

บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอ์เมอร์ จำกัด (มหาชน)

นโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กร

ทบทวนครั้งที่	วันที่มีผลบังคับใช้	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1	25 มกราคม 2565	นายสาริต ชาญเชาวน์กุล	ประธานกรรมการบริษัท

สารบัญ

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร.....	1
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร.....	2
3. หน้าที่ความรับผิดชอบตาม โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	2
4. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง.....	4
5. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร.....	4
6. เหตุแห่งความเสี่ยง.....	5
7. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก.....	6
8. กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	7
1) การกำหนดวัตถุประสงค์.....	7
2) การบ่งชี้ความเสี่ยง.....	8
3) การประเมินความเสี่ยง.....	8
4) การจัดการความเสี่ยง.....	11
5) การติดตามและรายงานความเสี่ยง.....	12
ตัวอย่างความเสี่ยงที่สำคัญและการจัดการของบริษัทฯ.....	13
ภาคผนวก	
คำนิยาม.....	15
ตัวอย่างเครื่องมือรายงานความเสี่ยง	
ก) แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map).....	16

นโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กร
บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอ์เมอร์ จำกัด (มหาชน)

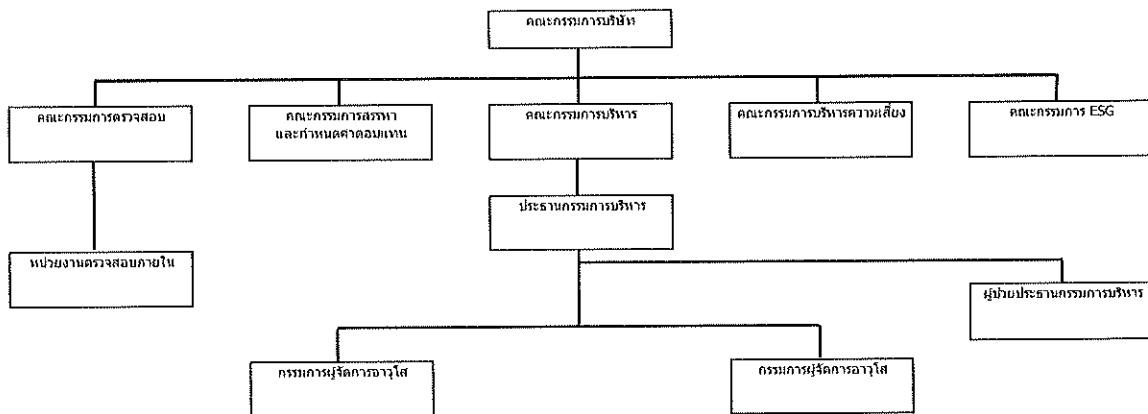
นโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy)

จากการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัท เอส เอ็น ซี ฟอ์เมอร์ จำกัด (มหาชน) ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสถานะเศรษฐกิจ การเมือง ความเสี่ยงจากโรคระบาด ความเสี่ยงจากการภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่างๆ ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยภายในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทฯ การบริหารจัดการข้อมูลภายใน และความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอ์เมอร์ จำกัด (มหาชน) สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไร การปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ต่อองค์กร การป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการและควบคุมที่ดี เสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ลงทุน พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

1. บริษัทกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดูแลความเสี่ยง โดยจะต้องมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
2. จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เพื่อช่วยลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง ลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม และเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ
3. ดำเนินการและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
4. ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
5. ในการนี้ คณะกรรมการบริษัทจึงได้จัดให้มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง สำหรับกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งรวบรวมตัวอย่างความเสี่ยงที่สำคัญและการจัดการของบริษัท ในอดีตที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ประกอบด้วยกรรมการ ผู้บริหารและหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ



หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1) กำหนดนโยบายและกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทุกประเภทของบริษัทฯ 2) จัดวางรูปแบบโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ กำหนด กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง และจัดทำระบบเตือนภัยของความเสี่ยงทุกประเภทเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ 3) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและพัฒนาระบบความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้มีการจัดทำวิเคราะห์ ประเมินปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และจะมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ทั้งความเสี่ยงที่มาจากภายนอกและที่เกิดขึ้นภายในบริษัทฯ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	<ol style="list-style-type: none"> 4) ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย 5) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรและสร้างความมั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม 6) ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 7) ส่งเสริมพนักงานในหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 8) สร้างความมั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างครบถ้วน
2. คณะกรรมการตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2) กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ 3) สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน
3. หัวหน้างานและพนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อกรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
4. ผู้ตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร 2) สื่อสารกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk-based Internal Control) และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นรายไตรมาส

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง¹

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบ (Risk) หรือในเชิงบวก (Opportunity) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในทางกลยุทธ์การปฏิบัติงาน และการเงิน ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตัวอย่างเช่น ความผิดพลาดของข้อมูล ความเสียหายต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การทุจริต การลงทุนใหม่ การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน หรือภัยธรรมชาติ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยลดโอกาสเกิดและผลกระทบต่อองค์กร และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยการลดสิ่งที่ไม่คาดหวัง (Risk) จากการดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวก (Opportunity) ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดย

- 1.สามารถประเมินความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงในภาพรวมและจัดการแบบบูรณาการ
- 2.สามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง
- 3.คณะกรรมการและผู้บริหารมีความมั่นใจในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนธุรกิจโดยมีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 4.สนับสนุนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) สามารถเพิ่มมูลค่าของกิจการและสร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร(Enterprise Risk Management : ERM) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้ได้รับความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล เกิดจากปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

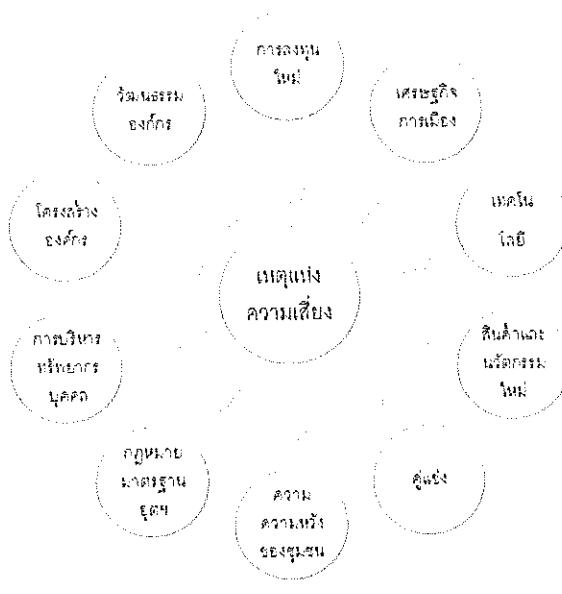
- การสนับสนุน - ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

¹ PriceWaterhouseCoopers, แนวทางการบริหารความเสี่ยง, (ฉบับปรับปรุงตุลาคม 2547), 2.

- **กระบวนการ** - มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรได้ตลอดเวลา และสามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- **บุคลากร** - การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือ และการปฏิบัติโดยพนักงานในทุกระดับ โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- **การสื่อสาร** - มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการอบรม และใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

เหตุแห่งความเสี่ยง?

วัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ความเสี่ยงที่องค์กรประสบอยู่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงทั้งหลายที่องค์กรต้องเผชิญเกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ที่มาจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร หรือ อาจมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง เหตุแห่งความเสี่ยงที่มีลักษณะต่างๆ แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator หรือ KRI) คือ เครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับการระบุสาเหตุความเสี่ยง

ประโยชน์ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

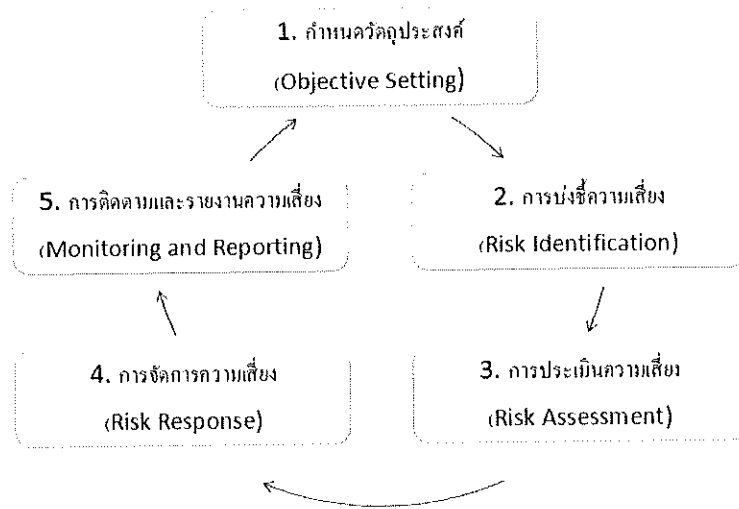
1. ใช้ในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง
2. เป็นสัญญาณเตือน เพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์
3. ใช้สนับสนุนการวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ และกิจกรรมการควบคุมภายใน
4. แสดงถึงความสัมพันธ์ของการจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น ด้านการปฏิบัติงานและการเงิน

ตัวอย่างของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก

ความเสี่ยง	ดัชนีวัดความเสี่ยงหลัก
ความผันผวนของรายได้	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราความพึงพอใจของลูกค้า • อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า • ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
ผลิตสินค้าไม่ทันตามแผน	<ul style="list-style-type: none"> • ระยะเวลาในการจัดส่งวัตถุดิบล่าช้า • อัตราการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลา • จำนวนของเสีย
ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน • จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม

กระบวนการบริหารความเสี่ยง³

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้



3Price Waterhouse Coopers

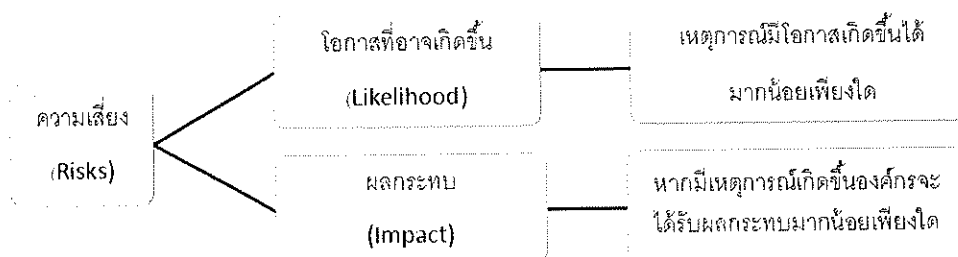
1.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรสายงานหรือส่วนงาน จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายและเป้าหมายหลักขององค์กร อีกทั้งองค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันโดยใช้หลัก “ SMART ”

Specific	เฉพาะเจาะจง
Measurable	สามารถวัดได้
Alignment	สอดคล้องกับนโยบายหรือเป้าหมายหลัก
Realistic	สามารถทำให้สำเร็จผลได้จริง
Time-bound	มีช่วงเวลากำกับที่แน่นอน

2.การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกประเภททั้งภายในและภายนอกองค์กร และครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความเสียหายที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาสในการได้สิ่งที่ดี ความเสี่ยงจำแนกได้เป็นหลายประเภท โดยแบ่งกลุ่มหลักๆ ได้ดังนี้

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)**
เกิดจากการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบต่อเป้าหมายหรือแผนระยะยาว เช่น ความผันผวนของราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ สถานะเศรษฐกิจ เป็นต้น
- 2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)**
เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น อุบัติเหตุ หรือภัยอันตราย (Hazard) เป็นต้น
- 3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)**
เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย หรือสภาพคล่อง เป็นต้น
- 4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)**
เกิดจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบต่างๆ เช่น กฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใดๆ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Residual Risk) โดยทำการประเมินระดับความรุนแรง ครอบคลุมถึงความน้อยของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ ดังนี้



ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

โอกาสเกิดความเสี่ยง

ระดับ	ระดับของโอกาส	คำจำกัดความของแต่ละระดับ
5	สูงมาก (> 95%)	คาดว่าเหตุการณ์นี้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมากในทุกสภาพการณ์
4	สูง (>50%-95%)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นในสภาพการณ์ส่วนใหญ่
3	ปานกลาง (>25%-50%)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น
2	ต่ำ (5%-25%)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในบางเวลาเท่านั้น
1	ต่ำมาก (<5%)	คาดว่าเหตุการณ์นี้อาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อเกิดสภาพการณ์ผิดปกติ

ผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	1 ต่ำมาก	2 ต่ำ	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ องค์กร	ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง/ ภาพลักษณ์ของ องค์กร	อาจส่งผลกระทบต่อ ด้านลบเพียง เล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อ ด้านลบในระยะ สั้น	ส่งผลกระทบต่อ ด้านลบอย่างมี สาระสำคัญ	ส่งผลกระทบต่อ ด้านลบอย่างมี สาระสำคัญ และ ต่อเนื่องในระยะ ยาว
ความต่อเนื่องของ การดำเนินธุรกิจ	ไม่มีการชะงัก งันของ กระบวนการ และการ ดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อ เล็กน้อยต่อ กระบวนการ และการ ดำเนินงาน	บริหารจัดการ ได้ มีนัยสำคัญ ต่อกระบวนการ และการ ดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อ ต่อ กระบวนการ และการ ดำเนินงาน อย่างรุนแรง เกิดความ ล่าช้าของการ ดำเนินงาน	มีผลกระทบต่อ กระบวนการและ การดำเนินงาน อย่างรุนแรง และ ต่อเนื่อง เกิด ความล่าช้าและ ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมาย
การเงิน/ผล ประกอบการ	เกิดผลกระทบ มูลค่าต่ำกว่า 0.1 ลบ.	เกิดผล กระทบมูลค่า 0.1 ลบ. - 0.5 ลบ.	เกิดผลกระทบ มูลค่า > 0.5 ลบ. - 1.0 ลบ.	เกิดผล กระทบมูลค่า > 1.0 ลบ. - 10 ลบ.	เกิดผลกระทบ มูลค่ามากกว่า 10 ลบ.
สุขอนามัย สิ่งแวดล้อม	มีการบาดเจ็บ เล็กน้อย	มีการบาดเจ็บ เล็กน้อยใน ระดับปฐม พยาบาล	มีการบาดเจ็บที่ ต้องได้รับการ รักษาทาง การแพทย์	มีการบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย สาหัส ต้อง พักรักษาตัว ในรพ.	ทุพพลภาพ หรือ เสียชีวิต

เกณฑ์การประเมิน	1 ต่ำมาก	2 ต่ำ	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับนโยบายรัฐหน่วยงานกำกับดูแล	ไม่มีผลกระทบ/ไม่มีการละเมิดกฎระเบียบ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยและสามารถแก้ไขได้/มีการตัดเดือนโดยวจาจากหน่วยงานกำกับดูแล	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อย/ไม่สามารถแก้ไขได้/มีการตัดเดือนเป็นลายลักษณ์อักษรจากหน่วยงานกำกับดูแล	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมีนัยสำคัญ/ไม่สามารถแก้ไขได้/มีการแทรกแซงการบริหารงานจากหน่วยงานกำกับดูแล	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางการเงินและชื่อเสียงองค์กร

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน ด้วยหลักการ 4Ts ซึ่งได้แก่การยอมรับ การควบคุม การโอนย้าย หรือการหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงนั้น

Take (การยอมรับ) ยอมรับความเสี่ยง ใช้วิธีการเดิมจัดการความเสี่ยง โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่ม	Treat (การควบคุม) การหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการหรือลดผลลัพธ์ที่ไม่ปรารถนาด้วยตนเอง หรือลดความเสี่ยงให้เหลือในระดับที่ต้องการ เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย
Transfer (การโอนย้าย) การโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน (outsourcing)	Terminate (การหลีกเลี่ยง) ไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้น ทำให้ต้องเปลี่ยนวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการกำหนดแนวทางการจัดการ จะต้องทำการวิเคราะห์ระดับความยอมรับหรือความพอใจในมาตรการที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว (Degree of Acceptance) โดยเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มีอยู่โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

