

Risk Management

การบริหารความเสี่ยง

ดร.นฤมล สอาดโฉม

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คำนำ



ตลอดระยะเวลาประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลชุด ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ และกระบวนทัศน์ของข้าราชการให้เข้ากับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ ในการนี้ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้พยายามส่งสัญญาณให้รับทราบและเข้าใจผ่านการอบรมอย่างเป็นทางการ และการแนะนำให้อ่านหนังสือและตำราสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอผ่านทางที่ประชุมคณะรัฐมนตรี อาทิเช่น RE-THINKING THE FUTURE, RE-IMAGINE!, AS THE FUTURE CATCHES YOU, WORLD OUT OF BALANCE และ MAKING STRATEGY WORK เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาจะได้มีการนำเอากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับอย่างเพียงพอ

เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ขึ้น ให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายและมีความชัดเจนในตัวเอง ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ เป็นต้น

ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และนำเอาความรู้และเทคนิควิธีการบริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลต่อไป

(ทศพร ศิริสัมพันธ์)
เลขาธิการ ก.พ.ร.
ธันวาคม 2548



ชื่อเรื่อง

Risk Management
การบริหารความเสี่ยง

ผู้แต่ง : ดร.นฤมล สอาดโฉม
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 974-9871-29-4
พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2548
โรงพิมพ์ : ก.พลพิมพ์
จำนวนพิมพ์ : 1,500 เล่ม
จำนวนหน้า : 128 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ : ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร
กราฟิคดีไซน์ : Dr.Christopher Lee Johnson
ออกแบบปก : **B**angkok & **D**esign **G**roup

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต
กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
อีเมล์ : opdc@opdc.go.th
www.opdc.go.th

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด
882-882/2 ม.12 ซรามคำแหง 170
ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510
โทรศัพท์ 0-2517-9953, 0-2517-5045
โทรสาร 0-2917-7356

Risk Management
การบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

	การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	7
1	เชื่อมประสบการณ์	11
2	เข้าสู่บทเรียน	21
3	รู้จักความเสี่ยง	27
4	ปูพื้นความรู้	43
5	ความเสี่ยงทางการเงิน	61
6	แนวทางสู่การปฏิบัติ	81
7	ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้	99
8	วัดระดับความเข้าใจ	111
9	ฝากไว้ให้จดจำ	127



การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เราในฐานะบรรณาธิการ ผู้ประสานงานให้นักวิชาการที่มีฝีมือในแต่ละด้าน มาร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือทั้งหมด ซึ่งขอเริ่มจาก **Risk Managementt (การบริหารความเสี่ยง)** ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง **(Self-Learning Tool Kits)** ที่ทางกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป็นการสร้างระบบให้ข้าราชการสามารถรับรู้ข่าวสาร ให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้นี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ได้แก่

ผู้บริหารของจังหวัด, ผู้บริหารของส่วนราชการ, กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด, และกลุ่ม ก.พ.ร. ประจำกรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวิธีดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making Strategy Work) เพื่อมีส่วนผลักดันและให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของจังหวัด/ส่วนราชการ

บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ **"เชื่อมประสบการณ์"** ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ **"เข้าสู่บทเรียน"** และ/หรือการ **"ปูพื้นความรู้"** ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจาก Flow Chart หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ **"ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้"** (Case Study) พร้อมทั้งมี **"บททดสอบความเข้าใจ"** ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท **"ฝากไว้ให้จดจำ"** ซึ่งเป็นการสะท้อนสาระสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือนี้

สัญญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญญลักษณ์	หมายถึง
	**เอกสารเพิ่มเติมหรือหนังสืออ้างอิง (Books References)**
	**เอกสารอิเล็กโทรนิคส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)**
	**เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)**
	**แบบทดสอบ (Test)**
	**ใบงาน (Work Sheets)**
	**กรณีศึกษา (Case Study)**
	**ตัวอย่าง (Example)**
	**แบบฝึกหัด (Exercise)**
	**ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)**
	**ทบทวนความรู้ ลองคิดดู (Let's Think)**
	**ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)**



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) นี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า "การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเองดังนั้น เราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน"

"Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers."

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของผู้บริหารที่ใช้คู่มือ เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดนี้ นอกจากจะเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ยังจะนำมาซึ่งความดีใจของนักวิชาการที่ร่วมมือในการจัดทำเครื่องมือชุดนี้ทุกท่าน และเป็นธรรมดาที่การทำงานย่อมมีข้อผิดพลาด ซึ่งหากเกิดในหนังสือเล่มนี้ ทางผู้จัดทำของน้อมรับคำแนะนำ

ด้วยจิตคารวะ

ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร
ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร

1 เชื่อมประสบการณ์

หลังจากผู้เขียนจบการศึกษาเมื่อปีพ.ศ. 2546 ผู้เขียนได้เดินทางกลับมาปฏิบัติราชการในตำแหน่งอาจารย์ทันที หลังจากกลับมาแล้วผู้เขียนได้เชิญอาจารย์ที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียมาบรรยายในหลักสูตรสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่จะจัดขึ้นในเดือนมกราคม 2548 อาจารย์ที่ปรึกษาได้ชวนให้ผู้เขียนร่วมเดินทางไปกับครอบครัวของอาจารย์เพื่อดำน้ำกันก่อนจะเริ่มหลักสูตรตอนต้นปี ผู้เขียนจึงได้เดินทางไปพบอาจารย์และครอบครัวที่ภูเก็ต เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2546 เราได้ออกเรือไปดำน้ำร่วมกันทั้งหมด 4 ครั้งใน 1 วัน แต่ละครั้งเราได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญทางการดำน้ำ (dive master) ซึ่งเป็นชาวสวิตเซอร์แลนด์พาเราย้ายไปตำแหน่งที่ไกลออกไปจากจุดเดิม เพราะเราพบว่าน้ำใต้ทะเลมีความขุ่นอย่างผิดปกติ จึงคิดเอาเองว่าจุดที่ดำน้ำคงจะอยู่ใกล้ชายฝั่งมากเกินไป แต่จนถึงจุดสุดท้ายที่ค่อนข้างไกลจากชายฝั่งไปมาก น้ำใต้ทะเลก็ยังคงขุ่นเช่นกัน เย็นวันนั้นเราจึงตกลงกับ dive master ว่าวันรุ่งขึ้นเราจะเริ่มดำน้ำแต่เช้าเพราะคาดว่าน้ำจะยังนิ่งอยู่และเราอยากจะไปในจุดที่ไกลยิ่งไปกว่าเดิม เราจึงนัดให้เขามารับเราที่โรงแรมเวลา 8.00 น. เวลา 7.45 น. เราทานอาหารเช้ากันที่ร้านอาหารบนชายหาดที่โรงแรม อาจารย์และภรรยาได้ถามผู้เขียนว่าเมื่อเช้านี้แผ่นดินไหวใช่หรือไม่ ทั้งสองท่านบอกผู้เขียนว่าเห็นเตียงนอนในห้องพักสั่นไปมาค่อนข้างแรง แต่ผู้เขียนไม่ได้รู้สึกอะไรเลยเพราะเพลียจากการดำน้ำเมื่อวันก่อน ยังกล่าวตอบไปว่าไม่น่าจะใช่เพราะประเทศไทยไม่ค่อยมีแผ่นดินไหว จากนั้นเรายังคุยกันว่าวันนี้น้ำน่าจะนิ่ง เพราะมองออกไปนอกทะเลเห็นน้ำที่นิ่งสงบและท้องฟ้าปลอดโปร่ง เรานั่งรอ dive master อยู่อีกร่วมชั่วโมงจนเริ่งหงุดหงิดกัน ผู้เขียนจึงโทรไปถามและขอให้เขารีบเดินทาง

มารับเรา จำได้ว่าเขามารับเราเวลาประมาณ 9.20 น. เดินทางถึงร้านดำน้ำเพื่อเปลี่ยนเครื่องแต่งกายเวลา 9.35 น. เราเริ่มเดินลงไปที่ชายหาดเพื่อไปขึ้นเรือเมื่อเวลาเกือบ 10 นาฬิกา ขณะที่เดินแบกถังอากาศลงไปนั้นน้ำทะเลเริ่มลดลงเรื่อยๆ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติต่างวิ่งลงมาดูปรากฏการณ์ประหลาด พวกเราก็ยังคงเดินมุ่งหน้าไปที่เรือจนมองเห็นว่าน้ำใต้ท้องเรือไม่มีและเรือล้มตะแคงไปด้านหนึ่ง เราทั้งหมดจึงหยุดอยู่กับที่เป็นเวลาเดียวกันที่ dive master วิ่งกลับมาจากเรือแล้วตะโกนบอกพวกเราซ้ำๆ ว่า “Run! Tidal wave” พวกเราจึงทิ้งถังอากาศแล้วเริ่มวิ่งกลับเข้าชายฝั่งโดยไม่ได้เหลียวหลังมามองว่าเกิดอะไรขึ้น ขณะนั้นน้ำทะเลทะลักเข้ามาไล่เท้าพวกเราขณะที่วิ่งกลับเข้าสู่พื้นดิน เพียงชั่วครู่น้ำก็ไหลกลับลงสู่ทะเล พวกเราเกือบทั้งหมดเดินกลับลงไปที่ชายหาดด้วยความคิดที่ว่าเหตุการณ์ได้จบลงแล้ว อาจารย์ของผู้เขียนยังได้ถ่ายภาพหลังจากคลื่นลูกแรกได้เริ่มเทกลับสู่ทะเลแล้ว



ผู้เขียนเห็นชาวบ้านวิ่งไปมาด้วยความโกลาหล ส่วนมากวิ่งไปร้องไห้ไป เพียงไม่กี่นาทีให้หลังเราก็เห็นกำแพงคลื่นในระยะไกลและเสียงตะโกนร้องให้ทุกคนวิ่งหนี ผู้เขียนจึงเริ่มวิ่งอีกครั้งแต่ครั้งนี้เป็นการวิ่งโดยพอจะเริ่มเดาเหตุการณ์ได้ว่าน้ำน่าจะมาสูงกว่าเดิม ต่างคนต่างพยายามวิ่งไปสู่ที่สูง พวกเราโชคดีที่พนักงานร้านสปาของรีสอร์ทที่เราวิ่งผ่านกำลังสตาร์ทรถและรับเราขึ้นรถยนต์ส่วนตัวของเขาแล้วพากันหนีขึ้นไปที่สูง พวกเรากลับมาที่เกิดเหตุประมาณ 14.30 น. แล้วแทบไม่เชื่อสายตาตัวเองกับความเสียหายที่ชายหาด ภาพถ่ายนี้เป็นภาพจากจุดเดิมที่อาจารย์ได้ถ่ายไว้หลังจากคลื่นลูกแรก และอีกภาพเป็นความสูญเสียของรีสอร์ทที่เราวิ่งผ่านขณะหนีจากคลื่นลูกที่สอง ส่วนร้านดำน้ำที่เราเปลี่ยนเครื่องแต่งกายเมื่อตอนเช้านั้นไม่เหลืออะไรอยู่เลย นอกจากถังอากาศที่กลิ้งเกลื่อนกลาดอยู่





นี่คือเรื่องจริงที่เกิดขึ้นกับอาจารย์ผู้สอนเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาร่วม 20 ปี และผู้เขียนที่เพิ่งจะสำเร็จการศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยง คลื่นยักษ์ tsunami ถือเป็นความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เราไม่เคยประสบมาก่อน ผู้เขียนเชื่อว่าเราโชคดีรอดชีวิตมาได้เพราะ dive master มารับเราผิดเวลา มิเช่นนั้นแล้วเราทั้งหมดคงอยู่ใต้น้ำหรือในเรือกลางทะเลที่ไม่ไกลจากชายฝั่งมากนัก นอกจากนั้น dive master ที่มีประสบการณ์เรื่องนี้เป็นผู้เตือนให้พวกเราวิ่งหนีก่อนด้วย หลังจากเหตุการณ์นี้ประเทศไทยเริ่มให้ความรู้เรื่องคลื่นยักษ์ tsunami และวางมาตรการเตือนภัยและแผนอพยพ ความสูญเสียจากคลื่นยักษ์ tsunami กระจายวงกว้างกว่าที่ใครจะสามารถคาดการณ์ได้ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับโรงแรมและร้านค้ากิจการส่วนใหญ่ไม่มีการทำประกันภัยไว้ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสถานประกอบการเหล่านี้จึงต้องได้รับความช่วยเหลือจากทั้งทางรัฐบาลและธนาคารในการเข้าไปให้สินเชื่อธุรกิจ ธุรกิจรายใหญ่เพียงไม่กี่รายเท่านั้นที่ได้ทำประกันภัยคุ้มครองกรณีธุรกิจหยุดชะงัก ถึงกระนั้นก็ดีความสูญเสียจากการที่นักท่องเที่ยวลดจำนวนลงอย่างมากยังส่งผลกระทบต่อเนื่องกับธุรกิจในจังหวัดที่ได้รับผลกระทบจากคลื่นยักษ์ tsunami

นี้ ความสูญเสียต่อทรัพย์สินเหล่านี้ไม่สามารถเทียบได้กับความสูญเสียต่อชีวิตของประชนชนชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งไม่สามารถประมาณมูลค่าเป็นจำนวนเงินได้ อันเป็นความสูญเสียที่เราทุกคนจะไม่สามารถลืมเลือนได้ไปอีกนาน อันที่จริงแล้วภัยพิบัติจากคลื่นยักษ์ถึงจะไม่สามรถได้รับการคาดการณ์ได้ แต่ระบบเตือนภัยหลังจากเกิดแผ่นดินไหวเพื่อการเตรียมการอพยพผู้คนจะสามารถลดความสูญเสียต่อชีวิตได้เป็นอย่างมาก

จากที่กล่าวมานี้คงไม่มีใครปฏิเสธว่าโลกทุกวันนี้เต็มไปด้วยความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ลักษณะและประเภทของความเสี่ยงที่เราต้องเผชิญก็เปลี่ยนไปอย่างไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ความรู้ความเข้าใจและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ที่เราไม่เคยประสบมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากคลื่นยักษ์ tsunami อันเป็นภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ประเทศไทยประสบเมื่อปลายปี 2547 ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น หรือความเสี่ยงทางการเงินในรูปแบบใหม่อันเกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีการพัฒนาออกมาใหม่อย่างต่อเนื่อง



กรณีศึกษา

เมื่อกล่าวถึงความเสี่ยงทางการเงิน เหตุการณ์ที่ประเทศไทยเราได้รับบทเรียนราคาแพงที่สุด คือ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 สถาบันทางการเงินหลายแห่งถึงขั้นล้มละลายไปด้วยเหตุผลหลัก คือ การไม่มีมาตรการและเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ดี หลังจากเหตุการณ์นี้ ธนาคารในประเทศไทยหลายแห่งได้เริ่มจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยงขึ้นมาเพื่อบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆของธนาคารภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย สถาบันทางการเงินอื่นๆต่างก็เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สำหรับเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ตราสารอนุพันธ์ก็ได้รับการพัฒนาขึ้นหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ดีเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินเหล่านี้ก็เปรียบเสมือนดาบสองคม หากเครื่องมือเหล่านี้ถูกนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้องหรือผิดวัตถุประสงค์ เครื่องมือเหล่านี้ก็จะกลายเป็นแหล่งความเสี่ยงใหม่ได้เช่นกัน Barings Bank ในประเทศสิงคโปร์นับเป็นตัวอย่างสำคัญของการใช้ตราสารอนุพันธ์อย่างผิดวัตถุประสงค์โดยบุคคลเพียงผู้เดียว คือ Nick Leeson อันนำมาซึ่งความสูญเสียนับมูลค่าร่วมหนึ่งพันล้านเหรียญสหรัฐ ธนาคาร Barings ที่ดำเนินกิจการมาร่วม 200 ปี กลายเป็นแค่ธนาคารในประวัติศาสตร์ สิ่งที่เราเรียนรู้ได้จากเหตุการณ์ Barings Bank อีกเรื่องหนึ่งก็คือ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นจะต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหาก Barings Bank มีมาตรการการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารย่อมพบความผิดปกติในธุรกรรมการซื้อขายอนุพันธ์โดย Nick Leeson รวมทั้งความสูญเสียที่เกิดจากธุรกรรมเหล่านี้ตั้งแต่เมื่อตอนที่ความสูญเสียยังไม่มาก ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและธุรกิจทางการเงิน เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางการเงินเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้เครื่องมือเหล่านี้ในโลกธุรกิจที่ธุรกรรมทางการเงินมีความซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน ฉะนั้นองค์ความรู้ในการนำเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินไปใช้อย่างถูกวิธีจึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

กรณีศึกษา

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารองค์กรภาครัฐเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานระดับประเทศ ระดับจังหวัด หรือ ระดับท้องถิ่น นโยบายสาธารณะใดที่รัฐบาลกำหนดอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงทางการเงินต่อประเทศหากนโยบายเหล่านั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาด อันที่จริงแล้วประเด็นและปัจจัยเสี่ยงควรเป็นสิ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญตั้งแต่ในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายสาธารณะใดๆ เพื่อจะได้เตรียมมาตรการรองรับและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายสาธารณะสามารถสัมฤทธิ์ผลตามที่วางแผนไว้ การบริหารงานระดับจังหวัด หรือระดับท้องถิ่นควรจะต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเช่นกัน การกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัดควรต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงเช่นกันเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้และขณะเดียวกันไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการบริหารงานด้านต่างๆของจังหวัด คำสั่งทางปกครองที่เกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความรับผิดทางกฎหมายอันเกิดจากกรณีพิพาทกับผู้ที่ได้รับความเสียเปรียบจากคำสั่งนั้นได้





