



*คู่มือบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน
ปรับปรุงครั้งที่ 2 (มกราคม 2569)*

สารบัญ

<u>หัวข้อ</u>	<u>หน้า</u>
บทที่ 1 : ขอบเขตทั่วไป	1
1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1
1.2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
1.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 : การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM	
2.1 หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM	5
2.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM	5
บทที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงของบริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	
3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	8
3.2 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	9
- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน	
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	
- ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง / เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risks)	
- ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง	
- ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับ	
- ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำทะเบียนความเสี่ยง	
3.3 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	12
3.4 การรายงานและติดตามผล	13
3.5 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ	14
3.6 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว	14
บทที่ 4 : การควบคุมภายใน	
4.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	15
4.2 ประเภทของการควบคุมภายใน	15
4.3 องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน	15
4.4 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	17
บทที่ 5 : เบ็ดเตล็ด	18

บทที่ 1

ขอบเขตทั่วไป

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร ให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ช่วยสร้างคุณค่า รักษาคุณค่า และทำให้เกิดคุณค่าที่แท้จริงขององค์กร ด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดผลกระทบ ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (1) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ขององค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน และแผนกลยุทธ์
- (2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าหลักขององค์กร
- (3) เพื่อให้องค์กรมีกรอบการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงทุกด้านได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการดำเนินการและการควบคุมภายใน เพื่อสร้างพื้นฐานในการป้องกันและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- (4) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน

1.2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง จึงควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

- (1) **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยเหตุการณ์นั้นอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรจึงแบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้
 - (ก) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือคุณค่าหลักขององค์กร
 - (ข) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการ อุปกรณ์ บุคลากร ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
 - (ค) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงทางการเงินในภาพรวม ทั้งในด้านการวางแผนทางการเงิน การบริหารจัดการด้านการเงิน ซึ่งต้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร
 - (ง) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบ

ต่อการดำเนินงานของบริษัทได้ รวมถึงความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย ข้างต้น

- (จ) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Cyber Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเข้าถึงข้อมูลหรือระบบงานโดยไม่ได้รับอนุญาต, Phishing mail, Malware, Ransomware เป็นต้น
- (2) **ความเสี่ยงด้าน ESG (ESG Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่หรือโอกาสด้าน ESG ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร โดย E (Environmental) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การปล่อยมลพิษ การจัดการของเสีย S (Social) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสังคม เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และบริการ และ G (Governance) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ เช่น ความโปร่งใสในองค์กร การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร เป็นต้น
- (3) **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ปัจจัยเสี่ยงอาจมีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร
- (3.1) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมโอกาสที่จะเกิดได้ แต่สามารถลดผลกระทบได้ตามวิธีการการตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร เช่น การซื้อ Forward contact เพื่อลดความผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น ปัจจัยภายนอก มีดังนี้
- (ก) ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
 - (ข) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน คู่แข่ง
 - (ค) ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับรัฐบาล ผู้บริหารประเทศที่องค์กรดำเนินกิจการอยู่หรือทำธุรกิจด้วย การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
 - (ง) สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
 - (จ) เทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
- (3.2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ดังนี้
- (ก) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
 - (ข) พนักงาน (Personnel) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เช่น การหมดอายุสัญญาจ้างพนักงานสำคัญ, การแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินงาน, การรักษา และการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่

- (ค) กระบวนการ (Process) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการทำงาน ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลกระทบต่อความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง
 - (ง) เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนา การบำรุงรักษาระบบ การสำรองข้อมูลและการกู้คืนระบบ
- (4) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง **หลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในการดำเนินงานตามปกติ**ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
- (ก) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
 - (ข) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง
 - (ค) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- (5) **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นอาจระบุเป็นค่าตัวเลขหรือระบุเป็นช่วงก็ได้
- (6) **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการต่อความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงานตามปกติ
- (7) **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** เป็นการทำกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดย
- คณะกรรมการบริษัท** มีบทบาทในการควบคุมดูแลซึ่งหมายความรวมถึง การกำกับดูแลและวัฒนธรรม, กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์, ผลการปฏิบัติงาน, สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน ตลอดจนการสอบทานและการทบทวนแนวปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกิจการให้ดีขึ้น สนับสนุนการสร้างคุณค่าของกิจการและป้องกันไม่ให้เกิดค่าลง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับองค์กรด้วย
- ผู้บริหาร** เป็นผู้รับผิดชอบโดยรวมในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในกิจการ รวมถึงเพิ่มการสื่อสารกับคณะกรรมการบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการนำการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้เพื่อช่วยในการกำหนดแผนงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- พนักงานทุกระดับ** ร่วมสร้างวัฒนธรรมและตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานประจำวันและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สนับสนุนนโยบายความเสี่ยงขององค์กร
- (8) **การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการลดระดับความเสี่ยงหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกันไปแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- (ก) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ความเสียหาย จากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เช่น การอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น
- (ข) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนอดีต การตรวจนับ เป็นต้น
- (ค) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี
- (ง) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