- สีเขียว (Accepted Risk) มาตรการคืออยู่แล้วไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม
- สีฟ้า (Mitigating Risk) ทำมาตรการเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินงาน
- สีส้ม (Volatile Risk) มาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหามาตรการใหม่รองรับและ/หรือเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ
- สีแดง (Unaccepted Risk) ยังไม่มีมาตรการรองรับ

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

5. การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting) เป็นกระบวนการสุดท้ายเพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจการบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กรและ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบถามสถานะของความเสี่ยงและสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา สำหรับการติดตามการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงและทบทวนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงมีการดำเนินการดังนี้

ความเสี่ยงระดับองค์กร

1. ส่วนงานติดตามความก้าวหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงและทบทวนระดับความเสี่ยงในการประชุมสายงาน
2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ติดตามความเสี่ยงระดับองค์กรจากผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำสายงาน (Risk Coordinator) เป็นรายไตรมาส
3. สรุปและจัดทำรายงานความเสี่ยง ระดับองค์กรเสนอ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (RMC) เพื่อดูแลในภาพรวมและประธาน RMC นำเสนอผลสรุป และทบทวนความเสี่ยง มีการรายงานประชุมต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4. แจ้งสายงานที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึงผลประเมินความเสี่ยงจากการประชุม RMC และความเห็นของกรรมการ

ความเสี่ยงระดับสายงาน/ส่วนงาน

1. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) รายงานผลต่อผู้จัดการบริหารความเสี่ยง (Risk Manager) เพื่อทบทวนการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงและปรับลดระดับความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดไว้
2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ติดตามความเสี่ยงระดับสายงาน/ส่วนงาน ที่ถึงกำหนดลดระดับความเสี่ยง Effective Date จาก Risk Coordinator เป็นรายไตรมาส

การรายงานความเสี่ยงสามารถใช้แผนผังความเสี่ยง แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงและแบบฟอร์มรายงานความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (ดูตัวอย่างในภาคผนวก) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ตัวอย่างความเสี่ยงที่สำคัญและการจัดการของบริษัท

1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตของบริษัทฯ และบริษัทย่อย คือ ทองแดง อลูมิเนียม ทองเหลือง เหล็กแผ่น และเม็ดพลาสติก โดยทองแดงเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตของบริษัทฯ และ บริษัทย่อย เป็นสินค้าประเภท Commodity ที่ประเทศไทยต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงราคาซื้อขายตามราคาตลาดโลก ทั้งนี้จากสภาพเศรษฐกิจของโลก ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ราคาทองแดง อาจมีความผันผวนในอนาคต ซึ่งการผันผวนของราคาทองแดงอาจส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตของบริษัทฯ และบริษัทย่อยเพิ่มสูงขึ้นด้วย

การจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้วางแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บริษัทฯ และบริษัทย่อย สามารถลดความเสี่ยงจากราคาทองแดงที่มีความผันผวนในอนาคตโดย

1. จับคู่ราคาซื้อทองแดงให้เท่ากับต้นทุนที่ใช้กำหนดราคาขาย โดยบริษัทสามารถเลือกซื้อทองแดงได้จากซัพพลายเออร์รายใหญ่ 3 ราย เพื่อให้ได้ราคาซื้อที่เท่ากับราคาขาย
2. สั่งซื้อทองแดงในปริมาณที่ไม่เกินกว่าที่จะผลิตและขายให้กับลูกค้า โดยกำหนดให้มีการ ประชุมกับลูกค้าอย่างชัดเจนสำหรับจำนวนการซื้อและขายแต่ละเดือน
3. ควบคุมการสั่งซื้อและการบริหารสินค้าคงคลังให้มีปริมาณสินค้าคงเหลือในมือน้อยที่สุด