นอกจากนี้ เรายังอยู่ในโลกที่ภัยจากการก่อการร้ายเพิ่มความถี่และความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ความไม่แน่นอนในการดำเนินชีวิตและธุรกิจเพิ่มมากขึ้นจนอาจจะเรียกได้ว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ในประเทศสหรัฐอเมริกาก็เช่นเดียวกัน หลังจากเกิดภัยก่อการร้ายถล่มตึก World Trade Center เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2541 ตำแหน่งบริหารใหม่ที่เกิดขึ้น คือ

Chief Risk Officer (CRO) ท่านคงคุ้นเคยกับตำแหน่งบริหารอย่างเช่น Chief Executive Officer (CEO) หรือ Chief Financial Officer (CFO) เช่นเดียวกันกับในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ก่อนหน้า 11 กันยายน 2541 แทบไม่มีใครรู้จักตำแหน่ง CRO แต่ทุกวันนี้ตำแหน่ง CRO กลายเป็นตำแหน่งที่ได้รับความสำคัญและเติบโตอย่างรวดเร็วในองค์กรชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่เพียงแต่เหตุการณ์ 11 กันยายน 2541 เท่านั้นที่ทำให้ตำแหน่ง CRO ได้รับความสำคัญ แต่กรณีล้มละลายของบริษัท ENRON และ WorldCom เป็นปัจจัยเสริมสำคัญที่ทำให้องค์กรชั้นนำทั้งหลายตระหนักว่างานด้านการบริหารความเสี่ยงถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร และงานนี้ควรได้รับการดูแลที่ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ไม่ใช่เป็นงานที่จะปล่อยให้สายงานระดับล่างจัดการกันเอง ผลงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนโดยบริษัท Pitney Bowes ซึ่งสำรวจความมั่นคงขององค์กร พบว่า 75% ของผู้บริหารระบุว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง ยอดเบี้ยประกันภัยรับของธุรกิจประกันวินาศภัยที่เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวในประเทศสหรัฐอเมริกาหลังเหตุการณ์ 11 กันยายน 2541 เป็นอีกสัญญาณบ่งชี้ว่าภาคธุรกิจทั้งหลายได้หันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงโดยใช้การประกันภัยเป็นเครื่องมือหนึ่งในการถ่ายโอนความเสี่ยงขององค์กรไปสู่ธุรกิจประกันภัย เหตุการณ์ 11 กันยายน 2541 นี้ส่งผลต่อยอดเบี้ยประกันรับที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกันภัยเบ็ดเตล็ดที่มีสัดส่วนตลาดเพิ่มขึ้นจาก 17.7% ในปี 2540 เป็น 26.8% ในปี 2543



บทสรุปความเสี่ยง

จากตัวอย่างประสบการณ์ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ชัดว่าการที่องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในด้านใดก็ดีมักเกิดขึ้นหลังจากเกิดความสูญเสีย ยิ่งความสูญเสียนั้นมากเท่าไร เรายิ่งหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่นำมาซึ่งความสูญเสียนั้นมากขึ้นเท่านั้น ในขณะที่ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ ภัยทางเทคโนโลยี และความเสี่ยงรูปแบบใหม่ๆเกิดขึ้นทุกวัน ในฐานะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ การเรียนรู้จากความสูญเสียของผู้อื่นสามารถนำมาซึ่งกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเราได้เช่นกัน ผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

Toolkits เล่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหรือเสริมความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานในเรื่องความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถโยงความรู้ที่จะได้รับจากบทเรียนเล่มนี้เข้ากับประสบการณ์ด้านความเสี่ยงขององค์กรที่ท่านบริหารอยู่ นอกจากนี้ผู้เขียนยังหวังว่าท่านผู้อ่านจะสามารถนำกรอบแนวความคิดที่ได้จากบทเรียนเล่มนี้ไปสู่การปฏิบัติขั้นต้นของการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อนึ่งบทเรียนเล่มนี้ประกอบด้วยกรอบความรู้พื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง หากองค์กรของท่านมีขนาดใหญ่และซับซ้อน ท่านอาจจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารความเสี่ยงในการช่วยวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรท่านและการวางกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม



2 เข้าสู่บทเรียน

การบริหารความเสี่ยง 360 องศา



ในยุคที่ใครๆ ต่างกล่าวถึงความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ท่านเองคงเคยสงสัยว่าความเสี่ยงคืออะไร ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง องค์กรของท่านมีความเสี่ยงหรือไม่ การบริหารงานของท่านทุกวันนี้พิจารณาเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ครบถ้วนแล้วหรือยัง ถ้ายังไม่ครบถ้วน ท่านยังขาดเครื่องมือใดที่จำเป็นและใครจะสามารถบริหารความเสี่ยงขององค์กรท่านได้ และคำถามอื่นๆ อีกมากมายที่ผู้บริหารของเกือบทุกองค์กรทุกวันนี้ตั้งข้อสงสัยกับการบริหารความเสี่ยง ผู้เขียนหวังว่าบทเรียนเล่มนี้จะช่วยตอบข้อสงสัยที่ท่านมีไม่มากก็น้อย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทเรียนเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ท่านในการบริหารงานให้องค์กรท่านมีศักยภาพและความยั่งยืนต่อไป

เมื่อเราไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเราอยู่ในโลกที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง เราจึงควรหันมาทำความเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไรและเราจะสามารถจัดการอย่างไรได้บ้างกับความเสี่ยงที่เราเผชิญ ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสมอาจนำไปสู่ความเสี่ยงอีกอย่างหนึ่ง ผลกระทบเช่นนี้อาจต่อเนื่องจนทำให้องค์กรเผชิญกับโอกาสความสูญเสียที่มิโหฬารได้ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรเริ่มจากความเข้าใจในความหมายและประเภทของของความเสี่ยง เพื่อที่ท่านจะได้สามารถเลือกวิธีการประเมินและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ท่านเผชิญ ความหมายของความเสี่ยงนั้นครอบคลุมกว้างกว่าแค่อันตรายที่มองเห็นหรือจับต้องได้ ความเสี่ยงทางการเงินรวมถึงความเสี่ยงจากการเสียโอกาสในการทำกำไร ซึ่งท่านจะได้ปรับพื้นฐานความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงในบท “รู้จักกับความเสี่ยง”

การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความเสี่ยงถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ หลังจากที่ท่านเข้าใจแล้วว่าความเสี่ยงคืออะไร ท่านจึงควรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลให้องค์กรของท่านแบกรับความเสี่ยงที่ต่ำเกินไปซึ่งทำให้ต้นทุนค่าเสียโอกาสเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ขั้นตอนหลักของการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความผิดพลาดในการประเมินโอกาสหรือขนาดของความสูญเสียส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การประเมินความเสี่ยงที่ต่ำไปอาจเป็นผลให้องค์กรแบกรับความเสี่ยงเอาไว้เองมากเกินไป และการประเมินความสูญเสียไว้สูงไปอาจเป็นผลให้องค์กรมีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงที่มากเกินความจำเป็น เช่น หากองค์กรมีแผนงานของโครงการก่อสร้างอาคารที่คาดการณ์เอาไว้ตอนก่อนเริ่มโครงการว่าจะใช้เวลา 3 วันในการปรับปรุงที่ดินก่อนการก่อสร้าง ปรากฏว่าเมื่อเริ่มโครงการจริง ขั้นตอนของการปรับปรุงที่ดินยืดเยื้อออกไปเป็น 7 วัน เป็นผล

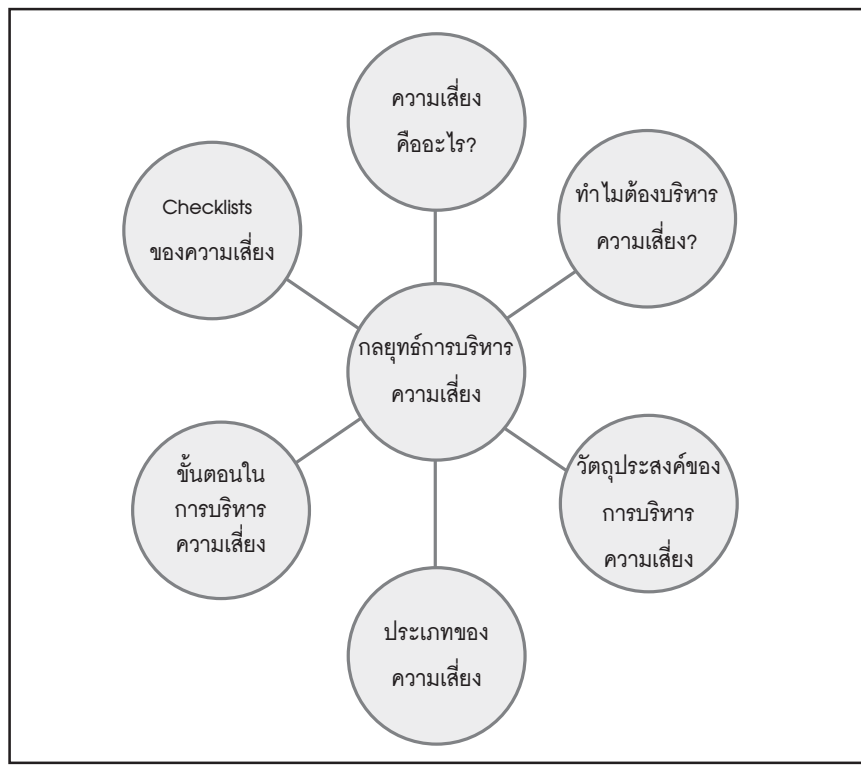
ให้ขั้นตอนอื่นๆของการก่อสร้างต้องล่าช้าออกไป และหากการปรับปรุงที่ดินเสร็จภายใน 1 วัน ก็เกิดผลเสียกับโครงการเช่นกัน เพราะคนงานก่อสร้างจะยังไม่มาเริ่มงานจนกว่าอีก 2 วันตามกำหนดการ เป็นผลให้โครงการต้องเสียเวลาไปเปล่าๆ 2 วัน ฉะนั้นการคาดการณ์ที่ผิดพลาดไม่ว่าจะคาดการณ์ไว้มากไปหรือน้อยไปก็อาจส่งผลเสียกับโครงการและองค์กรได้ ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยงนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้พื้นฐานทางสถิติและคณิตศาสตร์เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงในอดีตที่จะใช้อ้างอิงเป็นความน่าจะเป็นและความรุนแรงของความสูญเสียในอนาคต ทั้งหมดนี้จะได้กล่าวไว้ในบท “ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง” ซึ่งท่านจะได้ศึกษาข้อเสียของความเสี่ยงและทำไมองค์กรจึงต้องบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยงและวิธีในการจัดการกับความเสี่ยง เนื่องจากบทเรียนนี้เป็นบทเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงภัยพื้นฐานในภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง ผู้เขียนจึงไม่ได้นำเนื้อหาของวิธีการคำนวณ ทางสถิติและคณิศาสตร์เสนอไว้ในบทเรียนนี้ หากท่านผู้อ่านท่านใดสนใจ ท่านสามารถทบทวนความรู้ทางสถิติและคณิตศาสตร์ได้ด้วยตนเองจากบทเรียนอื่น

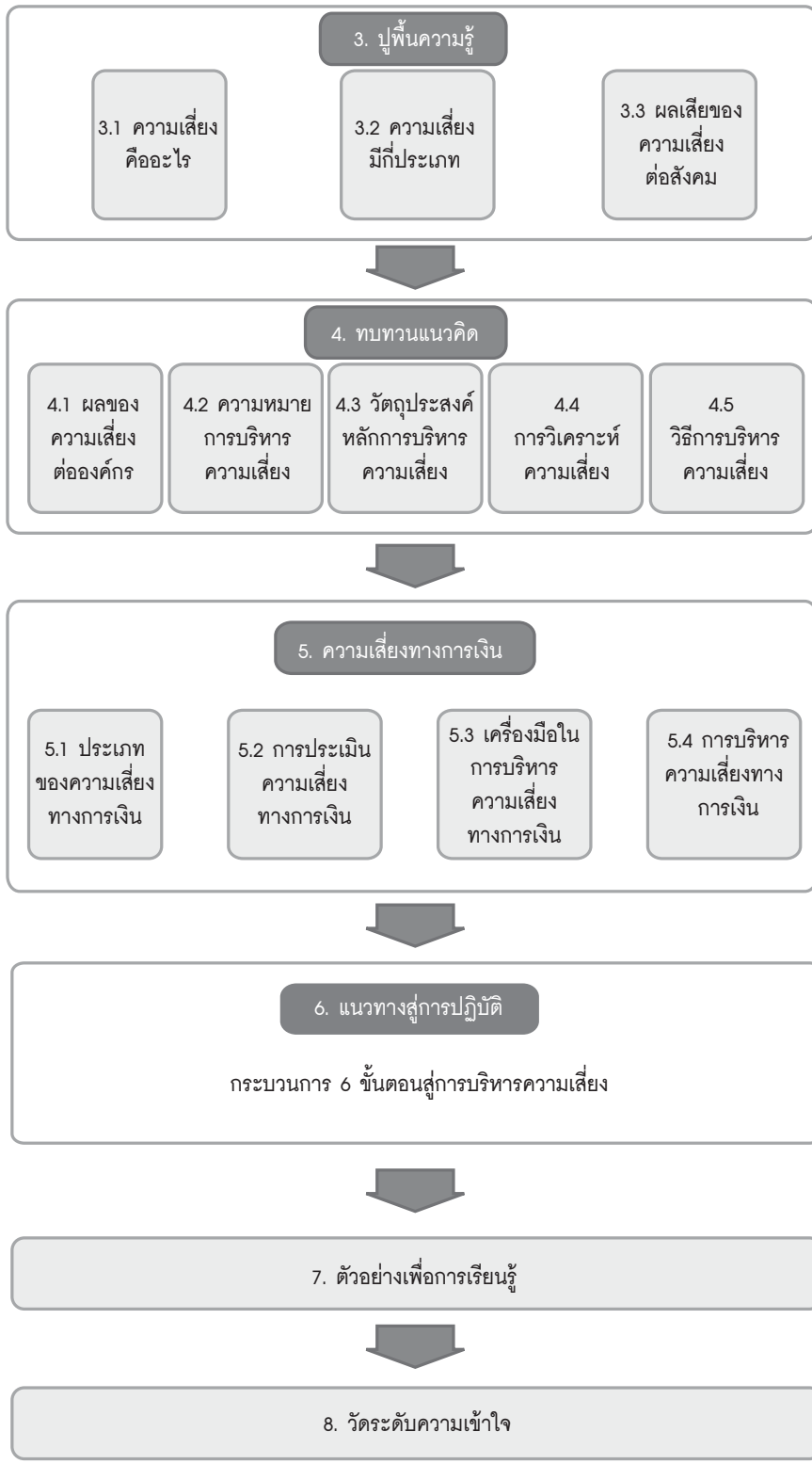
เนื่องจากความเสี่ยงทางการเงินเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ และวิธีการในการจัดการความเสี่ยงทางการเงินมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าความเสี่ยงประเภทอื่น ผู้เขียนจึงได้แยกเนื้อหาที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทางการเงินไว้ในบท “ความเสี่ยงทางการเงิน” เพื่อท่านจะได้ศึกษาวิธีการวิเคราะห์และจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินพร้อมกับตัวอย่างประกอบในบทเรียนนี้ ทั้งนี้การจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินในทางปฏิบัติมีวิธีการที่ซับซ้อนกว่าที่แสดงไว้ในตัวอย่างมาก ผู้เขียนขอแนะนำให้ผู้อ่านที่สนใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางการเงินศึกษาเพิ่มเติมจากบทเรียนอื่น ที่เหมาะกับความรู้พื้นฐานที่ท่านมี

จากนั้นบท “ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร” จะช่วยให้ท่านเข้าใจลำดับขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่เพิ่งจะเริ่มทำการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้ท่านสามารถเชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงในบทก่อนๆ ไปสู่การปฏิบัติสำหรับองค์กรของท่านได้ต่อไป

หลังจากที่ท่านได้ลองนำความรู้ทั้งหมดไปปฏิบัติกับกรณีศึกษา ผู้เขียนได้เสริมบททบทวนความรู้ทั้งหมดที่ท่านได้เรียนมาทั้งหมดจากบทเรียนเล่มนี้ไว้ในบท “พร้อมจะบริหารความเสี่ยงแล้วหรือยัง” อันประกอบด้วยคำถามทบทวนความรู้และ checklist ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐที่ผู้บริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึง เพื่อให้ท่านพร้อมที่จะนำความรู้จากบทเรียนนี้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรของท่าน

องค์ความรู้ที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง



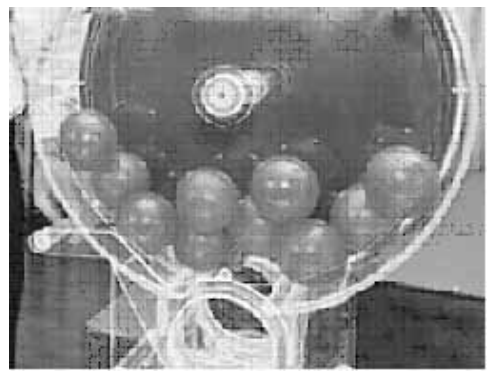

3. ปูพื้นความรู้
3.1 ความเสี่ยง คืออะไร
3.2 ความเสี่ยง มีกี่ประเภท
3.3 ผลเสียของ ความเสี่ยง ต่อสังคม
4. ทบทวนแนวคิด
4.1 ผลของ ความเสี่ยง ต่อองค์กร
4.2 ความหมาย การบริหาร ความเสี่ยง
4.3 วัตถุประสงค์ หลักการบริหาร ความเสี่ยง
4.4 การวิเคราะห์ ความเสี่ยง
4.5 วิธีการบริหาร ความเสี่ยง
5. ความเสี่ยงทางการเงิน
5.1 ประเภท ของความเสี่ยง ทางการเงิน
5.2 การประเมิน ความเสี่ยง ทางการเงิน
5.3 เครื่องมือใน การบริหาร ความเสี่ยง ทางการเงิน
5.4 การบริหาร ความเสี่ยงทาง การเงิน
6. แนวทางสู่การปฏิบัติ
กระบวนการ 6 ขั้นตอนสู่การบริหารความเสี่ยง
7. ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้
8. วัดระดับความเข้าใจ



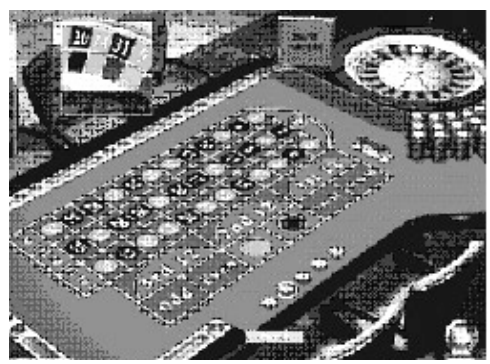
3 รู้จักความเสี่ยง

3.1 ความเสี่ยงคืออะไร

คุณเคยเสี่ยงอย่างนี้หรือไม่?