1.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

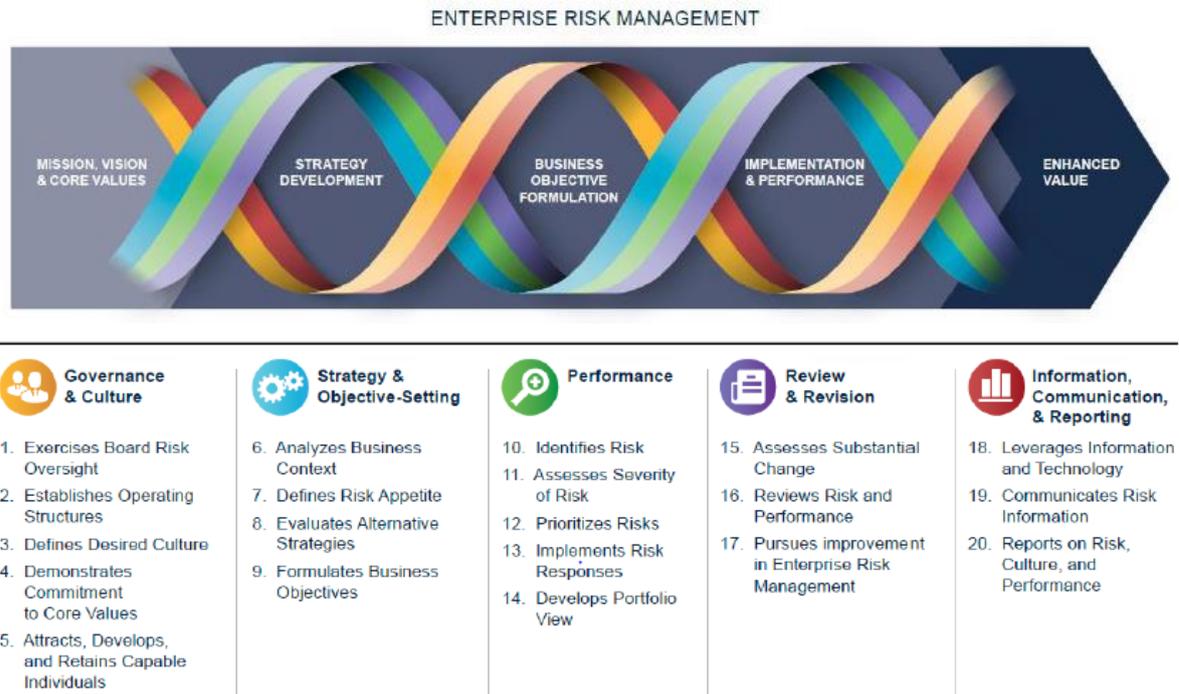
- (1) ขยายขอบเขตของโอกาส โดยผู้บริหารสามารถระบุถึงโอกาสสำหรับกิจการและความท้าทายที่มีลักษณะเฉพาะทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต โดยพิจารณาความน่าจะเป็นที่สมเหตุสมผลของความเสี่ยงทั้งแง่บวกและแง่ลบ
- (2) ลดขนาดหรือความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งที่ไม่ถึงในอนาคต ในขณะที่เดียวกันอาจเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวก สำหรับโอกาสได้
- (3) ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา
- (4) ช่วยลดความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน นำกลยุทธ์องค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
- (5) ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร การได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เพียงพอทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรในภาพรวมและช่วยให้จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

2.1 หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ PricewaterhouseCoopers เป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ตามภาพ



รูปภาพ : กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ERM 2017 (ที่มาจาก www.coso.org)

2.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร – การบูรณาการร่วมกันกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017 เพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการวางแผนกลยุทธ์ และความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปใช้ร่วมกับการดำเนินงานตามปกติทั่วทั้งองค์กร (ทั้งนี้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอิทธิพลต่อทุกแผนกและหน้าที่งาน อีกทั้งความเสี่ยงทำให้กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในทุกแผนกและหน้าที่งาน)

กรอบโครงสร้างนี้เป็นชุดของหลักการที่แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบ 20 หลักการที่สัมพันธ์กัน มีสาระสำคัญดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture)

