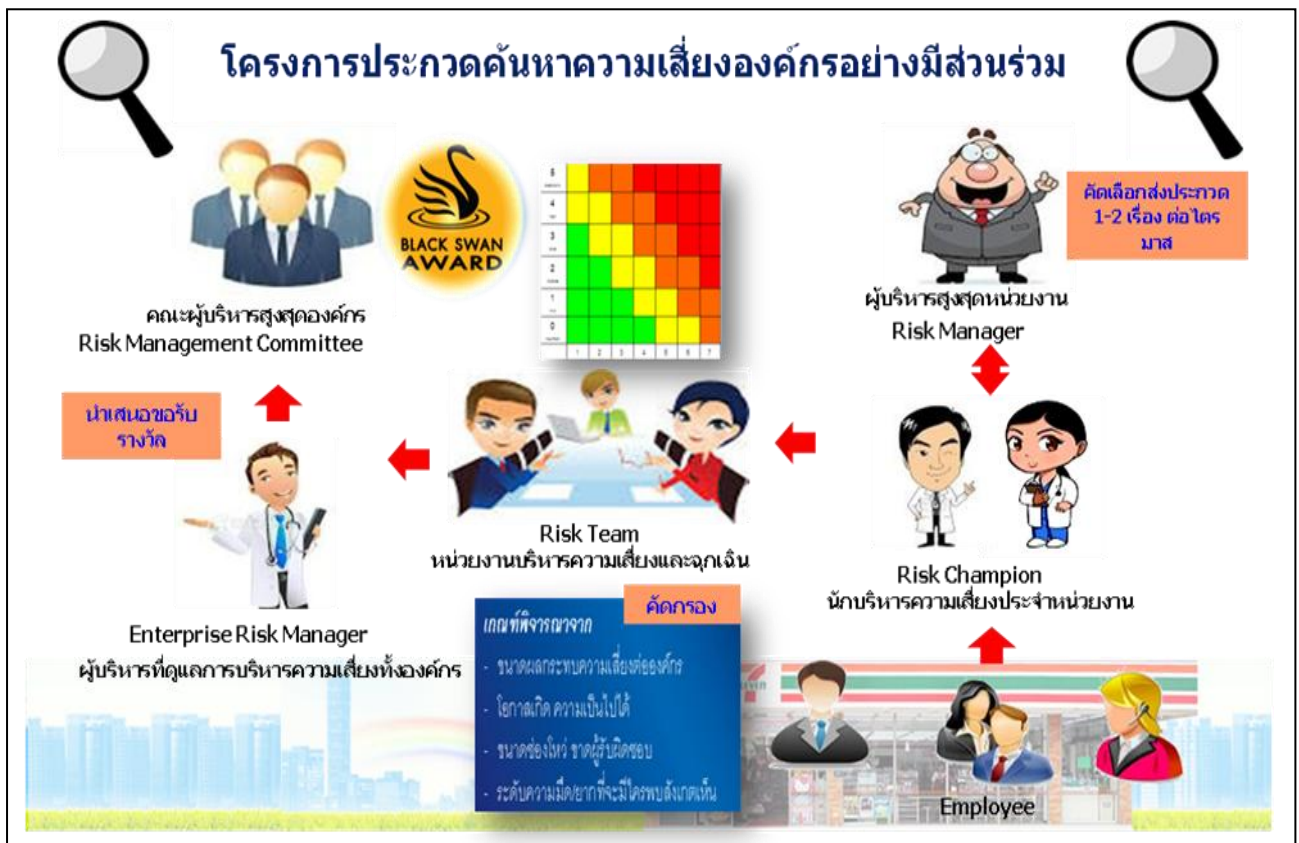
โครงสร้างการรายงานความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์



โครงการประกวดค้นหาความเสี่ยงองค์กรอย่างมีส่วนร่วม


ตามที่คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของค้นหาความเสี่ยงภัยมืดที่สำคัญในองค์กรที่อาจมีการกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กรในอนาคตจึงมอบหมายให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยง จัดโครงการส่งเสริมให้ Risk Manager กับ Risk Champion ร่วมมือกันสืบค้นหาร่องรอย สิ่งบอกเหตุที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่เป็นภัยมืดของกลุ่มธุรกิจฯ ภายใต้ชื่อ “โครงการประกวดค้นหาความเสี่ยงองค์กรอย่างมีส่วนร่วม” โดยกำหนดให้ผู้บริหาร พนักงานร่วมกันค้นหาความเสี่ยงจากภัยมืดที่อาจทำให้องค์กรของเราไม่บรรลุเป้าหมาย ส่งมายัง Risk Champion ของหน่วยงาน ตามแบบฟอร์มRM04 เพื่อให้Risk managerพิจารณาคัดเลือกเพื่อส่งประกวด และตัดสินโดย คณะผู้บริหารตัดสินประกาศให้รางวัลBlack Swan Award ให้ต่อไป

สำหรับความเสี่ยงที่ผ่านการคัดเลือกทางหน่วยงานบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจัดส่งให้เจ้าของความเสี่ยง Risk Owner หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนควบคุมที่เหมาะสมต่อไป







แบบฟอร์มการค้นหาความเสี่ยง




แบบเสนอการประกวด




การค้นหาความเสี่ยงขององค์กร

ชื่อหน่วยงาน 


ความเสี่ยงนี้ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบหรือเสียหายอย่างไร ?



ทำไมท่าน คิดว่ามีโอกาส เกิดขึ้นในองค์กรของเรา ?




ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยงนี้อย่างไร ?