เคย ไม่เคย



เคย ไม่เคย



เคย ไม่เคย

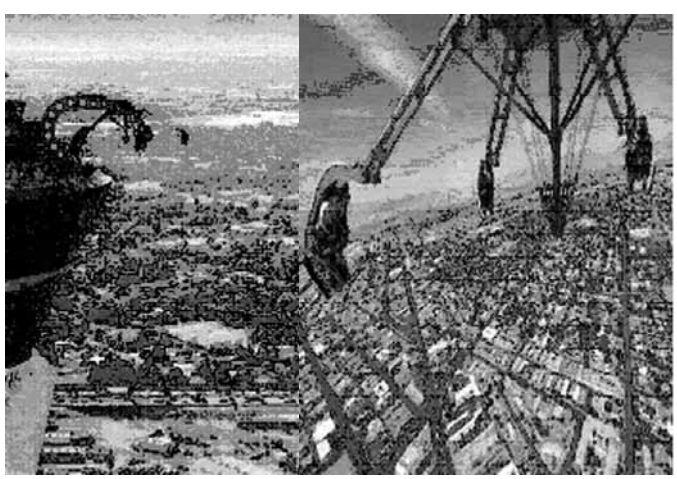
คุณเคยเสี่ยงอย่างนี้หรือไม่?



เคย ไม่เคย



เคย ไม่เคย



เคย ไม่เคย

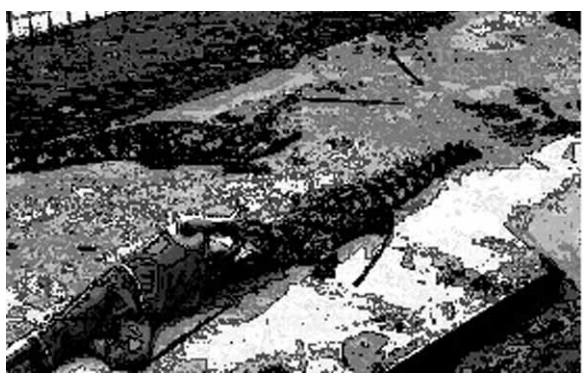
คุณเคยเสี่ยงอย่างนี้หรือไม่?



เคย ไม่เคย



เคย ไม่เคย



เคย ไม่เคย

ท่านคิดว่าความเสี่ยงในคำจำกัดความของท่านมีแค่กิจกรรมที่ท่านเห็นในรูปภาพข้างต้นหรือไม่ ถ้ามีแค่นั้น ท่านตอบเคยหรือไม่เคยเป็นส่วนใหญ่ ถ้าท่านตอบไม่เคยเป็นส่วนมากหมายความว่าชีวิตท่านแทบจะไม่ได้เผชิญกับความเสี่ยงเลยใช่ไหม ท่านคิดว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ท่านสามารถเลือกได้ว่าอยากจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับมันหรือไม่ก็ได้ ใช่หรือไม่ ถ้าไม่ใช่ ยังมีความเสี่ยงใดอีกที่ท่านเผชิญแล้วท่านจะรู้ได้อย่างไรว่าอะไรเป็นความเสี่ยง อะไรไม่ใช่ความเสี่ยงที่ท่านไม่ต้องจัดการ ก่อนที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้ ท่านควรจะเริ่มทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่าความเสี่ยงก่อน

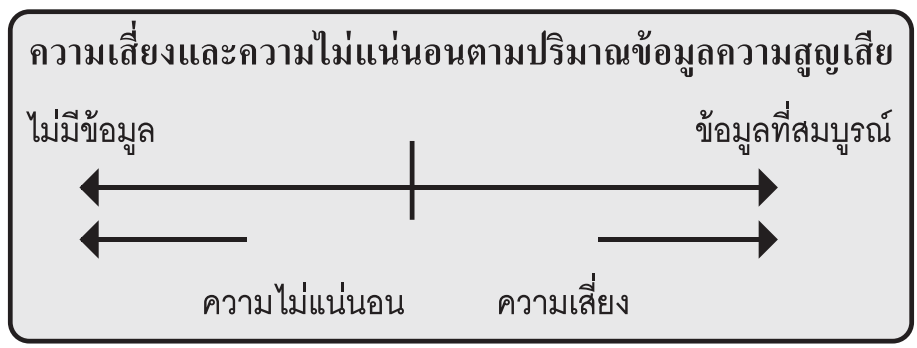


เอ้ แล้วความเสี่ยงของนักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันภัย ต่างกันอย่างไร

คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” (risk) ต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญและอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันภัย ต่างให้คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” แตกต่างกันไปตามมุมมองของตน แต่แก่นของความหมายของคำว่าความเสี่ยงที่เหมือนกัน คือ ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย ยกตัวอย่างเช่น ความไม่แน่นอนของการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนอาจนำไปสู่การบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจึงนับว่าเป็นความเสี่ยง ความไม่แน่นอนหรือความแปรปรวนของราคาหุ้นที่เราลงทุนไว้อาจนำไปสู่การได้รับอัตราผลตอบแทนต่ำกว่าที่คาดหวังไว้จึงนับว่าเป็นความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่จะเกิดพายุหนักที่อาจทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักก็นับเป็นความเสี่ยง เป็นต้น

การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงกับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความไม่แน่นอนนั้นแตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น หากท่านตื่นนอนตอนเช้า ท่านตัดสินใจว่าจะนำร่มติดตัวไปทำงานด้วยหรือไม่โดยการมองออกไปนอกหน้าต่าง

ท่านกำลังตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนที่ฝนอาจจะตกหรือไม่ตกระหว่างวัน แต่ถ้าท่านฟังการพยากรณ์อากาศจากกรมอุตุนิยมวิทยาซึ่งรายงานว่าโอกาสที่ฝนจะตกระหว่างวัน คือ 70% ท่านจึงตัดสินใจนำร่มติดตัวไปทำงานด้วย ในสถานการณ์หลังนี้ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง ฉะนั้นถ้าท่านมีข้อมูลความน่าจะเป็นหรือข้อมูลของขนาดของความสูญเสีย ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง แต่ถ้าหากท่านไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสียเลย แสดงว่าท่านต้องตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจึงถือว่าเปรียบเทียบได้กับการเดา เพราะท่านไม่มีข้อมูลหรือเครื่องมือช่วยใดๆที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนกับความเสี่ยงเป็นดังนี้



สรุปการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุปก็คือ การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสีย ประสิทธิภาพหรือผลจากการตัดสินใจย่อมมีความน่าเชื่อถือในผลลัพธ์มากกว่าการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

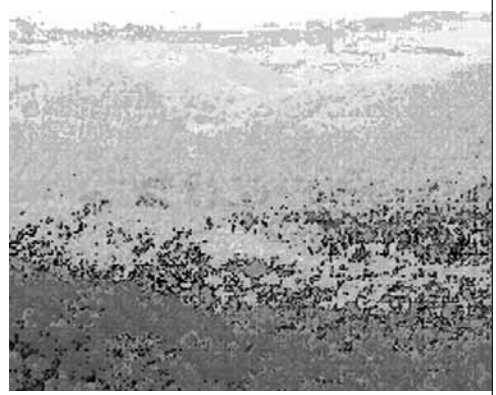
คำศัพท์อีกสองคำที่มีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “ความเสี่ยง” (risk) คือ คำว่า “ภัย” (peril) และ “อันตราย” (hazard) คำว่า “ภัย” หมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย เช่น ถ้ากล่าวถึงไฟไหม้อาคาร ตัวภัยหมายถึง ไฟ ฉะนั้นสิ่งที่เป็นภัยพื้นฐาน ได้แก่ ไฟ ฟ้าผ่า พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว เป็นต้น ส่วนคำว่า “อันตราย” มีความหมายกว้างกว่าคำว่า “ภัย” กล่าวคือ “อันตราย” เป็นสภาวะที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย คำว่า “อันตราย” สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. อันตรายทางกายภาพ (Physical hazard)

อันตรายทางกายภาพ เป็นสภาวะทางกายภาพที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น ฝนตกถนนลื่นเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์บนท้องถนน ล็อกประตูบ้านเสียเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่ขโมยจะขึ้นบ้าน เป็นต้น สำหรับการบริหารงานระดับจังหวัด ลักษณะภูมิประเทศของแต่ละจังหวัดส่งผลต่ออันตรายทางกายภาพที่ต่างกัน เช่น จังหวัดทางภาคอีสานที่มีความเสี่ยงต่อภัยแล้งสูง จังหวัด

อันตรายทางกายภาพ







สภาพน้ำท่วมเส้นทางคมนาคมในอ.หาดใหญ่ จ.สงขลา



เอื้อเฟื้อภาพโดย หนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น

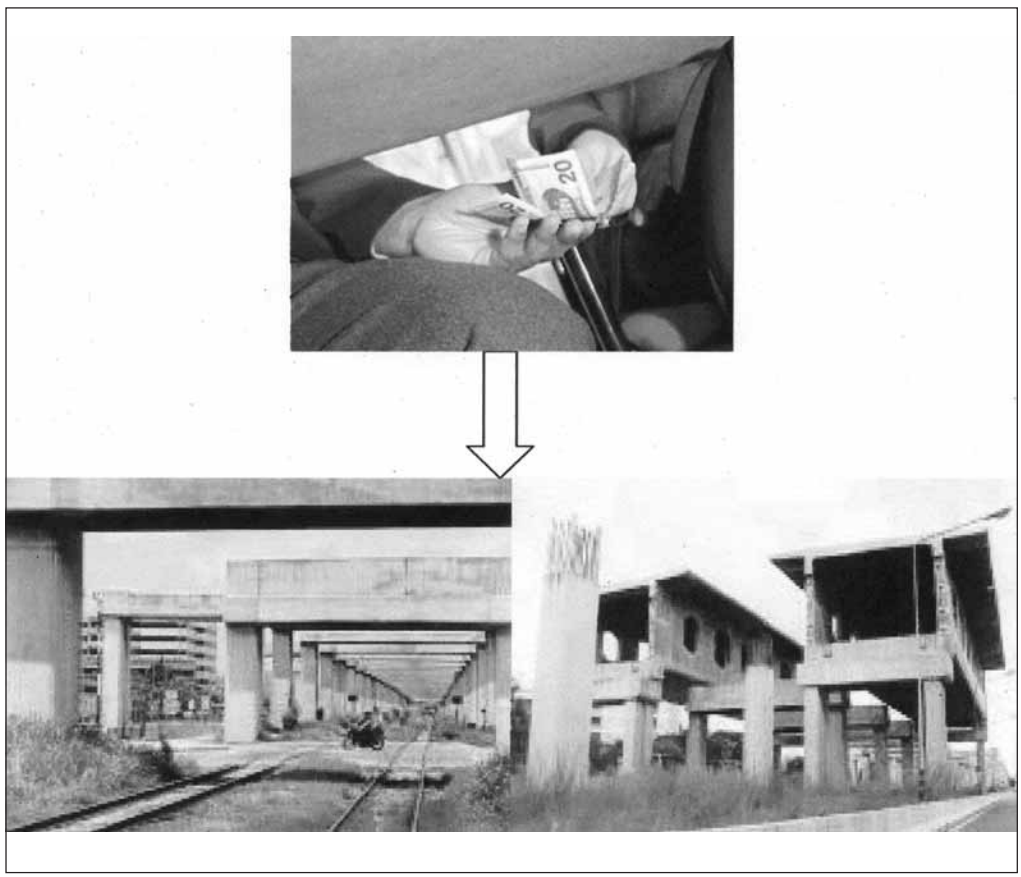


ทางภาคใต้ที่มีความเสี่ยงต่อภัยน้ำท่วมสูง เป็นต้น นอกจากนี้สิ่งปลูกสร้างที่ทางรัฐบาลสร้างยังอาจส่งผลต่อความสมดุลของธรรมชาติในจังหวัดและส่งเสริมโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียมากขึ้นได้ เช่น เขื่อน ฝายน้ำ การตัดไม่ทำลายป่าหรือสิ่งปลูกสร้างที่บุกรุกพื้นที่ป่า เป็นต้น

2. อันตรายทางศีลธรรม (Moral hazard)

อันตรายทางศีลธรรมเป็นสภาวะทางจิตใจที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น การทุจริตของลูกจ้างเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสที่องค์กรจะประสบความสูญเสียทางการเงิน การไม่ซื่อสัตย์ต่อข้อตกลงในสัญญาทางการค้าเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสียทางการเงิน เป็นต้น

อันตรายทางศีลธรรม

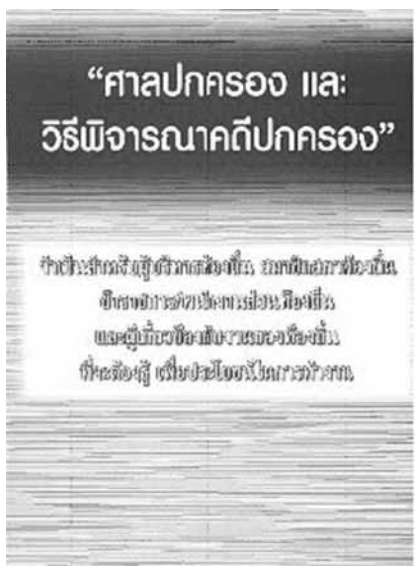


อันตรายทางศีลธรรมที่การบริหารระดับจังหวัดเผชิญเกิดได้หลายรูปแบบ เช่น การไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของข้าราชการ การที่ข้าราชการรับสินบนอันจะเพิ่มโอกาสความสูญเสียต่อจังหวัด หากข้าราชการรับสินบนในการประมูลจัดซื้อจัดจ้างอาจส่งผลให้ทางจังหวัดได้รับสินค้าหรือบริหารที่มีคุณภาพด้อยกว่าที่ควรจะเป็น หรืออาจจะทำให้ประมูลได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีคุณภาพไม่สามารถดำเนินการตามโครงการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

อันตรายทางกฎหมาย









3. อันตรายทางกฎหมาย (Legal hazard)

อันตรายทางกฎหมายเป็นสภาวะและเงื่อนไขข้อบังคับทางกฎหมายที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย ทั้งนี้อันตรายทางกฎหมายส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกฎหมายที่กำหนดความรับผิดต่อบุคคลหรือนิติบุคคล เช่น ความรับผิดต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่ประกอบกิจการอันก่อให้เกิดกากของเสียมลพิษทำลายสิ่งแวดล้อม ความรับผิดต่อผู้ประสบภัยทางรถยนต์ ความรับผิดต่อผู้บริโภคที่ได้รับความเสียหายจากการใช้สินค้าที่เราผลิตออกจำหน่าย เป็นต้น อันตรายทางกฎหมายนี้มักสูงมากขึ้นตามความเจริญของประเทศนั้น เนื่องจากประเทศที่ได้รับการพัฒนาไปมากกว่ามีแนวโน้มที่จะกำหนดบทลงโทษทางกฎหมายในเรื่องความรับผิดสูงขึ้นตามไปด้วย อันตรายทางกฎหมายนี้จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่นักบริหารความเสี่ยงหันมาให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในทุกประเทศ

อันตรายทางกฎหมายจากการบริหารงานระดับจังหวัดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจังหวัดต้องเผชิญจากการตัดสินใจออกคำสั่งทางการปกครองซึ่งอาจนำไปสู่ข้อพิพาทและการฟ้องร้องจากผู้ที่ได้รับความเสียเปรียนอันเป็นผลจากคำสั่งนั้น เช่น คำสั่งเวนคืนที่ดินที่ราษฎรอาจร้องเรียนหรืออุทธรณ์กรณีที่ราษฎรคิดว่าราคาเวนคืนที่ดินไม่เหมาะสมกับราคาตลาด เป็นต้น