การกำกับดูแลกำหนดหน้าที่ขององค์กร เสริมสร้างความสำคัญ รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจในความเสี่ยงของกิจการ ประกอบด้วย 5 หลักการ คือ

- หลักการที่ 1 : ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Execute Board Risk Oversight) – คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่ในการควบคุมดูแลกลยุทธ์และการกำกับดูแลเพื่อสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินการเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- หลักการที่ 2 : จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) - องค์กรจัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- หลักการที่ 3 : กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) - องค์กรกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่กิจการพึงประสงค์
- หลักการที่ 4 : แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)
- หลักการที่ 5 : ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) - องค์กรยึดมั่นที่จะสร้างทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

องค์ประกอบที่ 2 : กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการทำงานร่วมกันของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจทำให้เกิดการดำเนินการตามกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้เป็นเกณฑ์ในการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่

- หลักการที่ 6 : วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) – องค์กรพิจารณาผลกระทบที่อาจเป็นไปได้ของบริบททางธุรกิจต่อภาพความเสี่ยง
- หลักการที่ 7 : กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) - องค์กรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในบริบทของการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง
- หลักการที่ 8 : ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) – องค์กรประเมินกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภาพความเสี่ยง
- หลักการที่ 9 : กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) – องค์กรพิจารณาความเสี่ยงในขณะที่กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับต่างๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนกับกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 3 : ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจำเป็นต้องถูกระบุและประเมินความเสี่ยงจะต้องถูกจัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงในบริบทของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต่อจากนั้น องค์กรจึงคัดเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาภาพรวมของค่าความเสี่ยงที่องค์กรรับไว้ ผลของกระบวนการข้างต้นนี้จะรายงานต่อผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของความเสี่ยง

- หลักการที่ 10 : ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) – องค์กรระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- หลักการที่ 11 : ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)
- หลักการที่ 12 : จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) - องค์กรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง)
- หลักการที่ 13 : นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses) - องค์กรระบุและเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

หลักการที่ 14 : พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View) – องค์กรพัฒนาและประเมินภาพรวม
ของความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 4 : การสอบทานและแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

ทำได้โดยการสอบทานผลการปฏิบัติงานของกิจการ องค์กรจะสามารถพิจารณาได้ว่าองค์ประกอบของการบริหาร
ความเสี่ยงขององค์กรทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดในช่วงที่ผ่านมาและเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งมีสิ่งใดที่
จำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุง

หลักการที่ 15 : ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assess Substantial Change) – องค์กรระบุและประเมินการ
เปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หลักการที่ 16 : สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)

หลักการที่ 17 : พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in
Enterprise Risk Management) – องค์กรพยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 : สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, & Reporting)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อการได้มาและการใช้สารสนเทศที่จำเป็น
ร่วมกัน ทั้งสารสนเทศจากแหล่งภายในและภายนอกซึ่งไหลเวียนอยู่ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่

หลักการที่ 18 : ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) –
องค์กรใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีของกิจการเพื่อสนับสนุนการบริหารความ
เสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 19 : สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communication Risk Information) - องค์กรใช้ช่องทางการ
สื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 20 : รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and
Performance) - องค์กรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ
ครอบคลุมทั้งองค์กร

บทที่ 3

การบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับของบริษัท รวมทั้งจัดการบริหารเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

คณะกรรมการบริษัท

คือคณะกรรมการของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะ และพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

- ประธานคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง 1 คน
- กรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง (อย่างน้อย) 4 คน
- เลขานุการคณะกรรมการ 1 คน (อาจเป็นคณะกรรมการด้วยก็ได้)

คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- (1) นำเสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะ
- (2) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร
- (3) ติดตามกระบวนการ ระบุและประเมินความเสี่ยงที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงนำเสนอ
- (4) ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง ที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้เสนอ
- (5) นำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท
- (6) กำกับดูแลประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง
- (7) ปฏิบัติงานอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ บริษัท ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

- ผู้จัดการฝ่ายทุกหน่วยงานในบริษัท

โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- (1) บริหารความเสี่ยงตามกรอบที่ระบุไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง
- (2) ประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัท โดยระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก
- (3) จัดลำดับความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนการเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของบริษัท
- (4) นำเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
- (5) จัดวางระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเชื่อมโยงด้วย
- (6) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงมอบหมาย

เลขานุการคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

เลขานุการคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รวบรวมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานเสนอต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ประสานงานเพื่อให้มีการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการ

ความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด จัดทำรายงานการบริหารและนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง จัดทำและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง และให้ความรู้แก่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

3.2 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยงมีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานหรือขององค์กร โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) สำหรับการประเมินความเสี่ยงในการทำงานประจำวัน แต่ละหน่วยงานอาจกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินของหน่วยงานขึ้น โดยเกณฑ์ดังกล่าวอาจเป็นได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

สำหรับการประเมินความเสี่ยงของบริษัทให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (ก) โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ
- (ข) ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ

โอกาส / ความถี่ที่น่าจะเกิดขึ้น

ระดับ	โอกาส	จำนวนครั้งที่เกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	ไม่เคยเกิดเลยในรอบ 1- 3 ปีที่ผ่านมา	มากกว่า 3 ปี ต่อครั้ง หรือไม่เคยเกิด
2	น้อย	เคยเกิด 1 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	1-3 ปี ต่อครั้ง
3	ปานกลาง	เคยเกิด 2-3 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	6 - 12 เดือน ต่อครั้ง
4	สูง	เคยเกิด 4-5 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	3 - 6 เดือน ต่อครั้ง
5	สูงมาก	เคยเกิดมากกว่า 5 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	น้อยกว่า 3 เดือน ต่อครั้ง

ระดับผลกระทบต่อครั้ง (ด้านกลยุทธ์)

ระดับ	ผลกระทบ	เปรียบเทียบกับเป้าหมาย
1	ต่ำมาก	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ < = 10%
2	ต่ำ	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 10 - 15%
3	ปานกลาง	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 15 - 20%
4	สูง	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 20 - 25%
5	สูงมาก	เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย / แผนงาน / งบประมาณ > 25%

ระดับผลกระทบต่อครั้ง (ด้านการเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ตัวเงิน (บาท)
1	ต่ำมาก	มีมูลค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท
2	ต่ำ	มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาทถึง 35 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มีมูลค่ามากกว่า 35 ล้านบาทถึง 75 ล้านบาท
4	สูง	มีมูลค่ามากกว่า 75 ล้านบาทถึง 100 ล้านบาท
5	สูงมาก	มีมูลค่ามากกว่า 100 ล้านบาท

ระดับผลกระทบต่อครั้ง (ด้านสิ่งแวดล้อม / สุขภาพ)

ระดับ	ผลกระทบ	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านความปลอดภัย
1	ต่ำมาก	สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้ทันที	บาดเจ็บเล็กน้อย ไม่ต้องหยุดงาน
2	ต่ำ	ใช้เวลาแก้ไขไม่เกิน 1 สัปดาห์	มีอาการบาดเจ็บ หยุดงานตั้งแต่ 1 – 3 วัน
3	ปานกลาง	ใช้เวลาแก้ไขนานกว่า 1 สัปดาห์ถึง 1 เดือน	มีอาการบาดเจ็บ หยุดงานตั้งแต่ 4 – 7 วัน
4	สูง	ใช้เวลาแก้ไขนานกว่า 1 เดือนถึง 6 เดือน	บาดเจ็บสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	สูงมาก	ใช้เวลาแก้ไขนานกว่า 6 เดือน	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

ระดับผลกระทบต่อครั้ง (ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง)

ระดับ	ผลกระทบ	ด้านกฎระเบียบ / กฎหมาย
1	ต่ำมาก	ไม่ได้รับผลกระทบ หรือแก้ไขให้ถูกต้องไม่เกิน 1 วัน
2	ต่ำ	ถูกปรับไม่เกิน 500,000 บาท หรือใช้เวลาแก้ไขไม่เกิน 3 วัน
3	ปานกลาง	ถูกปรับมากกว่า 500,000 – 1,000,000 บาท หรือใช้เวลาแก้ไขไม่เกิน 7 วัน
4	สูง	ถูกปรับมากกว่า 1,000,000 -3,000,000 บาท หรือถูกขึ้นเครื่องหมาย (ตลาดหลักทรัพย์ฯ)
5	สูงมาก	ถูกปรับมากกว่า 3,000,000 บาท หรือมีโทษทางอาญา หรือ ถูกขึ้นเครื่องหมาย SP

(ค) ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้กำหนดความสำคัญของความเสี่ยง ค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น}$$

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ สำหรับในระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ด้วย

(3) การระบุความเสี่ยง / เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้น

ค้นหาความเสี่ยงจากงาน/โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร เหตุการณ์ความเสี่ยงอาจหาได้จากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน / คณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง หรือการสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน หรือจากการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ เป็นต้น ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