ชื่อผู้เสนอ เบอร์โทรศัพท์ หมายเลข

ธุรกิจมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาพวกเราช่วยกันค้นหา เพื่อป้องกันและเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ได้ทันท่วงที



การตั้งชื่อรายการความเสี่ยง (Risk Profile)

การตั้งชื่อความเสี่ยงไม่ถูกต้องอาจทำให้สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไม่ตรงกัน เกิดข้อผิดพลาดในการประเมินรวมทั้งการเตรียมแผนจัดการความเสี่ยง ไม่คุ้มค่าด้วย

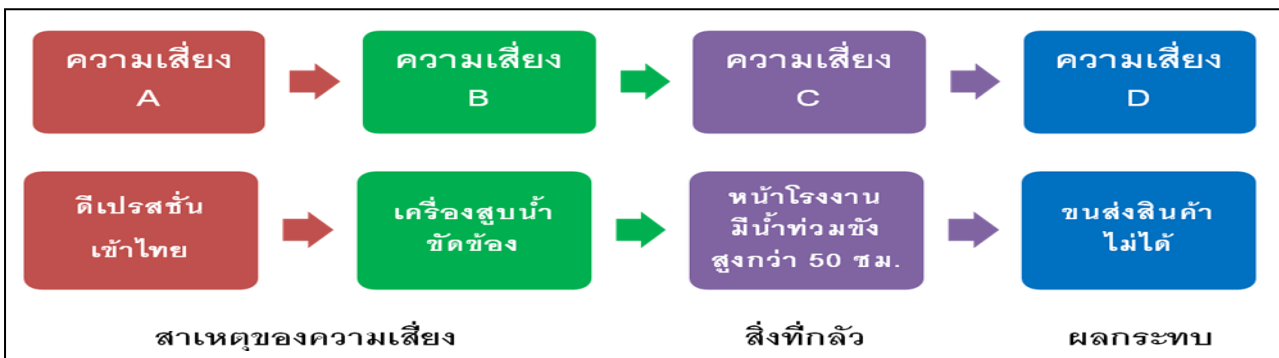
วัตถุประสงค์

1. ให้มีแนวทางการตั้งชื่อรายการความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ มีความชัดเจน และเชื่อมโยงได้ถูกต้อง
2. ให้ผู้เกี่ยวข้องได้สื่อสารและเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

หลัก 3 ข้อ ในการตั้งชื่อรายการความเสี่ยง

1. เป้าหมายต้องบอกสิ่งที่กลัวหรือข้อกังวล ให้ได้

“สถานการณ์ย่อมมีการพัฒนาเกิดผลกระทบต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ” ดังนั้นจึงต้องระบุ เขียนสิ่งที่กลัวและเกิดผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจให้ได้ โดยยึดหลัก “กลัวอะไรให้เขียนอย่างนั้น”



2. การเขียนชื่อรายการความเสี่ยงมี 2 รูปแบบ ดังนี้

- 2.1 คำนาม + คำขยายแสดงกริยา อาการเสี่ยง / ผิดพลาด / ล้มเหลว

คำนาม	คำขยาย
เหตุการณ์ หรือ ปัจจัยภายใน หรือ ปัจจัยภายนอก	กริยา อาการเสี่ยง / ผิดพลาด / ล้มเหลว เช่น ทุจจริต, โกง, ชักดาวน์, ขัดข้อง, เสื่อม, ชำรุด, ขาด, ระเบิด, แตก, หัก, ไหม้, ช็อต, ถล่ม, สั่นไหว, ปฏิวัติ, ผันผวน, คลาดเคลื่อน ฯลฯ

2.2 คำนาม + คำขยายแสดงแนวโน้ม / สิ่ง que เปลี่ยนแปลงให้เกิดผลกระทบทางลบ

ค่านาม	คำขยาย
เหตุการณ์ หรือ ปัจจัยภายใน หรือ ปัจจัยภายนอก	แนวโน้ม / สิ่ง que เปลี่ยนแปลงให้เกิดผล กระทบทางลบ เช่น เพิ่มขึ้น, ลดลง, ทรงตัว ฯลฯ

ตัวอย่าง รายการความเสี่ยง

<p>ราคาน้ำตาลต่ำกว่า 15 บาท/กก. โรงงานมีน้ำท่วมขังสูงกว่า 50 ซม. บริษัท ABC ผลิตน้ำตาล มีโรงงานตั้งอยู่ที่ จ.อยุธยา เครื่องจักรการผลิตขัดข้องเกิน 24 ชม. กำลังการผลิต 1,000 ล้านตันต่อวัน วัตถุดิบหลักขาดแคลนเกิน 7 วัน มีวัตถุดิบจากเกษตรกรพื้นที่ภาคกลาง ภาษีส่งออกเพิ่มสูงขึ้น 20% ส่งออกต่างประเทศมากกว่าครึ่งหนึ่ง พนักงานประท้วงหยุดงานเกิน 3 วัน แรงงานฝ่ายผลิตขาดแคลนเกิน 30% มีพนักงานมากกว่า 3,000 คน ส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าว ผู้บริหารระดับสูงทุจริต ผู้บริหารสูงสุดเป็นชาวต่างชาติ อัตราดอกเบี้ยผันผวน มีหนี้สินอยู่กับธนาคาร ต้องจ่ายดอกเบี้ยเดือนละ 50 ล้านบาท</p>

3. ข้อพึงระวังในการตั้งชื่อรายการความเสี่ยง

ต้องมีปัจจัยที่เกิดผลกระทบอย่างมีนัยยะ และมีโอกาสเป็นไปได้

ตัวอย่าง