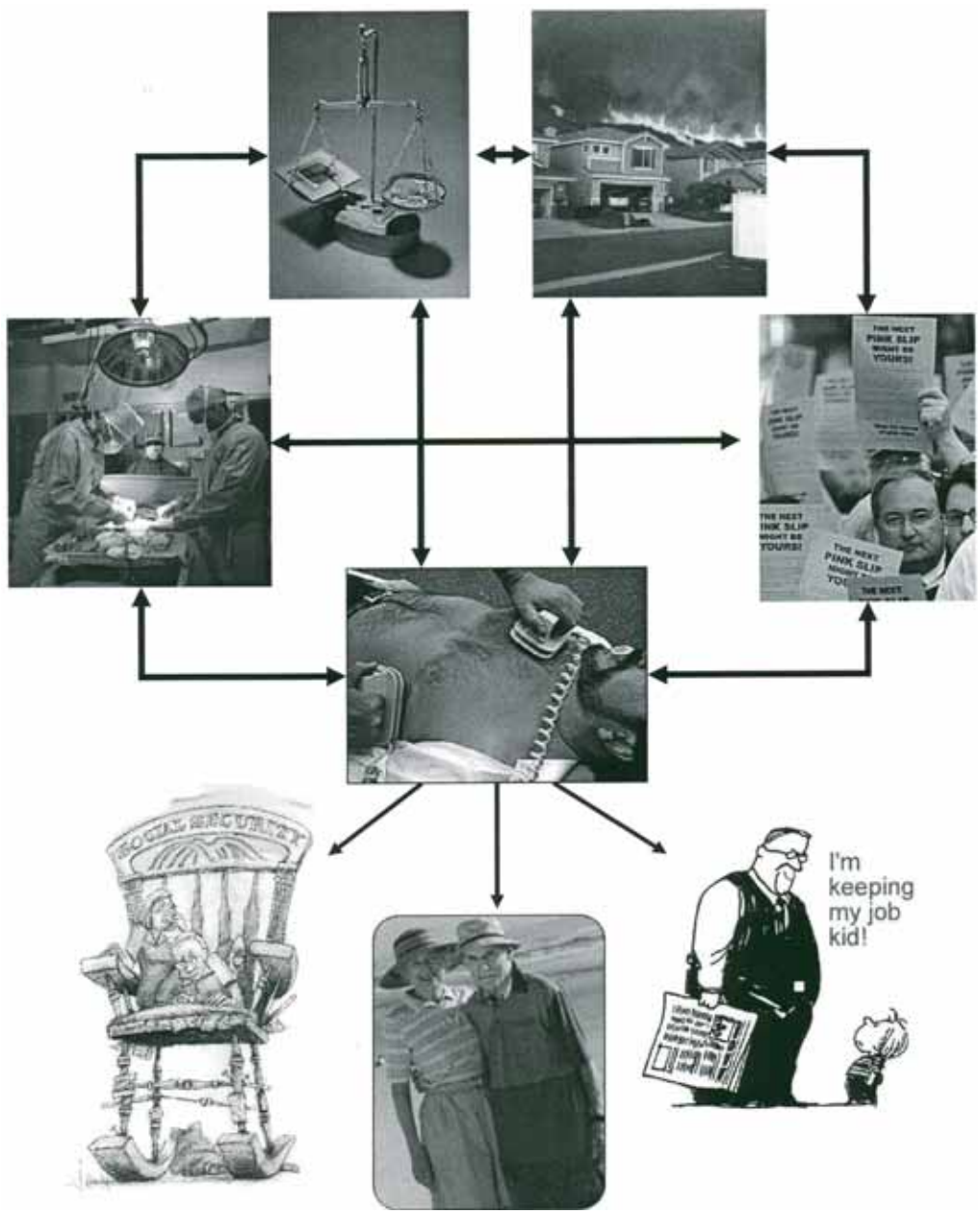
ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้หลายรูปแบบตามมุมมองที่แตกต่างกันไป เช่น

ก) ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ (objective risk) และความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก (subjective risk)

ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ คือ ความเสี่ยงที่วัดโดยค่าความเบี่ยงเบนไปจากค่าที่คาดหวังไว้ ฉะนั้นจึงเป็นความเสี่ยงที่สามารถได้รับการประเมินค่าคาดหวัง และค่าความแปรปรวนทางสถิติได้ นั่นคือจะต้องเป็นความเสี่ยงที่สามารถได้รับการแสดงอยู่ในรูปของการแจกแจงของตัวแปรสุ่มความเสี่ยงได้

ความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก (subjective risk) คือ ความเสี่ยงที่เป็นไปตามความรู้สึก ไม่สามารถได้รับการประมาณโดยค่าทางสถิติ เป็นความเสี่ยงที่ต่างกันไปตามความรู้สึกของแต่ละคน นอกจากนั้นสำหรับคนคนเดียวกันความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึกยังสามารถเปลี่ยนไปได้ตามประสบการณ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละคน ด้วยเหตุนี้เราจึงไม่สามารถนำหลักการกระจายความเสี่ยงและทฤษฎีทางสถิติมาประยุกต์ใช้กับความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึกได้

วงจรชีวิตกับความเสี่ยงที่แท้จริง



ข) ความเสี่ยงที่แท้จริง (pure risk) และความเสี่ยงจากการเก็งกำไร (speculative risk)

ความเสี่ยงที่แท้จริงคือความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ ไม่ใช่ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา ฉะนั้นโอกาสของความสูญเสียจึงมีอยู่สองกรณี นั่นคือ โอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย และโอกาสที่จะไม่เกิดความสูญเสีย ความเสี่ยงที่แท้จริงจึงอาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น ความเสี่ยงที่แท้จริงจะไม่นำไปสู่การทำกำไรได้ ความเสี่ยงที่แท้จริงสามารถแบ่งได้ออกเป็นสามประเภท คือ ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับตัวบุคคล ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับทรัพย์สิน และความเสี่ยงที่แท้จริงจากระบบกฎหมาย

ความเสี่ยงที่แท้จริงที่เกี่ยวกับตัวบุคคลจึงสามารถแสดงเป็นภาพรวมของวงจรชีวิตได้ดังนี้

ความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้มีอยู่ตามธรรมชาติ แต่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อหวังผลในการเก็งกำไรจากความเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงประเภทนี้จึงรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการพนัน ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรจึงต่างไปจากความเสี่ยงที่แท้จริงในส่วนที่ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรสามารถนำไปสู่กำไร เท่าทุน หรือขาดทุน จากกิจกรรมความเสี่ยงที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการเก็งกำไรนั้น นอกจากนั้นความเสี่ยงจากการเก็งกำไรนี้ไม่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ ไม่มีบริษัทประกันภัยขายกรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงจากการที่ราคาหุ้นจะตก สาเหตุหลักที่บริษัทประกันไม่รับโอนความเสี่ยงประเภทนี้ คือ ความเสี่ยงเหล่านี้ ไม่สามารถบริหารจัดการด้วยทฤษฎีทางสถิติ เช่น กฎแห่งเลขจำนวนมากได้ กล่าวคือ ความเสี่ยงต่อหน่วยไม่ลดลงเมื่อเพิ่มจำนวนหน่วยความเสี่ยงให้มากขึ้น ฉะนั้นบริษัทประกันภัยจึงไม่สามารถคาดการณ์ค่าคาดหวังของความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างแม่นยำ ซึ่งทำให้การกระจากความเสี่ยงภัยของกลุ่มผู้เอาประกันภัยเป็นไปได้ยากหรือไม่มีประสิทธิผล ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรเหล่านี้จึงต้องได้รับการจัดการด้วยวิธีการอื่นที่เหมาะสม เช่น การใช้ hedging strategies อันเป็นวิธีการโอนความเสี่ยงภัยให้กับคู่สัญญา ผ่านสัญญาอนุพันธ์ เป็นต้น รายละเอียดของ hedging strategies จะได้กล่าวถึงในบทที่ 5 ต่อไป

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร





ถ้าอย่างนั้นความเสี่ยงมีกี่ประเภท?

3.2 ความเสี่ยงที่เราทุกคนเผชิญมีกี่ประเภท

ความเสียงที่มนุษย์และองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญในแต่ละวัน มีทั้งความเสี่ยงที่ปรากฏและความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก ความเสี่ยงที่แท้จริงและความสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร ความเสี่ยงพื้นฐานและความเสี่ยงเฉพาะ



กรณีศึกษา

2.1 พิจารณาครอบครัวที่มีระดับรายได้ปานกลางซึ่งมีสมาชิกในครอบครัว 4 คน คือ สามี ภรรยา บุตรสาวและบุตรชายที่ยังอยู่ในวัยเรียน ยกตัวอย่างความเสี่ยงที่ครอบครัวนี้เผชิญภายใต้ประเภทความเสี่ยงต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นประเภทละหนึ่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ปรากฏ :

ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุบนท้องถนน

ความเสี่ยงจากความคิดความรู้สึก :

ความเสี่ยงจากภัยยาเสพติดที่เกิดขึ้นกับ เยาวชน

ความเสี่ยงที่แท้จริง :

ความเสี่ยงจากการตายก่อนถึงเวลาอันควร หรือ การเจ็บป่วยของสามีผู้เป็นหัวหน้าครอบครัว

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร :

ความเสี่ยงจากการนำเงินออมของครอบครัวไปลงทุนในตลาดทุน

ความเสี่ยงพื้นฐาน :

ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง

ความสี่ยงเฉพาะ :

ความเสี่ยงจากอัคคีภัยสำหรับบ้านพักอาศัย



กรณีศึกษา

2.2 พิจารณาการบริหารงานระดับจังหวัด ยกตัวอย่างความเสี่ยงที่แต่ละจังหวัดต้องเผชิญภายใต้ประเภทความเสี่ยงต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นประเภทละหนึ่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ปรากฏ :

ความเสี่ยงจากทรัพย์สินของจังหวัดถูกขโมย

ความเสี่ยงจากความคิดความรู้สึก :

ความเสี่ยงจากการโยกย้ายของบุคคลากรเนื่องจากความไม่ปลอดภัยในจังหวัด

ความเสี่ยงที่แท้จริง :

ความเสี่ยงจากอัคคีภัยที่จะเกิดกับศาลากลางจังหวัด

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร :

ความเสี่ยงจากการบริหารเงินทุนจังหวัด

ความเสี่ยงพื้นฐาน :

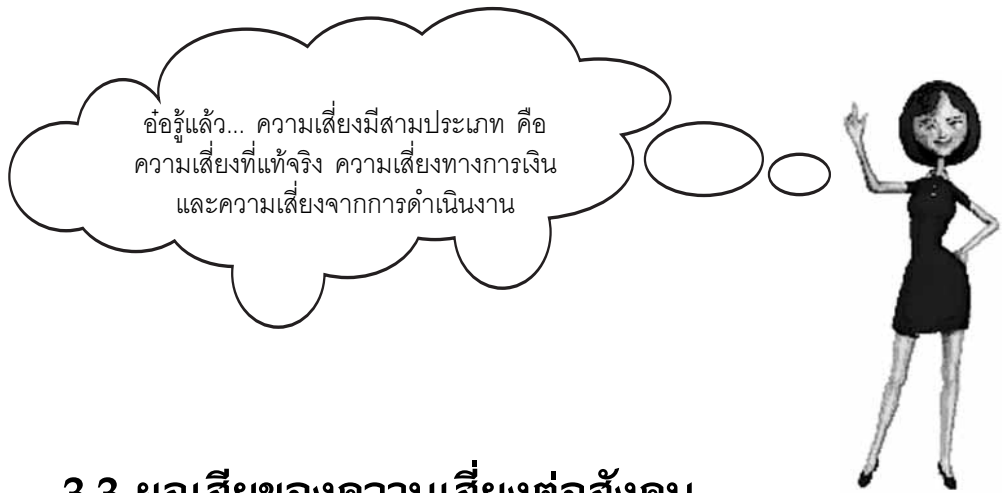
ความเสี่ยงจากภัยน้ำท่วม

ความสี่ยงเฉพาะ :

ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุที่เกิดกับข้าราชการและลูกจ้างของจังหวัด

อันที่จริงแล้วความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่งสามารถที่จะมีคุณลักษณะสอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงได้มากกว่าหนึ่งประเภท เช่น ความเสี่ยงจากอัคคีภัยถือเป็นความเสี่ยงที่ปรากฏ ในขณะเดียวกันเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง และหากอัคคีภัยเกิดขึ้นกับบางอาคารเท่านั้นความเสี่ยงจากอัคคีภัยนี้นับเป็นความเสี่ยงเฉพาะด้วย

ความเสี่ยงที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเผชิญทุกวันนี้สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มกว้างๆ คือ ความเสี่ยงที่แท้จริง ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงที่ไม่ใช่ความเสี่ยงทางการเงินซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน รายละเอียดของความเสี่ยงที่แท้จริงได้กล่าวถึงแล้วในบทนี้ ส่วนรายละเอียดของความเสี่ยงสองประเภทหลังอยู่ในบทที่ 5 ซึ่งจะได้กล่าวถึงที่มาของความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงจากการดำเนินงาน วิธีการประเมินความเสี่ยงแต่ละชนิด และ วิธีการบริการจัดการความเสี่ยงแต่ละชนิด



3.3 ผลเสียของความเสี่ยงต่อสังคม

ความเสี่ยงนอกจากจะส่งผลเสียกับบุคคลหรือองค์กรแล้ว ยังส่งผลเสียต่อสังคมโดยรวมดังต่อไปนี้

ก) ปริมาณของเงินทุนสำรองฉุกเฉินที่ต้องเพิ่มขึ้น

เมื่อความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่กล่าวถึงในหัวข้อที่แล้วเพิ่มขึ้น แต่ละครอบครัวและแต่ละองค์กรต้องเพิ่มปริมาณเงินทุนสำรองฉุกเฉิน ทำให้เงินส่วนที่เหลือเพื่อใช้ในการบริโภคของระดับครัวเรือน หรือเงินส่วนที่เหลือเพื่อใช้ในการลงทุนซ้ำหรือลงทุนอื่นๆ ต้องลดลง อันเป็นผลเสียกับสังคมโดยรวมในรูปของคุณภาพชีวิตที่ลดลงตามปริมาณเงินที่สามารถใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคที่ลดลง และในรูปของโอกาสการสร้างกำไรลดลงจากปริมาณ เงินที่เหลือเพื่อใช้ในการลงทุนลดลง

ข) ความเสี่ยงจากข้อกฎหมายความรับผิดอาจนำไปสู่การขาดตลาด สินค้าหรือบริการที่สำคัญต่อสังคม

ความเสี่ยงจากความรับผิดตามกฎหมายสูงขึ้นมากในโลกปัจจุบัน ผู้ผลิตสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชากร เช่น บริษัทยามีโอกาสถูกฟ้องร้องและตัดสินให้รับผิดจากความสูญเสียที่ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปใช้เกิดได้รับความสูญเสียจากการใช้สินค้านั้น

หากการฟ้องร้องมีจำนวนครั้งเพิ่มมากขึ้น และปริมาณค่าความรับผิดที่ศาลตัดสินสูงขึ้นมาก บางบริษัทอาจพิจารณาแล้วเห็นว่าความเสี่ยงในการถูกฟ้องร้องให้รับผิดกับผลกระทบในทางลบของยาที่ผลิตขึ้นมาสำหรับโรคใหม่ๆ มีมากเกินไปกว่าผลกำไรที่จะได้รับ บริษัทยาเหล่านี้อาจเลือกที่จะหยุดการผลิตยานั้นโดยสิ้นเชิง ซึ่งนำมาซึ่งผลเสียต่อประชาชนในสังคมโดยรวมที่จะต้องเผชิญกับโรคใหม่ๆ โดยไม่มียารักษา

ค) ความกลัวและความกังวลที่มีอยู่ในสังคม

ความเสี่ยงแต่ละประเภทที่เพิ่มขึ้นย่อมนำมาซึ่งความกลัวและความกังวลที่มากขึ้นของประชาชนในสังคม เมื่อความกลัวและความกังวลมากขึ้น บุคคลหรือธุรกิจอาจตัดสินใจเลือกที่จะไม่ลงทุนเมื่อเทียบกันกับสถานการณ์ที่ความเสี่ยงต่ำกว่า ฉะนั้นความกลัวและความกังวลเหล่านี้นำไปสู่การสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือกำไร นอกจากนี้ความกลัวและความกังวลยังทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตที่ลดลงตามมา

4 ปูพื้นความรู้



มาเรียนรู้เรื่องการบริหาร
ความเสี่ยงกันดีกว่า

4.1 ความเสี่ยงมีผลเสียอย่างไรต่อองค์กร-ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

ท่านผู้อ่านได้ทราบแล้วว่าความเสี่ยงที่แท้จริงต่างไปจากความเสี่ยงจากการเก็งกำไรอย่างไร ความเสี่ยงจึงไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรที่ได้รับการบริหารที่ดีสามารถนำไปสู่โอกาสการทำกำไรได้ ฉะนั้นความเสี่ยงจึงไม่ใช่สิ่งที่เราต้องหลีกเลี่ยงหรือกำจัดมันเสมอไป การบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้และสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรต่างหากเป็นสิ่งที่พึงกระทำ ประเด็นหลักจึงอยู่ที่ความสามารถในการแยกแยะว่าความเสี่ยงใดเป็นผลเสียต่อองค์การ ความเสี่ยงใดอาจจะเป็นผลดีกับองค์กร แล้วเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้โดยอาศัยหลักการถ่วงดุลความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้เหมาะสม

ความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ผลเสียกับองค์กรส่วนมากเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง เช่น ความเสี่ยงจากอัคคีภัย ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น ความสูญเสียต่อองค์กรจากความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านี้ค่อนข้างที่จะชัดเจน ข้อมูลอดีตของความสูญเสียจากความสี่ยงที่แท้จริงมักได้รับการบันทึกไว้ภายในองค์กร ความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านี้นำมาซึ่งความสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม ความสูญเสียทางตรง คือ ความสูญเสียทรัพย์สินจากภัยนั้น ความสูญเสียทางอ้อม คือ มูลค่าการเสียโอกาส ไม่ว่าจะเป็นการเสียรายได้ที่พึงได้รับจากทรัพย์สินนั้น