(4) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง โดยผู้ประเมินควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในด้านนั้นๆ หรืออาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากจากที่ประชุม หรือให้ผู้เข้าประชุมเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ยก็ทำได้

(5) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับ

เมื่อหน่วยงานพิจารณาระดับของโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาคำนวณเพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสามารถจัดลำดับความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการก่อน สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด

สี	ความหมาย	ระดับความเสี่ยง
สีแดง	ความเสี่ยงสูงมาก	ตั้งแต่ 16 – 25
สีส้ม	ความเสี่ยงสูง	ตั้งแต่ 12 – 15
สีเหลือง	ความเสี่ยงปานกลาง	ตั้งแต่ 8 – 10 หรือ Impact หรือ Likelihood (อย่างใดอย่างหนึ่ง) มีระดับ 5
สีเขียว	ความเสี่ยงต่ำ	ตั้งแต่ 3 - 6
สีขาว	ความเสี่ยงต่ำมาก	ตั้งแต่ 1 - 2

ตารางระดับความเสี่ยง

หลังจากจัดลำดับความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการก่อนได้แล้ว คณะทำงานอาจสรุปภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดในรูปของแผนภาพ Heat Map เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงได้เห็นถึงภาพรวมความเสี่ยงในองค์กร

ระดับผลกระทบ (Impact)	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				

แผนผังความเสี่ยงในรูปของ Heat Map

(6) การจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Profile)

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงทั้งหมดมาแล้ว คณะทำงานควรจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อใช้เป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรสำหรับวิธีการระบุความเสี่ยงควรรระบุ สิ่งที่เป็นเหตุการณ์ที่มี หรืออาจมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดผลในทางบวกหรือทางลบ นอกจากนี้ คณะทำงานจึงควรรระบุสาเหตุที่แท้จริง ที่ทำให้เกิดหรืออาจเกิดเหตุการณ์นั้นๆ เพื่อให้คณะทำงานระบุมาตรการหรือการควบคุมที่สอดคล้องได้อย่างถูกต้อง

3.3 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Responses)

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงหรือแผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ กลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบรวมเรียกว่า 4T'STRATEGIES

(1) *Take* – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

(2) *Treat* – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) เป็นการออกแบบระบบควบคุมเพิ่มเติม หรือแก้ไขปรับปรุงระบบควบคุมเพื่อลดความรุนแรงของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยอาจลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดเหตุการณ์นั้น เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

(3) *Terminate* – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงนั้น เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดการลงทุน เป็นต้น

(4) *Transfer* – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) เป็นการกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

จากนั้นทำการคิดแผนการจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยที่แผนการจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ไขปัญหาได้หลายสาเหตุหรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการมากกว่า 1 แผน ได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามไม่มีกฎตายตัวว่า ควรจะทำแผนใดบ้าง เพราะขึ้นกับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผนมาใช้ควรคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ดังนี้

- (ก) แผนการจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
- (ข) พึงระวังว่าแผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก

3.4 การรายงานและติดตามผล

เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ การรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่

- (1) แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด

- (2) ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- (3) ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- (4) มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

บริษัทได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

(1) **การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)** โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์ สถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ แล้วจึงนำเสนอต่อคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมดำเนินการเป็นรายครึ่งปี และในกรณีพิเศษหากพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ อาจจะต้องให้มีการประชุมคณะกรรมการความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

(2) **การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)** เป็นการประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้หรือในกรณีพิเศษ โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใด ส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง ขอบเขตความถี่ในการประเมินจะขึ้นอยู่กับกำหนดการที่กำหนดไว้ โดยมีการประเมินผลดังนี้

- (ก) มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หรือไม่
- (ข) การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่
- (ค) มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการรวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการรายงาน การติดตามผล การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร และระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ เพื่อใช้ในการตรวจติดตาม และประเมินการบริหารความเสี่ยง
- การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับความเสี่ยง จะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้
- การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง สามารถติดตามโดยใช้แบบฟอร์มรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามมาตรฐานในการจัดการความเสี่ยงที่เพิ่มเติมตามช่วงเวลาเป็นรายเดือน หรือไตรมาส หรือตามความเหมาะสมโดยทำการระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและติดตามเป็นระยะๆ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

3.5 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ

- (1) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- (2) การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- (3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- (4) การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยง
- (5) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง
- (6) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

3.6 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

- (1) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
- (2) ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
- (3) ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
- (4) ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับกลาง
- (5) มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์
- (6) การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบชัยชนะระยะสั้นล้มเหลวจะทำให้ระยะยาวล้มเหลว