4. ลูกค้าสั่งจองทองแดงกับซัพพลายเออร์ โดยบริษัทฯ และบริษัทย่อยจะสั่งซื้อทองแดงตามราคา
ลูกค้าสั่งจองและใช้ในการกำหนดราคาขายกับลูกค้า

2. ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่

บริษัทฯ มีลูกค้ารายใหญ่ xx ราย มียอดรายได้รวมคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ xx หากลูกค้ารายนี้ยกเลิก
หรือลดปริมาณการว่าจ้างลงอย่างมีนัยสำคัญ จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ

การจัดการความเสี่ยง

1. สร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ารายดังกล่าว โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้าน
คุณภาพ ราคา การส่งมอบตรงตามกำหนดเวลา ตลอดจนการบริการทั้งก่อนและหลังการขายที่มี
ประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อบริษัทฯ
2. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) และแผนการผลิตร่วมกับลูกค้าตั้งแต่เริ่มต้น
3. จัดหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม โดยการเพิ่มฐานลูกค้าในกลุ่ม ODM และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์
ร่วมกับลูกค้า

3. ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการนำเข้าวัตถุดิบและจำหน่ายสินค้าไปยังต่างประเทศ ความผันผวนของ
อัตราแลกเปลี่ยนจึงอาจกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

การจัดการความเสี่ยง

จัดทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) ทั้งด้านซื้อวัตถุดิบ และ
การขายสินค้า

ภาคผนวก

คำนิยาม

Risk	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
Opportunity	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
Inherent Risk	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการควบคุม/จัดการ
Residual Risk	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากที่ได้ควบคุม/จัดการแล้ว
Likelihood	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
Impact	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
Current Risk Response	แผนจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ปัจจุบัน
Risk Owner	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหรือผู้ที่ใกล้ชิดความเสี่ยง โดยตรง มีความสามารถในการจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง
Effective Date	กำหนดมาตรการแล้วเสร็จ ใช้สำหรับกำหนดวันที่ต้องการลดระดับความเสี่ยง
Degree of Acceptance	ระดับของการยอมรับความเสี่ยง
Risk Map	แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง บ่งบอกของ โอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงแต่ละตัวในรูปแบบของกราฟแบ่งพื้นที่
Risk Profile	รายละเอียดข้อมูลความเสี่ยง
Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้เพื่อมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
Risk Tolerance	ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้จากเกณฑ์หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์
Key Risk Indicator (KRI)	เครื่องมือวัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

พฤติกรรมตอบสนองความเสี่ยง

Risk Averse	ไม่ชอบความเสี่ยง อนุรักษ์นิยม มีแผนจัดการรองรับความเสี่ยงและการเฝ้าระวังที่ดี
Risk Neutral	ยอมรับความเสี่ยงปานกลาง ใช้ทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงอย่างสมดุล

Risk Seeker ชอบเสี่ยง ระดับความเสี่ยงสูงแต่มีการยอมรับความเสี่ยงนั้น โดยไม่มีการจัดการใดๆ รองรับ

COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission คณะกรรมการทำหน้าที่พัฒนาการควบคุมภายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกรอบการบริหารความเสี่ยง
แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

- สีเขียว (Accepted Risk) มาตรการคืออยู่แล้วไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม
- สีฟ้า (Mitigating Risk) ทำมาตรการเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการ
- สีส้ม (Volatile Risk) มาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหามาตรการใหม่รองรับและ/หรือเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ
- สีแดง (Unaccepted Risk) ยังไม่มีมาตรการรองรับ จำเป็นต้องเร่งหามาตรการดำเนินการ

พิจารณาบททวนและประกาศใช้ ณ วันที่ 25 มกราคม 2565



.....
(ดร.สมชัย ไทยสงวนวรกุล)

ประธานกรรมการบริหาร

บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอรัมเมอร์ จำกัด (มหาชน)



.....
(นายสาธิต ชาญเชาวน์กุล)

ประธานกรรมการบริษัท

บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอรัมเมอร์ จำกัด (มหาชน)