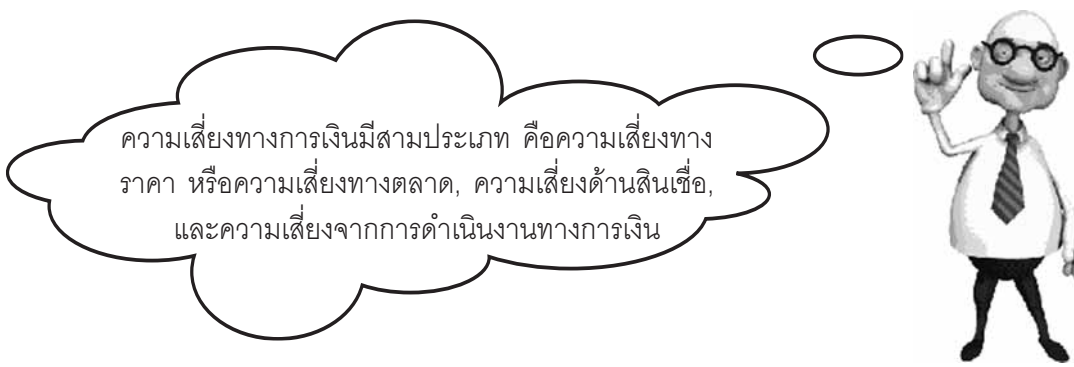
หรือการเสียโอกาสจากการลงทุนในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงสูงมากจนผู้บริหารเลือกตัดสินใจที่จะไม่เข้าร่วมกิจกรรมใด้ที่เพิ่มความเสี่ยงให้กับองค์กร ถึงแม้ว่ากิจกรรมนั้นอาจจะนำมาซึ่งโอกาสการทำกำไรให้กับองค์กร ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องเข้าใจประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรของตนเผชิญ เพื่อที่จะได้เลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรองรับได้ และเอื้อโอกาสให้องค์กรสามารถเข้าร่วมกิจกรรมความเสี่ยงที่สามารถนำไปสู่โอกาสการสร้างรายได้และกำไรให้กับองค์กรได้ด้วย

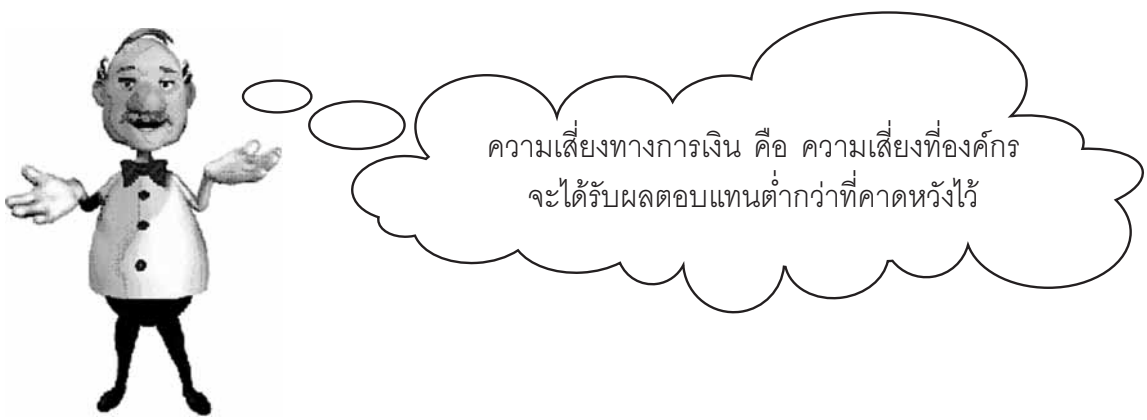
ผลเสียขององค์กรจากความเสี่ยงที่แท้จริงที่มาจากระบบความรับผิดตามกฎหมายยังสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปของค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด คือ บริษัทยาที่มีต้นทุนการวิจัยที่สูงมาก ซึ่งต้นทุนการวิจัยที่สูง คือ ต้นทุนของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง เพราะบริษัทยามีโอกาสที่จะถูกฟ้องร้องจากผู้บริโภคเนื่องจากผลกระทบทางลบของยา จึงทำให้บริษัทยาทั้งหลายต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยสูงมาก และต้นทุนการวิจัยที่สูงนี้ก็สะท้อนออกมาในรูปของราคายาที่สูงตามไปด้วย อันเป็นผลเสียกลับมาสู่ผู้บริโภคในอีกด้านหนึ่งนั่นเอง ผลเสียขององค์กรก็คือ ต้นทุนในการวิจัยซึ่งคือต้นทุนในการผลิตที่สูง และต้นทุนการเสียโอกาสที่อาจจะสามารถผลิตยาอื่นที่สามารถสร้างกำไรได้เช่นกัน สำหรับการบริหารงานระดับจังหวัดความเสี่ยงทางกฎหมายนี้สามารถนำมาซึ่งต้นทุนในการดำเนินการเช่นกัน

ความเสี่ยงทางการเงินเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงหลักขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยหลักการแล้วความเสี่ยงทางการเงิน คือ ความเสี่ยงที่จะได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ก่อนที่องค์กรใดจะเริ่มโครงการใหม่จึงต้องมีการประมาณการต้นทุนและรายได้ที่จะได้รับ หากรายได้ที่คาดการณ์สูงกว่าต้นทุนโครงการนั้นจึงเรียกได้ว่าเหมาะสมที่จะได้รับการลงทุน

การวิเคราะห์ต้นทุนและรายได้ของโครงการเป็นตัวอย่างหนึ่งของการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน ถึงกระนั้นก็ดีโครงการที่มีผลการวิเคราะห์ว่ารายได้สูงกว่าต้นทุนก็มิได้หมายความว่าโครงการนั้นไม่มีความเสี่ยงทางกการเงิน โครงการนั้นยังคงมีความเสี่ยงทางการเงินอยู่ทั้งด้านต้นทุนและรายได้ เพราะ

การวิเคราะห์รายได้และต้นทุนเป็นการวิเคราะห์ค่าประมาณการ แต่โครงการยังคงมีความเสี่ยงที่รายได้จะต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ หรือต้นทุนจะสูงกว่าที่ประมาณการไว้ ความเสี่ยงทางการเงินส่งผลเสียต่อองค์กรในรูปของรายได้ที่ลดลง ต้นทุนที่สูงขึ้น หรือกำไรที่มีความแปรปรวนไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้นั่นเอง ความเสี่ยงทางการเงินนี้โดยส่วนมากไม่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยผ่านการซื้อประกันได้ ในบทที่ 5 จะได้กล่าวถึงประเภทและวิธีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินโดยละเอียดต่อไป





หากอธิบายผลเสียของความเสี่ยงต่อองค์กรด้วยทฤษฎีทางการเงิน ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการบริหารที่เหมาะสมจะส่งผลให้กระแสเงินสดขององค์กรมีความแปรปรวนสูง และเมื่อกระแสเงินสดมีความแปรปรวนสูง มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดซึ่งเป็นค่าวัดมูลค่าขององค์กรย่อมจะลดลง ฉะนั้นองค์กรที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีย่อมมีกระแสเงินสดที่มีความแปรปรวนต่ำและมีมูลค่าขององค์กรที่สูงขึ้นนั่นเอง องค์กรที่เป็นบริษัทเอกชนซึ่งมีผู้ถือหุ้นผู้เป็นเจ้าของบริษัท ผู้ถือหุ้นเหล่านี้ย่อมมีความต้องการหลักร่วมกัน คือ ความต้องการให้บริษัทที่ตนถือหุ้นอยู่มีมูลค่าสูงสุด ผู้บริหารที่ได้รับการว่าจ้างมาบริหารจัดการบริษัทจึงจะต้องบริหารจัดการ หรือดำเนินการใดๆก็ดีให้ความต้องการหลักนี้ของผู้ถือหุ้นสัมฤทธิ์ผล ฉะนั้นเมื่อความเสี่ยงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลในทางลบกับมูลค่าของบริษัท ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ที่จะให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรตามวัตถุประสงค์ของผู้เป็นเจ้าของกิจการนั่นเอง สำหรับองค์กรภาครัฐถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรจะไม่ได้เป็นไปเพื่อสร้างกำไรสูงสุด แต่ผลงานของผู้บริหารก็ยังคงวัดด้วยความสามารถในการบริหารองค์กรให้มีความมั่นคงสูงสุด ตัวชี้วัดความมั่นคงที่ว่านี้ตัวหนึ่งก็คือความมั่นคงทางการเงิน ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่ความแปรปรวนของกระแสเงินสด หรือ ความมั่นคงทางการเงินขององค์กรได้

ด้วยเหตุผลทั้งหลายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกจึงให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเทศออกมาตรการการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจประเภทต่างๆ รวมทั้งมาตรการการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐบาลด้วย ธุรกิจที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและมีหน่วยงานกำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ธุรกิจธนาคาร และ ธุรกิจประกันภัย สำหรับธุรกิจธนาคารนั้นได้มีการพัฒนาโครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับนานาชาติภายใต้การกำกับดูและของคณะกรรมการชื่อว่า Basel

committee สำหรับธุรกิจประกันภัยนั้นได้มีการพัฒนาโครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเทศมาพร้อมๆ กับธุรกิจธนาคาร ในขณะนี้กำลังอยู่ในช่วงของการเจรจาและพิจารณาร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศต่าง เพื่อพัฒนาโครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยให้เป็นไปในระดับนานาชาติด้วยเช่นกัน สำหรับองค์กรภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการวางกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละรัฐมาเป็นเวลานานแล้ว จึงเห็นได้ว่าทั้งภาคเอกชนและภาครัฐให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่ขยายวงกว้างมากขึ้นทุกวัน และกระจายลงในหลายระดับมากขึ้นเช่นกัน

ทดสอบ

ความเสี่ยงมีกี่ประเภท และแต่ละประเภทแตกต่างกันอย่างไร

1.

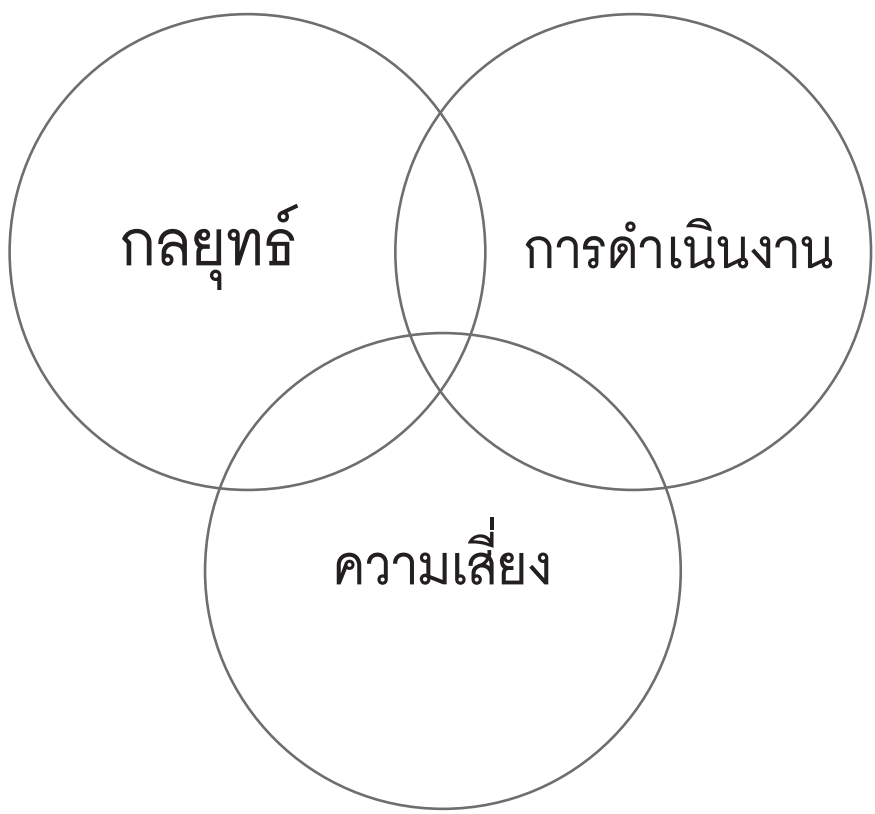
2.

3.

4.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงหมายถึง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างกว้าง คือ **วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น** การบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารจัดการองค์กรจึงอาจแบ่งออกได้เป็นสามส่วนใหญ่ๆ คือ การจัดการทางกลยุทธ์ การจัดการทางการดำเนินงาน และการจัดการด้านความเสี่ยง แต่ละองค์กรย่อมมีรายละเอียดของสามส่วนงานบริหารจัดการนี้ต่างกันไป ซึ่งขอบเขตของงานในสามส่วนนี้ต่างมีทั้งส่วนที่แตกต่างและส่วนที่ต้องได้รับการพิจารณาร่วมกัน



การจัดการทางกลยุทธ์ประกอบด้วยการวางแผนกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ การจัดการทางการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ขอบเขตงานของการจัดการด้านการดำเนินงานส่วนหนึ่งจึงเป็นไปเพื่อสนับสนุนหรือเอื้อให้แผนกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลนั่นเอง ส่วนการจัดการด้านความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ลดความไม่แน่นอนขั้นตอนการทำงานและการวางแผนต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจได้อย่างแน่นอนมากขึ้น ฉะนั้นท่านจะเห็นได้ว่าทั้งสามส่วนงานนี้ต้องทำงานร่วมกัน การวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรหรือความเสี่ยงที่อาจจะเพิ่มขึ้นกับองค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์ การจัดการด้านความเสี่ยงอาจต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการดำเนินงาน ฉะนั้นทั้งสามส่านงานด้านการจัดการจำเป็นต้องมีการปรึกษาและวางแผนงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นต้น งานด้านบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร และไม่ควรถูกจัดเป็นหน่วยงานแยกต่างหากออกไป

ทั้งนี้การเป็นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงในการวางแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยเช่นกัน มิเช่นนั้นแล้วแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้โดยขาดองค์ประกอบหลักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงอาจนำมาซึ่งผลเสียกับองค์กร และการนำแผนนี้ไปสู่การปฏิบัติอาจไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลหากขาดการไตร่ตรองในเรื่องการบริหารความเสี่ยง



4.3 วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็นกลุ่มดังนี้

ก) วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสีย (Preloss objectives)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์กรเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสีย เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการทำประกันภัย ต้นทุนในการทำโครงการเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียยังรวมถึงความพยายามที่จะลดความกลัวและความกังวลของผู้บริหารและพนักงานก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย เพราะความกลัวและความกังวลที่สูงมากไปอาจนำไปสู่การเสียโอกาสในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ลดลง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียควรจะต้องคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจที่ทางองค์กรต้องปฏิบัติตาม เช่น อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยขั้นต่ำที่แต่ละสถานประกอบการต้องมี มาตรการในการกำจัดกากของเสียมลพิษที่รัฐบาลกำหนด ความคุ้มครองขั้นต่ำสำหรับลูกจ้างตามกฎหมาย หรือรายละเอียดบนฉลากสินค้าที่ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

ข) วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย (Postloss objectives)

วัตถุประสงค์หลังความสูญเสียครอบคลุมการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดความสูญเสียขึ้นกับองค์กร อันรวมถึงแผนการเยียวยาความสูญเสีย แผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสีย การพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสดหลังเกิดความสูญเสีย และโอกาสความรับผิดต่อผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย

ประเด็นที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหลังความสูญเสีย คือ การวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้น โดยมีการวางแผนรองรับความสูญเสียล่วงหน้าว่าเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นจะมีการดำเนินการอย่างไรให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้ถึงแม้จะเป็นการดำเนินงานต่อไปเพียงบางส่วนก็ตาม องค์กรภาครัฐยิ่งต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นี้มากกว่าองค์กรภาคเอกชน เพราะการบริการของหน่วยงานภาครัฐโดยส่วนมากมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและความอยู่รอดของท้องถิ่นและความอยู่รอดของประเทศ



ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ก่อนหรือหลังเกิดความสูญเสีย **วัตถุประสงค์โดยรวมของการบริหารความเสี่ยงมิใช่เพื่อการขจัดความเสี่ยงขององค์กรให้หมดไป** ตามที่กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ว่าความเสี่ยงบางชนิดที่สามารถนำไปสู่โอกาสการสร้างรายได้และกำไร เราไม่ควรกำจัดออกไป เราเพียงแต่ควรที่จะบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้หากเกิดความสูญเสียขึ้น ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นภายใต้วิธีการบริหารความเสี่ยงเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ กล่าวคือ วิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมไม่ควรที่จะเป็นวิธีการที่มีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หากเป็นเช่นนั้นการรับความเสี่ยงไว้เองอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมมากกว่า นอกจากนั้น การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรจะเป็นการพิจารณาความเสี่ยงจากหน่วยงานต่างๆขององค์กรในภาพรวม ความเสี่ยงที่รับเข้ามาในหน่วยงานหนึ่งอาจนำมาซึ่งโอกาสความสูญเสียจากหน่วยงานนั้น ในขณะเดียวกันอาจนำมาซึ่งโอกาสที่เป็นผลกำไนกับอีกหน่วยงานหนึ่งในองค์กร ฉะนั้นหากการบริหารความเสี่ยงถูกจัดการในลักษณะแยกหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

สูงสุดกับองค์กร เพราะถ้าหากมองในภาพรวมแล้วความเสี่ยงที่รับเข้ามานั้นมีลักษณะของหารถ่วงดุลระหว่างโอกาสความสูญเสียกับโอกาสการทำกำไรในองค์กรเองอยู่แล้ว การบริหารความเสี่ยงแยกหน่วยงานจึงอาจเพิ่มต้นทุนความเสี่ยงให้กับองค์กรโดยไม่จำเป็น

4.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ตามหลักการทางสถิติ ความเสี่ยงสามารถแสดงอยู่ในรูปของตัวแปรสุ่ม ของความสูญเสีย การแจกแจงของตัวแปรสุ่มความสูญเสียจึงเป็นข้อมูลสำคัญที่สามารถช่วยให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นไปได้ง่ายมากขึ้น โดยทั่วไป การแจกแจงของตัวแปรสุ่มความสูญเสียที่เราสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีอยู่ 2 ประเภทคือ การแจกแจงความถี่ของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย และการแจกแจงความรุนแรงของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย

การแจกแจงความถี่ของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย คือ ความถี่ของการเกิดความสูญเสีย กล่าวคือความสูญเสียนั้นเกิดขึ้นเป็นจำนวนครั้งบ่อยแค่ไหน เช่น อาคารสำนักงานขององค์กรมีเหตุหารณ์ไฟฟ้าลัดวงจรประมาณปีละหนึ่งครั้ง รถยนต์ขององค์กรประสบอุบัติเหตุทางรถยนต์ประมาณเดือนละสองครั้งพนักงานขององค์กรเข้ารับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลประมาณคนละสองครั้งต่อปี เป็นต้น

การแจกแจงความรุนแรงของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย คือ การแจกแจง ของมูลค่าความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นต่อครั้ง เช่น เมื่อเกิดเหตุไฟฟ้าลัดวงจรในอาคารสำนักงานมีความสูญเสียเป็นมูลค่าประมาณการณ์ครั้งละ 50,000 บาท ข้อมูลสามเดือนที่ผ่านมาแสดงมูลค่าความสูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์ดังนี้

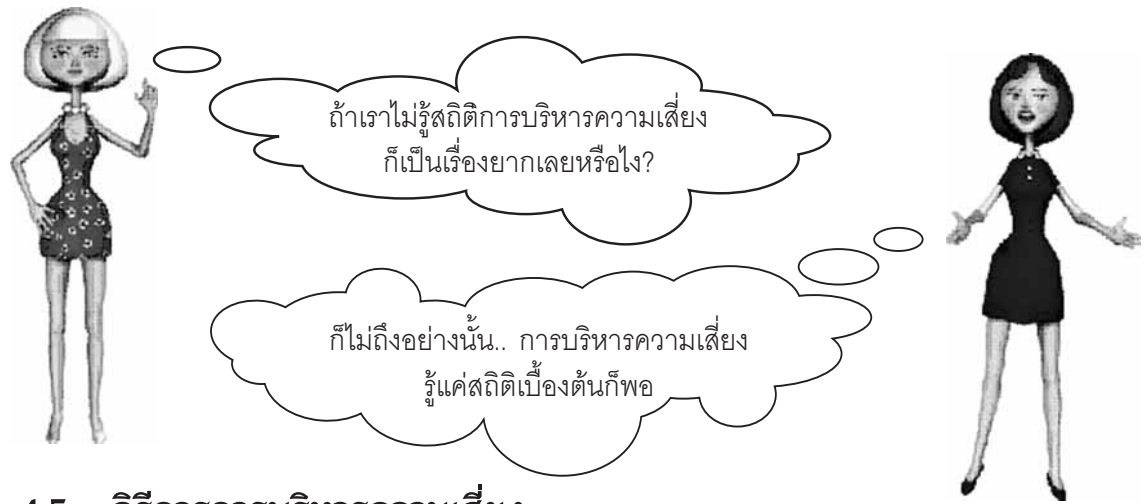
มูลค่าความสูญเสีย(บาท)	**ความน่าจะเป็น**
5,000	0.40
25,000	0.30
50,000	0.20
100,000	0.10

หรือการแจกแจงค่ารักษาพยาบาลของพนักงานองค์กรโดยเฉลี่ยต่อคนต่อปีเป็นดังนี้

มูลค่าความสูญเสีย(บาท)	ความน่าจะเป็น
500	0.50
2,000	0.30
10,000	0.20
เป็นต้น	

ข้อมูลการแจกแจงความถี่และความรุนแรงของตัวแปรความสูญเสีย สามารถนำไปใช้ประกอบกันเพื่อการประมาณค่าคาดหวังของความสูญเสียรวมที่จะเกิดกับองค์กรจากความเสี่ยงแต่ละชนิด ค่าคาดหวังเป็นค่าที่บอกให้เราทราบว่าความสูญเสียโดยเฉลี่ยจะเป็นเท่าใด ส่วนค่าความแปรปรวนเป็นค่าวัดความเสี่ยงที่ใช้โดยทั่วไป ค่าความแปรปรวนเป็นค่าที่บอกให้เราทราบว่าความสูญเสียที่เกิดขึ้นจะเบียงเบนไปจากค่าคาดหวังได้มากน้อยแค่ใด ค่าความแปรปรวนที่สูงจึงสะท้อนความเสี่ยงจของมูลค่าความสูญเสียที่อาจจะต่างไปจากค่าที่เราคาดไว้ได้สูงนั่นเอง การประมาณค่าคาดหวังและความแปรปรวนของความสูญเสียต้องอาศัยหลักสถิติ

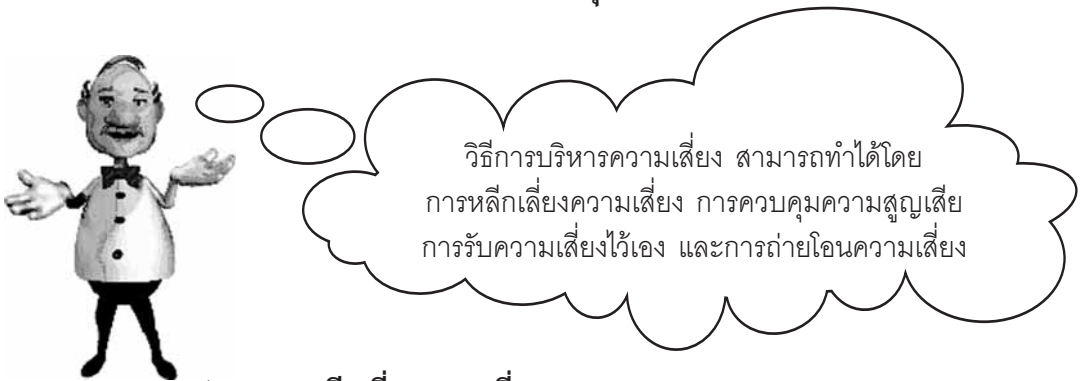
หลักสถิติสามารถช่วยให้เราเข้าใจลักษณะของปัญหาในหลายสถานการณ์ วิธีการทางสถิติเกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแสดงผลของการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือช่วยในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมากเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของข้อมูลเฉพาะของความเสี่ยงเฉพาะที่องค์กรเราเกี่ยวข้องตามองค์ประกอบของสายงานและข้อมูลของความเสี่ยงที่ทุกองค์กรในตลาดโดยรวมต้องเผชิญ ความเข้าใจหลักการทางสถิติจะช่วยให้การคาดการณ์มูลค่าของความเสี่ยงเป็นไปอย่างแม่นยำมากขึ้น และช่วยให้การตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน ผู้เขียนจึงขอแนะนำให้ผู้อ่านที่สนใจอ่านทบทวนความรู้ทางสถิติจากหนังสือที่ท่านเคยเรียน หรือหาอ่านจากหนังสือสถิติเบื้องต้นตามร้านหนังสือทั่วไป



4.5 วิธีการการบริหารความเสี่ยง

ที่ผ่านมาท่านได้เรียนรู้ว่าความเสี่ยงคืออะไร ความเสี่ยงมีผลเสียอย่างไรต่อองค์กรและต่อสังคม การบริหารความเสี่ยงคืออะไร และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงคืออะไร ในหัวข้อนี้เราจะได้เรียนรู้วิธีการในการบริหารความเสี่ยงว่าความเสี่ยงแต่ละประเภทมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรได้บ้าง

วิธีการบริหารความเสี่ยงสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธีการหลักดังนี้



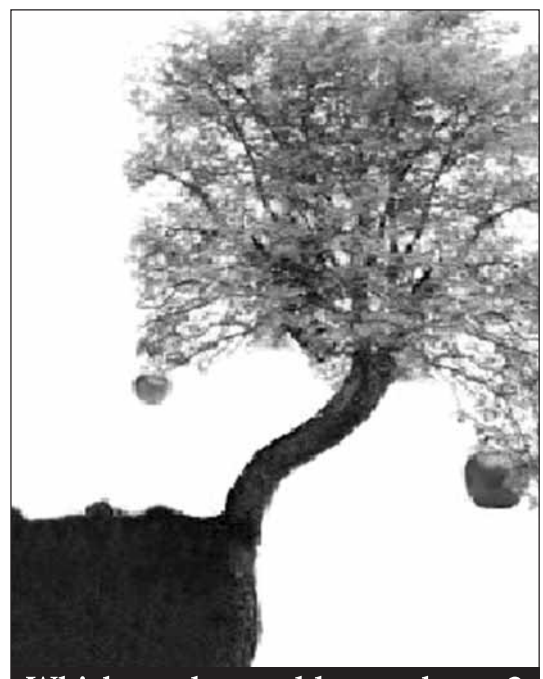
ก) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือการเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงไว้เลย ทั้งนี้การหลีกเลี่ยงความ เสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้วเมื่อพบว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจึงหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับกิจกรรมความเสี่ยงนั้นโดยสิ้นเชิง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ที่มีความ

ต้านทานต่อความเสี่ยงนั้นต่ำมากจึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงกิจกรรมความเสี่ยงนั้นทั้งๆ ที่ไม่ได้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุน หรือไม่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในกรณีหลังนี้จึงอาจนาซึ่งการเสียโอกาสในการทำสร้างรายได้ละทำกำไรขององค์กรได้

ในการบริหารงานจริง ความเสี่ยงบางอย่างเราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้โดยสิ้นเชิง ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของความเสี่ยงที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คือ ความเสี่ยงที่แท้จริง คนทุกคนไม่สามารถหลีกเลี่ยงความตามหรือการเจ็บป่วยได้ จังหวัดกรุงเทพมหานครไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของฝนตกน้ำท่วมได้ เป็นต้น เราจึงต้องหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้นให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง



ข) การควบคุมความสูญเสีย

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ วิธีการต่อไปที่เหมาะสม คือ การวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง

หรือ ควบคุมความสูญเสีย วิธีการควบคุมความสูญเสียมีสองวิธีการหลัก คือ การป้องกันการเกิดความสูญเสีย และการควบคุมขนาดของความสูญเสียหลังเกิดความสูญเสียขึ้น

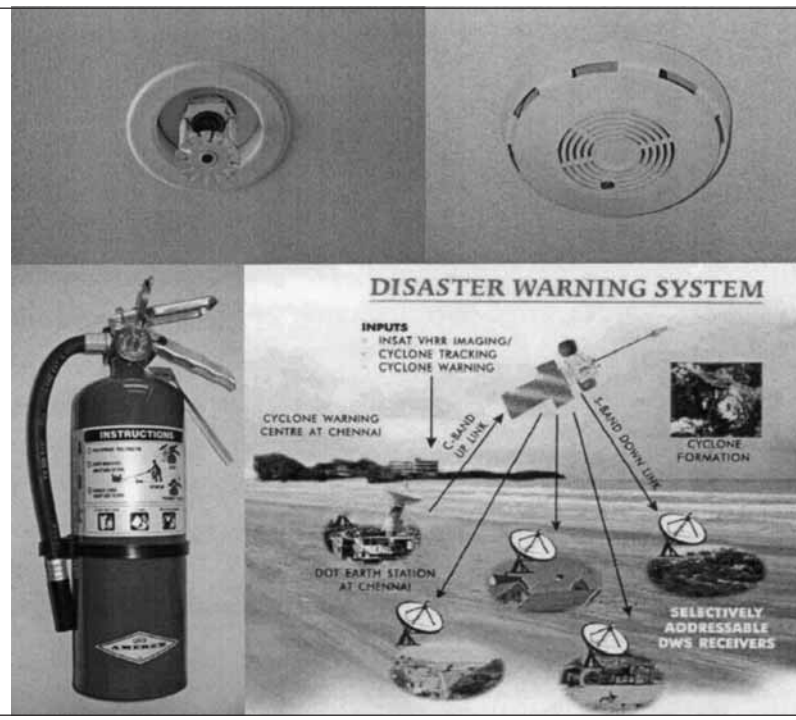
การป้องกันการเกิดความสูญเสียจึงเป็นวิธีการที่พยายามจะลดความถี่ของการเกิดความสูญเสีย นั่นคือการวิคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใดๆ ในการที่ป้องกันไม่ให้ความสูญเสียเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องตัดระบบไฟฟ้าในตัวอาคาร เมื่อเกิดไฟฟ้าลัดวงจรเพื่อป้องกันการเกิดไฟไหม้อาคาร การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่กับประชาชนในหมู่บ้านเพื่อป้องกันการติดโรคไข้หวัดใหญ่ เป็นต้น

การควบคุมขนาดของความสูญเสียเป็นวิธีการที่พยายามจะลดความรุนแรงของความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว เช่น การติดตั้งเครื่องฉีดน้ำหรือเครื่องดักจับควันเพื่อควบคุมเพลิงให้อยู่ในวงจำกัดเมื่อเกิดเพลิงไหม้อาคาร การติดตั้งเขื่อนกระสอบทรายและเครื่องสูบฉีดน้ำในบริเวณที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดน้ำท่วมขังจากการเกิดฝนตกใหญ่ เป็นต้น

การป้องกันการเกิดความสูญเสีย



การควบคุมขนาดของความสูญเสีย



ค) การรับความเสี่ยงไว้เอง

เราทุกคนและองค์กรทุกองค์กรต่างก็รับความเสี่ยงไว้เองไม่มากก็น้อย ความเสี่ยงที่รับเอาไว้เองนี้ บางคน บางองค์กรก็มีการจัดการแผนควบคุมความสูญเสีย แต่บางคน บางองค์กรก็ไม่ได้จัดทำแผนควบคุมความสญเสียไว้เลย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับที่มาของการรับความเสี่ยงไว้เอง หากเราได้วิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแล้วเห็นว่าความเสี่ยงนั้นไม่มีวิธีการใดเลยที่เหมาะสมในการจัดการนอกจากรับเอาไว้เอง เราจึงเป็นผู้เลือกรับความเสี่ยงนั้นเอาไว้เองโดยที่เรารู้ว่าความเสี่ยงนั้นมีอยู่ เราจึงมักมีการเตรียมแผนที่จะควบคุมความสูญเสียเอาไว้ เช่น นายชนเบาเลือกที่จะซื้อกรมธรรม์ประกันรถยนต์ที่มีเงื่อนไขความรับผิดส่วนแรก 2,000 บาท เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นไม่เกิน 2,000 บาท นายชนเบาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบความสูญเสียนั้นเอง แต่เมื่อเกิดอุบัติเหตุที่มีมูลค่าความสูญเสียสูงกว่า 2,000 บาท นายชนเบารับผิดชอบค่าใช้จ่ายสูงสุดเพียงแค่ 2,000 บาท ส่วนที่เหลือบริษัทประกันภัยเป็นผู้รับผิดชอบ ในกรณีเช่นนี้นายชนเบาเป็นผู้วิเคราะห์และเลือกที่จะรับความเสี่ยงจาออุบัติเหตุทางถยนต์เอาไว้เองเป็นมูลค่าเท่ากับ 2,000 บาท

บางกรณีบุคคลหรือองค์กรรับความเสี่ยงเอาไว้เองโดยไม่ได้วิเคราะห์หรือเลือกที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้ แต่ความเสี่ยงนั้นคงเหลืออยู่กับตัวบุคคลหรือองค์กรโดยอาจจะเกิดจากความผิดพลาดในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ความเสี่ยงบางอย่างถูกละเว้นหรือมองข้ามไป จนท้ายที่สุดเหลือเป็นความเสี่ยงที่บุคคลหรือองค์กรนั้นต้องรับไว้เอง ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ ความเสี่ยงจากการว่างงานอันถือเป็นความเสี่ยงที่สูงมาก แต่คนส่วนใหญ่มองข้ามความเสี่ยงนี้ จึงไม่ได้ใช้วิธีการใดๆในการจัดการกับมัน ทำให้เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับเกือบทุกคนในตลาดแรงงาน รัฐบาลประเทศไทยเราและในอีกหลายประเทศเล็งเห็นความสำคัญของความเสี่ยงนี้ระดับประเทศจึงเพิ่มความคุ้มครองความเสี่ยงจากการว่างงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประกันสังคม

เหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยในยุคสมัยนั้นได้รับเอาความเสี่ยงทางการเงินไว้กับองค์กรเองมากไปโดยส่วนมากแล้วเป็นการรับความเสี่ยงไว้โดยไม่ได้ตั้งใจ ไม่ได้เล็งเห็นความเสี่ยงที่ตนเผชิญอยู่ ทำให้ไม่ได้มีการเตรียมวิธีจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินนั้นอย่างเหมาะสม

ในฐานะผู้บริหาร เมื่อทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อพิจารณาที่จะเลือกรับความเสี่ยงแต่ละชนิดไว้เองหรือไม่ ท่านควรคำนึงถึงการแจกแจงความถี่และความรุนแรงของตัวแปรความสูญเสียประกอบกับกำลังความสามารถในการรับความเสี่ยงไว้เองได้ด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อยแต่มีความรุนแรงน้อยมากถือเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับเอาไว้เองได้หากองค์กรมีกำลังทรัพย์ที่จะรับความรุนแรงของความสูญเสียนั้นได้ อย่างเช่นในกรณีของนายชนเบาที่พิจารณาแล้วเห็นว่าอุบัติเหตุที่นำไปสู่มูลค่าความสูญเสียเล็กน้อยไม่เกิน 2,000 บาท ถึงแม้จะเกิดขึ้นบ่อยแต่มูลค่าของคามสูญเสียเป็นมูลค่าที่นายชนเบาสามารถรับผิดชอบเองได้ นายชนเบาจึงเลือกซื้อความคุ้มครองที่มีความรับผิดส่วนแรก 2,000 บาท ความเสี่ยงที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยหรือโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีมูลค่าความสูญเสียที่สูงมาก ความเสี่ยงประเภทนี้ท่านไม่ควรที่จะเลือกรับเอาไว้เอง เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยนักแต่มูลค่าความสูญเสียต่อองค์กรอาจสูงมากถึงขั้นทำให้องค์กรล้มละลาย ท่านควรเลือกวิธีการอื่นที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยงนี้แทนที่จะรับเอาไว้เอง