บทที่ 4

การควบคุมภายใน

4.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของบริษัท จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

- (1) **ด้านการดำเนินงาน** : โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดภัยจากการกระทำทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหารและหากมีความเสียหายเกิดขึ้นก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด
- (2) **ด้านการรายงาน** : รายงานทางการเงินหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กรต่าง ต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป
- (3) **ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย** : การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้อง หรือเป็นไปตามบทบัญญัติ ข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ เหล่านั้น

4.2 ประเภทของการควบคุมภายใน

- (1) **การควบคุมเชิงป้องกัน** : เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดข้อผิดพลาดขึ้น
- (2) **การควบคุมเชิงตรวจจับ** : เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดหรือความผิดปกติที่เกิดขึ้นแล้ว
- (3) **การควบคุมเชิงแก้ไข** : เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
- (4) **การควบคุมแบบส่งเสริม** : เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4.3 องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

องค์ประกอบและหลักการตามมาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม

- การจัดโครงสร้างขององค์กร แบ่งสายการบังคับบัญชา ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงานได้อย่างชัดเจน และมีการคานอำนาจ
- การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ทิศทางและแผนการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้ชัดเจน ตลอดจนการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

- การจัดทำนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ของบริษัทไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ยึดถือเป็นหลักและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายหรือละเว้นในการปฏิบัติงาน
- การจัดทำข้อพึงปฏิบัติที่เกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทและของพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงานในทุกระดับชั้น รวมไปถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องได้นำไปประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสม
- การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเพื่อให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
- การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุม

(2) การประเมินความเสี่ยง

บริษัทให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่ไม่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น แต่หากเกิดเหตุการณ์จะก่อให้เกิดความเสียหาย บริษัทจึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานทำการประเมินความเสี่ยงที่แฝงอยู่ในการดำเนินงานและการบริหารจัดการ เพื่อควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยประเมินและรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

(3) กิจกรรมการควบคุม

บริษัทกำหนดให้ผู้บริหารของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรม การควบคุมงานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพียงพอ เหมาะสม ในลักษณะเชิงป้องกัน แก้ไข ปรับปรุง ไม่ให้เกิดข้อบกพร่อง ซึ่งจะช่วยลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน เช่น การจัดให้มีนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนโครงสร้างขององค์กร การแบ่งหน้าที่ การมอบอำนาจอนุมัติ เป็นต้น โดยผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานความเพียงพอเหมาะสมของกระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรม การควบคุมและประเมินผลการสอบทาน

(4) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

- บริษัทจัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญของบริษัท เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการปฏิบัติงานและรายงานทางการเงิน และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- บริษัทจัดให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อดำเนินการอย่างระมัดระวัง ซึ่งต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน
- บริษัทจัดให้มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างหน่วยงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและประสานการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประชุมพนักงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

(5) การติดตาม และการประเมินผล

บริษัทจัดให้มีการติดตาม ทบทวนและประเมินการควบคุมภายในเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยกระบวนการประเมินนี้จะดำเนินการโดยผู้ประเมินที่มีความเป็นอิสระ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานและหน่วยงานนั้น ๆ และผลการประเมินจะถูกรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารของบริษัท โดยกรณีที่ตรวจพบข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนในระบบการควบคุม ฝ่ายบริหารมีหน้าที่กำหนดมาตรการแก้ไขและวางแนวทางควบคุมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

4.4 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน คือการดำเนินการเพื่อสรุปผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่ได้วางไว้ โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดทำรายงานมีดังนี้

- **ประเมินประสิทธิผล** : เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่าระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม และมีการปฏิบัติตามที่กำหนดหรือไม่
- **ระบุจุดอ่อน** : เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อน ข้อบกพร่อง หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ของระบบควบคุมภายใน
- **วางแผนปรับปรุง** : เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่ชัดเจน
- **การรายงาน** : เพื่อรายงานผลการประเมินดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารของบริษัท

บทที่ 5

เปิดเตล็ด

- (1) การแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเอกสารฉบับนี้ในทุกกรณี จะกระทำต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้วเท่านั้น
- (2) คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ให้มีผลใช้บังคับนับตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2558 เป็นต้นไป จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นอย่างอื่น
- (3) แก้ไขปรับปรุงเป็นฉบับล่าสุดในปี 2569

โดยมติคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569

|||||

(นายพิมล ศรีวิกรม์)

ประธานกรรมการบริษัท