ง) การถ่ายโอนความเสี่ยง

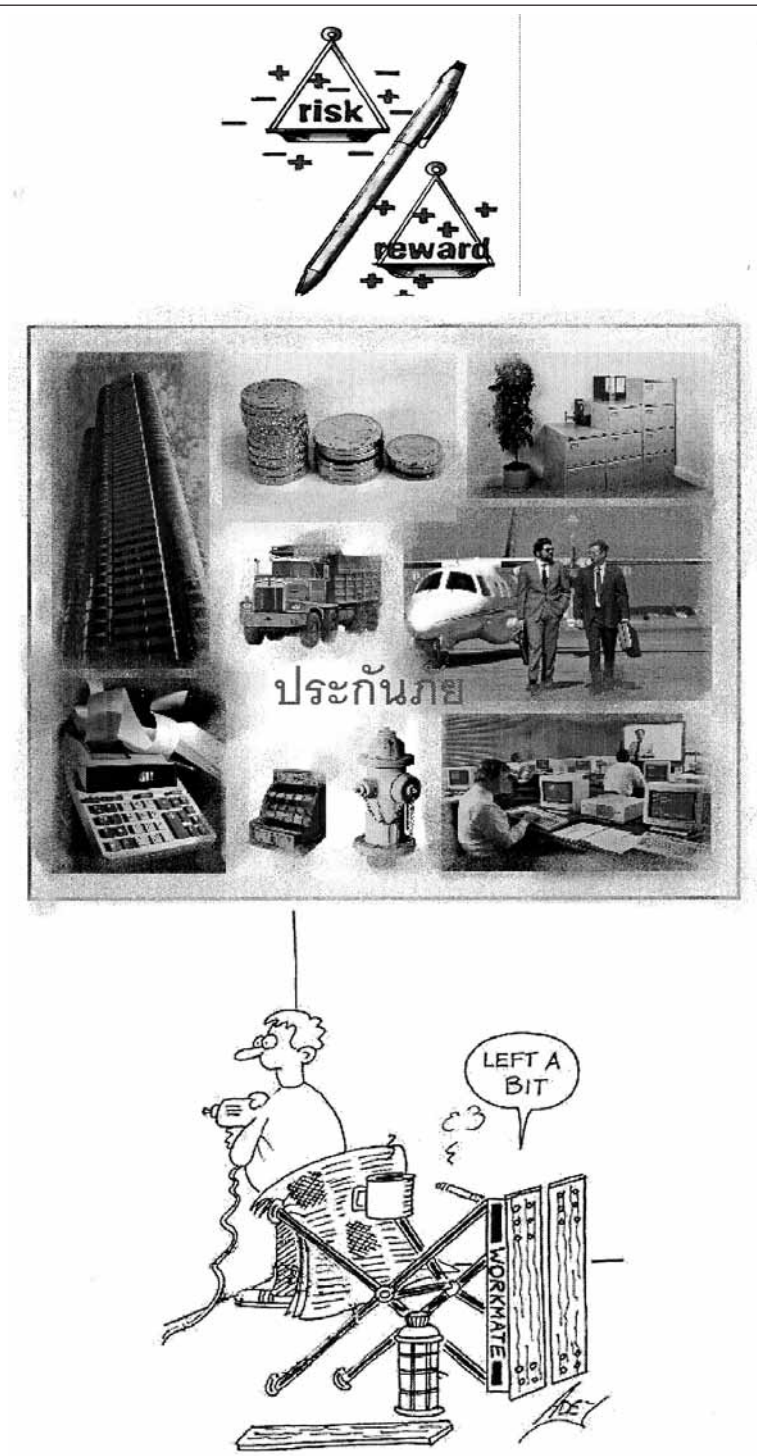
ความเสี่ยงที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น ผู้อื่นในที่นี้ที่มักได้รับการนึกถึงก่อนใครก็คือ บริษัทประกันภัย เพราะ

ธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีหัวใจสำคัญคือการรับโอนความเสี่ยงจากบุคคลละองค์กรถึงกระนั้นก็ดี บริษัทประกันภัยไม่ได้รับโอนความเสี่ยงทุกประเภท ความเสี่ยงที่แท้จริงเท่านั้นที่สามารถจะได้รับการถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ นอกจากนั้น บริษัทประกันภัยยังมีสิทธิที่จะปฏิเสธการถ่ายโอนความเสี่ยงนั้นหากบริษัทประกันภัยวิเคราะห์แล้วพบว่าบุคคลหรือองค์กรนั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงเกินไปกว่าความเสี่ยงโดยเฉลี่ยมากเกินไป การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การประกันภัยจึงถือเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันนี้ที่ความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ที่ไม่ใช่ความเสี่ยงที่แท้จริงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาจากพัฒนาการทางการเงินที่ทำให้มีสินค้าทางการเงินการลงทุนเกิดขึ้นมากมาย การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมือที่เรียกว่าตราสารอนุพันธ์จึงมีความสำคัญมากขึ้นทุกวัน วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงให้คู่สัญญาภายใต้ตราสารอนุพันธ์จะได้กล่าวถึงในบทที่ 5

การถ่ายโอนความเสี่ยงให้คู่สัญญาประเภทใดก็ดีเป็นกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงภัยที่เรียกว่า hedging ซึ่งเป็นวิธีการในการถ่วงดุลความเสี่ยงที่ตนมีด้วยผลตอบแทนในทางตรงกันข้ามโดยอาศัยสัญญาเป็นเครื่องมือในการถ่ายโอนความเสี่ยง

ธุรกิจประกันภัยก็มีการถ่ายโอนความเสี่ยงระหว่างบริษัทประกันภัยด้วยกันผ่านสัญญารับประกันภัยต่อ บริษัทประกันภัยที่รับความเสี่ยงโดยตรงจากลูกค้ารายบุคคลหรือรายองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงที่ตนรับมาด้วยการพิจารณาเลือกรับความเสี่ยงนั้นเองด้วยสัดส่วนที่เหมาะสมกับความสามารถในการชดใช้ความสูญเสียของบริษัทและตามระดับความต้านทางความเสี่ยงของบริษัท ส่วนที่เหลือจึงถ่ายโอนให้กับบริษัทรับประกันภัยต่อ บริษัทรับประกันภัยต่อสามารถรับความเสี่ยงที่สูงมากได้เนื่องจากการรับประกันภัยต่อเป็นการกระจายความเสี่ยงภัยในฐานที่กว้างมากขึ้นจากหลายกลุ่มลูกค้า หลายบริษัท หลายประเทศ และหลายทวีป เมื่อเกิดความสูญเสียกับลูกค้าเพียงรายใดรายหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือประเทศใดประเทศหนึ่ง บริษัทรับประกันภัยต่อยังคงสร้างกำไรจากกลุ่มที่ไม่เกิดความสูญเสียที่เหลือจำนวนมากเพียงพอที่จะชดเชยความสูญเสียที่บริษัทต้องรับผิดได้ ถึงกระนั้นก็ดีความสูญเสียที่มากผิดปกติก็อาจนำมาซึ่งการล้มละลายของบริษัทรับประกันภัยต่อด้วยเช่นกัน บริษัทประกันภัยจึงต้องวิเคราะห์สถานะทางการเงินของบริษัทรับประกันภัยต่อในกระบวนการบริหารความเสี่ยงภัยโดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทรับประกันภัยต่อ

การถ่ายโอนความเสี่ยง



5 ความเสี่ยงทางการเงิน

5.1 ประเภทของความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงหลักขององค์กรประกอบด้วยความเสี่ยงหลัก 3 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงที่แท้จริง ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่แท้จริงได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 2 ความเสี่ยงทางการเงินเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การตัดสินใจหลักทางการเงินการลงทุนของผู้บริหาร เช่น การตัดสินใจลงทุนในโครงการใหม่ การตัดสินในเลือกประเภทของแหล่งเงินทุนเพื่อโครงการใหม่เหล่านั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินปันผล การตัดสินใจเลือกสัดส่วนของการลงทุน การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายลูกหนี้ การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายสินค้าคงคลัง เป็นต้น ซึ่งการตัดสินใจเหล่านี้นำไปสู่ระดับของความเสี่ยงทางการเงินที่แตกต่างกันในแต่ละบริษัท ความเสี่ยงทางการเงินโดยส่วนมากจึงปรากฏอยู่บนงบการเงินของบริษัท แต่ความเสี่ยงทางการเงินบางประเภทก็อาจไม่ปรากฏให้เห็นบนงบการเงิน เช่น ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราสำหรับองค์กรที่มีรายรับหรือรายจ่ายเป็นสกุลเงินต่างชาติในบางรายการ แต่บันทึกรายการเป็นเงินบาทเท่านั้น ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่แทรกอยู่ในงบการเงินเหล่านี้ด้วยถึงแม้มูลค่าของความเสี่ยงจะไม่ได้ปรากฏชัดเจนบนงบการเงิน

แหล่งที่มาของความเสี่ยงทางการเงินสามารถแบ่งออกได้เป็นสามประเภทหลัก คือ



ความเสี่ยงทางการเงินมีสามประเภท คือความเสี่ยงทางราคา หือความเสี่ยงทางตลาด, ความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ และความเสี่ยงจากการดำเนินงานทางการเงิน

1. ความเสี่ยงทางการเงินจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหรือการเปลี่ยนแปลง ของตลาด เรียกว่า

ความเสี่ยงทางราคา คือ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางตลาด ที่ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ความเสี่ยงทางราคานี้อาจเป็นผลมาจากความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตลาดของสินทรัพย์ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพคล่องของทรัพย์สินอันเป็นผลให้ราคาทรัพย์สินเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยมีผลต่อมูลค่าพันธบัตรและตราสารหนี้ อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นส่งผลให้มูลค่าของการลงทุนในพันธบัตรและตราสารหนี้ลดลง ในทางตรงกันข้าม ถ้าอัตราดอกเบี้ยลดลง มูลค่าของการลงทุนในพันธบัตรและตราสารหนี้จะเพิ่มขึ้น ความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยนี้จึงวัดอยู่ในรูปของเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าตราสารหนี้ต่อการเปลี่ยนแปลง ของอัตราดอกเบี้ย

ความแปรปรวนของปัจจัยอื่นในตลาดส่งผลต่อความเสี่ยงทางการเงินในรูปของมูลค่าหลักทรัพย์ที่ลดลง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ การเปลี่ยนแปลงของราคาหุ้นที่ส่งผลให้มูลค่าของการลงทุนขององค์กรมีความผันผวน อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลในทางลบกับรายรับหรือรายจ่ายของบริษัทในรูปของสกุลเงินต่างประเทศ ส่วนความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงสภาพคล่องของทรัพย์สินนั้นนับเป็นความเสี่ยงทางการเงินขององค์กรด้วยเช่นกัน แต่มักจะได้รับความสำคัญรองไปจากความเสี่ยงอื่นที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

2. ความเสี่ยงทางการเงินจากสินเชื่อหรือจากความน่าเชื่อถือ เรียกว่า **ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ**

ความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ คือ ความเสี่ยงจากการที่ลูกหนี้จะไม่

สามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยได้ตามสัญญาไม่ว่าจะเป็นไปโดยเหตุจำเป็นหรือความจงใจของลูกหนี้ การลงทุนในตราสารหนี้มีความเสี่ยงที่ผู้ออกตราสารหนี้จะไม่สามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนได้ตามสัญญาซึ่งเรียกว่า ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk) นอกจากนี้ Credit Risk ยังรวมถึงความเสี่ยงที่ลูกหนี้อื่นๆ จะไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญา สำหรับธุรกิจธนาคาร Credit Risk รวมถึงความเสี่ยงที่ลูกค้าเงินกู้ของธนาคารจะไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตามสัญญา และสำหรับธุรกิจประกันภัย ความเสี่ยงในรูปแบบนี้รวมไปถึงกรณีที่ลูกค้าหรือผู้เอาประกันจะไม่สามารถชำระเบี้ยประกันได้ตามสัญญา หรือบริษัทรับประกันภัยต่อไม่สามารถชดใช้ค่าสินไหมทดแทนได้ตามสัญญา ฉะนั้น Credit Risk มีความหมายครอบคลุมกว้างกว่าแค่ความเสี่ยงจากการลงทุนในตราสารหนี้ ความเข้าใจในวิธีการวิเคราะห์ Credit Risk จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถประเมินความเสี่ยงจากการลงทุนในตราสารหนี้ ความสี่ยง ของ Credit Risk ในรูปแบบอื่นๆ และ ประเมิน Credit Risk โดยรวมของบริษัทได้

ความเสี่ยงนี้ถือเป็นความเสี่ยงที่สูงสำหรับธุรกิจธนาคารที่เงินกู้คือหนึ่งในการให้บริการ ธุรกิจอื่นเผชิญกับความเสี่ยงด้านสินเชื่อจากการที่ลูกหนี้การค้าไม่ชำระค่าสินค้าเมื่อถึงวันครบกำหนด และอีกส่วนหนึ่งมาจากความเสี่ยงจากการลงทุนในตราสารหนี้อันมีความเสี่ยงที่ผู้ออกตราสารหนี้จะไม่สามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนตามสัญญาได้ ซึ่งความเสี่ยงในลักษณะนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากความไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารของบริษัทผู้ออกตราสารหนี้โดยตรง หรืออาจจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลให้ตราสารหนี้นั้นกลายเป็นหนี้เสียสำหรับผู้ลงทุน การแยกความเสี่ยงทางสินเชื่อและความเสี่ยงทางตลาดออกจากกันสำหรับการลงทุนในตราสารหนี้จึงเป็นเรื่องยากในกรณีเช่นนี้

3. ความเสี่ยงทางการเงินจากการดำเนินงาน

ความผิดพลาดและความไม่แน่นอนทางการดำเนินงานนำมาซึ่งความเสี่ยงทางการเงินต่อองค์กรได้เช่นกัน เช่น กระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการบันทึกข้อมูลทางการเงินผิดพลาด หากองค์กรขาดระบบการตรวจสอบที่ดีด้วย ความผิดพลาดเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความสูญเสียการเงินที่สูงมากต่อองค์กรได้ นอกจากความผิดพลาดในเรื่องของกระบวนการดำเนินงานภายในแล้ว ความเสี่ยงจากการดำเนินงานยังอาจเป็นผลมาจากโครงสร้างระบบขององค์กร ความผิดพลาดของบุคลากร และผลกระทบจากเหตุภายนอก ความเสี่ยงจากการดำเนินงานนี้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงทางการเงินแล้ว ยังอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงอื่นขององค์กรได้ด้วย

ในอดีตองค์กรทั้งหลายมักคำนึงถึงเพียงแค่ความเสี่ยงที่แท้จริงและความเสี่ยงทางการเงินเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งที่ความเสี่ยงขององค์กรสามารถเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานขององค์กรเอง เดิมทีธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัยที่มีระเบียบข้อบังคับในการบริหารความเสี่ยงก็ให้ความสำคัญแค่กับความเสี่ยงที่แท้จริงและความเสี่ยงทางการเงินเท่านั้น แต่ระเบียบข้อบังคับการบริหารความเสี่ยงปัจจุบันของทั้งสองธุรกิจได้ เพิ่มความเสี่ยงจากการดำเนินงานเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงหลักที่ทั้งธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัยต้องให้ความสำคัญ องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอื่นๆก็เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานนี้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในกระบวนการทำงานมากขึ้น การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้นแต่โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดก็สูงขึ้นเช่นกัน ความผิดพลาดที่เพียงบางจุดอาจสามารถนำไปสู่ความสูญเสียที่มโหฬารได้ เช่น กรณีเกิดระบบคอมพิวเตอร์ในองค์กรล่ม องค์กรอาจสูญเสียข้อมูลสำคัญที่ไม่ได้บันทึกสำรองไว้ หรือความเสี่ยงจากการที่ข้อมูลสำคัญจะถูกโจรกรรมผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ในอดีต

ความเสี่ยงเหล่านี้ไม่เคยอยู่ในรายการความเสี่ยงที่องค์กรต้องคำนึงถึง แต่ด้วยวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงในรูปแบบที่ไม่เคยประสบมาก่อน องค์กรจึงควรต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานเหล่านี้

ความหมายของความเสี่ยงจากการดำเนินงานครอบคลุมความเสี่ยงที่นำมาซึ่งความสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม อันเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวของกระบวนการทำงานภายใน คนและระบบ หรือจากปัจจัยภายนอก ระเบียบข้อบังคับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัยอ้างอิงความหมายเดียวกันนี้สำหรับความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ยกเว้นเพียงแค่สนใจความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียโดยตรงเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อความเป็นไปได้ในการประเมินความเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการดำเนินงานขององค์กรจริงอาจพบรายการความเสี่ยงมากหรือน้อยกว่านี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 1 พิจารณาธุรกรรมการซื้อเครื่องตรวจระเบิดจากประเทศเยอรมนี รัฐบาลไทยจะต้องจ่ายค่าเครื่องตรวจระเบิดให้กับบริษัทในประเทศเยอรมนีภายในสองวันเป็นจำนวน 1 ล้านยูโร อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ณ. ปัจจุบัน คือ 49 บาทต่อ 1 ยูโร รัฐบาลจึงต้องเตรียมเงินค่าเครื่องจักรเป็นจำนวน 49 ล้านบาทซึ่งจะชำระผ่านบัญชีธนาคาร ก. ในประเทศไทยซึ่งโอนเงินผ่านบัญชีไปที่ ธนาคาร AAA ในประเทศเยอรมนี ธุรกรรมนี้มีความเสี่ยงทางการเงินอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง

ก) ความเสี่ยงจากตลาด

รัฐบาลคาดการณ์ไว้ว่าจะต้องชำระค่าเครื่องจักรเป็นเงินจำนวน 49 ล้านบาท ให้กับบริษัทในประเทศเยอรมนี ทั้งนี้อิงตามอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ณ ปัจจุบัน เมื่อถึงวันชำระเงินจริงอัตราแลกเปลี่ยนเปลี่ยนเป็น 51 บาทต่อ 1 ยูโร รัฐบาลไทยมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 2 ล้านบาทจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

ข) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

รัฐบาลได้นำเงินเข้าฝากบัญชีที่ธนาคาร ก. ในวันถัดมาเพื่อเตรียมการโอนเงินผ่านธนาคารในวันรุ่งขึ้นตามกำหนดวันชำระหนี้ในสัญญา ปรากฏว่าธนาคาร ก. ประกาศล้มละลายหลังจากวันที่ทางรัฐบาลได้ฝากเงินเข้าบัญชีเป็นจำนวนเงิน 49 ล้านบาท ถึงแม้ว่าในที่สุดรัฐบาลจะสามารถฟ้องร้องได้เงินจำนวนนี้คืน รัฐบาลคงต้องเผชิญกับความสูญเสียจากค่าปรับและดอกเบี้ยจากการชำระเงินล่าช้าหรืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจจะเปลี่ยนแปลงสูงมากขึ้นอีก

ค) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ข้าราชการผู้ทำธุรกรรมกับธนาคารอาจแจ้งเลขที่บัญชีของบริษัทเจ้าหนี้ในประเทศเยอรมนีผิด ทำให้การชำระเงินเกิดความล่าช้า และเกิดความสูญเสียในรูปค่าปรับและดอกเบี้ย หรือพนักงานธนาคารกระทำการทุจริตเป็นผลให้รัฐบาลประสบความสูญเสีย

ชวนคิด

ความเสี่ยงทางการเงินมีกี่ประเภท

ตัวอย่างประสบการณ์ความเสี่ยงทางการเงินของท่านคืออะไร

5.2 การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน

หากพิจารณาความเสี่ยงทางการเงินในทางบัญชี **ความเสี่ยงทางการเงินมีที่มาทั้งจากด้านสินทรัพย์และด้านหนี้สิน** การบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่เหมาะสม จึงควรพิจารณารูปแบบและผลกระทบของความเสี่ยงจากทั้งสองด้านนี้ การมองภาพรวมทั้งสองด้านของบัญชีจะช่วยให้การประเมินความเสี่ยงเป็นไปอย่างรอบคอบมากขึ้น ความเสี่ยงทางการเงินทั้งสามประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงควรได้รับการประเมินสำหรับด้านสินทรัพย์และด้านหนี้สินของบริษัท

ความเสี่ยงทางราคา เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น อาจส่งผลให้มูลค่าของตราสารหนี้ที่บริษัทลงทุนไว้ในด้านสินทรัพย์มีค่าลดลง ในขณะเดียวกันต้นทุนของเงินกู้ทางด้านหนี้สินย่อมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อในด้านสินทรัพย์อาจเกิดจากการที่ลูกหนี้ขององค์กรไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญา ส่วนความเสี่ยงด้านสินเชื่อในด้านหนี้สินอาจเกิดจากการที่บริษัทประกันภัยไม่สามารถชำระค่าสินไหมทดแทนสำหรับความคุ้มครองภาระการรับผิดจากสินค้าที่บริษัทที่ทางองค์กรได้ซื้อความคุ้มครองการรับผิดจากบริษัทประกันภัยไว้ ความผิดพลาดจากการดำเนินงานอาจส่งผลให้ความเสี่ยงทั้งด้านสินทรัพย์และด้านหนี้สินเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินแยกออกเป็นด้านสินทรัพย์และหนี้สินจะช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมได้ชัดเจนขึ้นว่าความเสี่ยงทางการเงินแต่ละชนิดส่งผลกระทบกับองค์กรในด้านสินทรัพย์หรือด้านหนี้สินมากน้อยเท่าใด อันจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้ให้การถ่วงดุลย์ความเสี่ยงทั้งสองด้านเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ความเสี่ยงแต่ละเรื่องก็มีวิธีการประเมินที่แตกต่างกันไป ความเสี่ยงทางราคาแต่ละประเภทต่างมีเครื่องมือในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงที่ได้รับการพัฒนาโดยนักสถิติและนักการเงิน ความเสี่ยงทางราคาจากการเปลี่ยนของอัตราดอกเบี้ยสามารถประมาณได้โดยวิธีการประมาณค่า Taylor expansion นักการเงินเลือกใช้เพียงสองเทอมแรกของ Taylor Expansion นั้นในการประเมินความเสี่ยงทางราคาจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เทอมแรก คือ อนุพันธ์อันดับที่หนึ่ง เรียกว่า duration ส่วนอนุพันธ์อันดับที่

สองเรียกว่า convexity ถ้าอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปไม่มากนัก duration เพียงค่าเดียวสามารถประเมินมูลค่าความเสี่ยงทางราคาจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ แต่ถ้าอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปมาก การประเมินมูลค่าความเสี่ยงจะแม่นยำมากกว่าโดยใช้ทั้งค่า duration และ convexity

ความเสี่ยงทางราคาจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของหลักทรัพย์สามารถวัดโดยง่ายโดยค่าวัดความแปรปรวนของมูลค่าหลักทรัพย์ทางสถิติที่ได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 3 เช่น คือ ค่าความแปรปรวน (variance) ค่า semivarince ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เป็นต้น ความเสี่ยงทางราคานี้สามารถวัดได้ในรูปของการลงทุนรวมทั้งหมดด้วยวิธีการทางสถิติที่เรียกว่า Value-at-Risk (VaR) ซึ่งอาศัยหลักการแจกแจงของตัวแปรสุ่มความสูญเสียในการประมาณค่าความเสี่ยงที่ให้ค่ารวมเพียงค่าเดียวที่สามารถบอกได้ว่าในสถานการณ์ที่แย่ที่สุดมูลค่ารวมของการลงทุนจะเปลี่ยนแปลงไปเท่าใดด้วยความมั่นใจระดับใด ระดับความมั่นใจที่นิยมใช้ คือ 95% กล่าวคือ VaR เป็นค่าประมาณความเสี่ยงที่สามารถบอกมูลค่าความสูญเสียสูงสุดที่ระดับความมั่นใจ 95% ซึ่งการประมาณค่าเช่นนี้ คือ การประมาณค่าด้วยช่วงความเชื่อมั่นภายใต้หลักการทางสถิติเมื่อเราสามารถคาดการณ์การแจกแจงของตัวแปรสุ่มความสูญเสียได้นั่นเอง

การประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อสามารถแบ่งออกได้เป็นการประเมินเชิงคุณภาพ และการประเมินเชิงปริมาณ การประเมินเชิงคุณภาพอาศัยหลักทฤษฎีทางการตัดสินใจในการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ ส่วนการประเมินทางสถิติอาศัยหลักทฤษฎีทางสถิติและตัวแบบทางคณิตศาสตร์ช่วยในการประเมิน การวิเคราะห์ Credit Risk อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อคาดการณ์พฤติกรรมและความสามารถในการชำระคืนของผู้กู้ในอนาคต ผู้กู้ในที่นี้อาจรวมถึง ผู้กู้รายย่อย รายบริษัท รัฐบาลท้องถิ่น หรือรัฐบาลกลาง เป็นต้น ตัวแปรหรือปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือจึงย่อมต่างไปตามประเภทของการกู้และผู้กู้

5.3 เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

เนื่องจากความเสี่ยงทางการเงินมีทั้งส่วนมากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร ความเสี่ยงทางการเงินจึงไม่สามารถได้รับการถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ ผลเสียหลักของความเสี่ยงทางการเงิน คือ การที่ผลตอบแทนของการลงทุนจะเบี่ยงเบน (ต่ำกว่า) ไปจากที่นักลงทุนหรือผู้ให้กู้คาดการณ์ไว้ เราสามารถจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินส่วนหนึ่งได้โดยวิธีการกระจายความเสี่ยง (Diversification) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงภัยประเภทอื่น เช่น ความเสี่ยงภัยที่แท้จริงด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตามวิธีการกระจายความเสี่ยงก็ไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินได้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากบางส่วนของความเสี่ยงทางการเงินอาจเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถกระจายออกไปได้หรือที่เรียกว่า Systematic Risk อีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน คือ hedging strategies ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

5.4 การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน Hedging Strategies

Hedging strategies เป็นหนึ่งในวิธีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่สำคัญและใช้กันอย่างแพร่หลายในหลายรูปแบบ ส่วนมากแล้ว hedging strategies อาศัยตราสารอนุพันธ์ประเภทต่างๆ เป็นเครื่องมือในการถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับคู่สัญญาในตราสารอนุพันธ์ โดยหลักการแล้วหากเรามีความเสี่ยงด้านใดเราจะเลือกใช้ตราสารอนุพันธ์ในทางที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินในทางตรงกันข้ามกับความเสี่ยงที่เผชิญ

ตราสารอนุพันธ์ คือ สัญญาทางการเงินที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับการซื้อขายสินทรัพย์ที่เรียกว่า underlying asset การซื้อขายสินทรัพย์นี้จะเกิดขึ้นในอนาคตและระบุวันที่จะทำการซื้อขายไว้ในสัญญา เรียกว่า maturity date ณ. ราคาที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในสัญญา เรียกว่า strike price มูลค่าหรือราคาของตราสารหนี้จึงขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของราคาของ underlying asset ตราสารหนี้มีสี่ประเภทหลัก คือ forward futures option และ swap

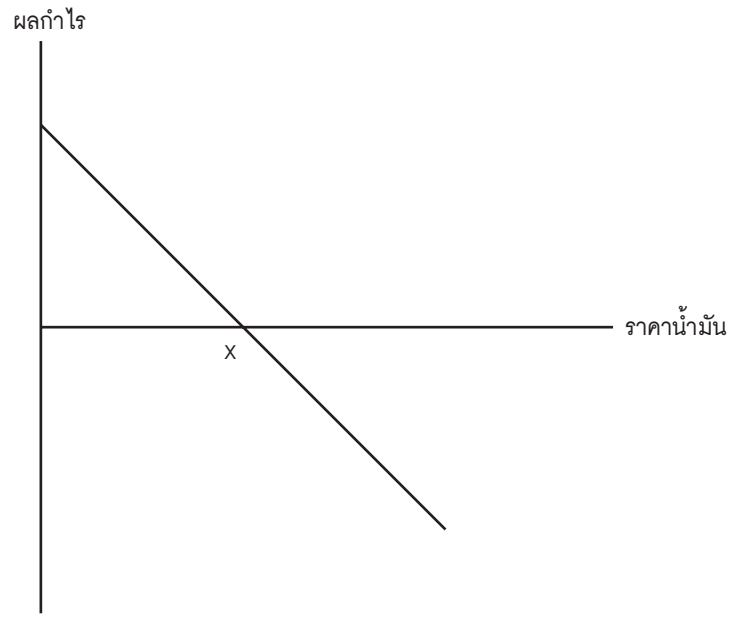
Forward และ futures contracts คือ ตราสารล่วงหน้าที่มีเงื่อนไขของสัญญาเหมือนกัน นั่นคือ เป็นสัญญาที่มีข้อตกลงว่าจะมีการซื้อ หรือ ขาย underlying asset เมื่อถึงวันที่กำหนดในสัญญาด้วยราคาที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า เมื่อถึงวันที่กำหนดตามสัญญาจริงคู่สัญญามีข้อผูกมัดที่จะต้องกระทำตามที่ตกลงไว้ในสัญญา แต่สัญญาสองประเภทนี้ต่างกันที่สัญญา futures เป็นสัญญาที่ขายอยู่ในตลาดที่เป็นระบบ เช่น Chicago Board of Trade (CBOT) ในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ ตลาด Thailand Futures Exchange (TFEX) ในประเทศไทย เป็นต้น ส่วนสัญญา forward เกิดจากการตกลงซื้อขายสัญญากันเองระหว่างคู่สัญญา การซื้อขายลักษณะนี้เรียกว่า over-the-counter (OTC) ซึ่งสะท้อนข้อแตกต่างของสัญญาสองประเภทนี้ในอีกหลายด้าน เช่น สัญญา futures จะมีลักษณะเป็นสัญญามาตรฐานในรายละเอียดของข้อสัญญา ในขณะที่สัญญา forward มีลักษณะที่ไม่เป็นมาตรฐานแต่เป็นไปตามความต้องการของคู่สัญญา นอกจากนี้สัญญา futures ยังมีสภาพคล่องมากกว่าและมีความเสี่ยงด้านสินเชื่อน้อยกว่าสัญญา forward เนื่องจากสัญญา futures มีการซื้อขายในตลาดมาตรฐานที่มีระเบียบข้อบังคับในการที่คู่สัญญาต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาซึ่งกำกับโดยสมาชิกของ clearinghouse

Option เป็นตราสารอนุพันธ์ที่แตกต่างจากสัญญา futures และ forward ตรงที่คู่สัญญาภายใต้สัญญา option สามารถที่จะเลือกได้ว่าจะซื้อหรือขาย underlying asset หรือไม่ ฉะนั้นสัญญา option จึงมีคุณสมบัติเหนือกว่าสัญญา futures และ forward ตรงที่คู่สัญญาสามารถเลือกที่จะใช้สิทธิในการซื้อหรือขายในสถานการณ์ที่เกิดประโยชน์กับตนได้ และไม่ถูกบังคับให้ต้องซื้อขาย underlying asset ในสถานการณ์ที่เป็นผลในทางลบทางการเงินนั่นเอง option สามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทอย่างกว้างๆ คือ call option ซึ่งให้สิทธิในการซื้อ underlying asset และ put option ที่ให้สิทธิในการขาย underlying asset ส่วน swap เป็นสัญญาอนุพันธ์ที่คู่สัญญาตกลงที่จะแลกเปลี่ยนกระแสเงินสดอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของ underlying asset

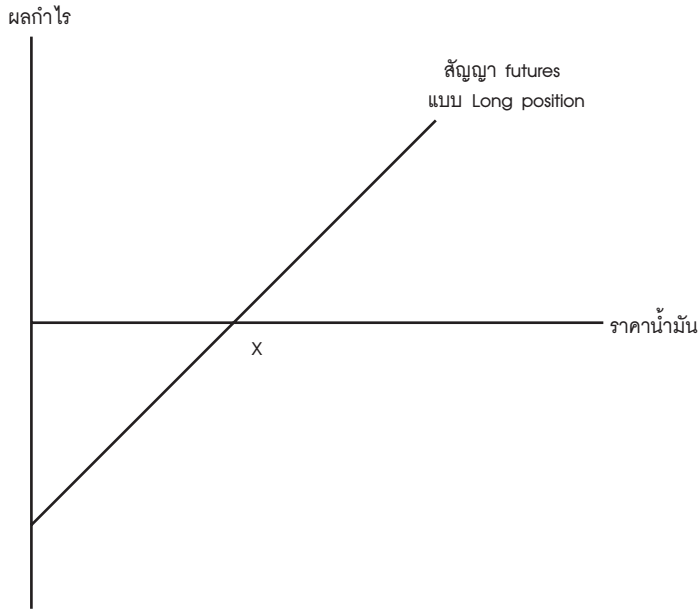
พิจารณากรณีศึกษาของการใช้สัญญา futures ในการทำ hedging ต่อไปนี้

กรณีศึกษา

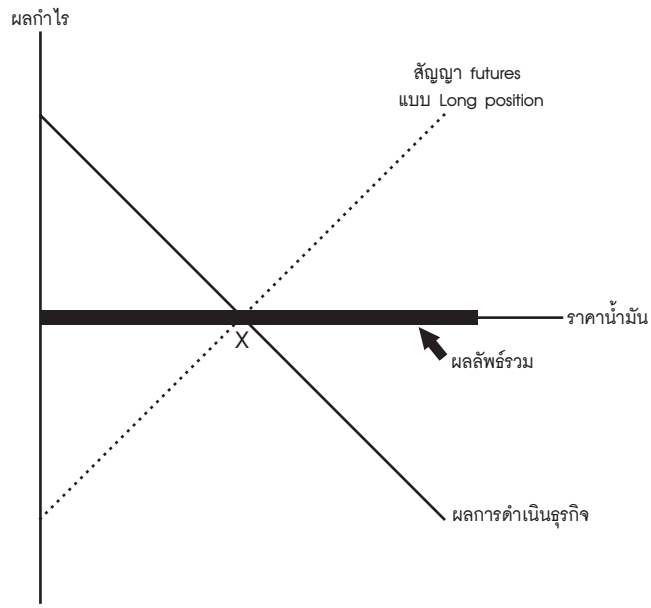
กรณีศึกษาที่ 2 (Hedging strategies) สายการบินนิด้าแอร์มีความเสี่ยงทางการเงินจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันซึ่งถือเป็นวัตถุดิบหลักในการดำเนินธุรกิจ ผลกำไรของสายการบินจึงแปรผันตามราคาน้ำมันดังแสดงในภาพต่อไปนี้



จากรูปภาพผลกำไรนี้ความเสี่ยงทางการเงินของนิด้าแอร์อยู่ทางด้านขวาของจุด x เมื่อ x คือราคาน้ำมันที่จุดคุ้มทุน สายการบินนิด้าแอร์ตัดสินใจทำ hedging สำหรับความเสี่ยงจากราคาน้ำมันที่อาจจะสูงขึ้นอีกสามเดือนข้างหน้าโดยการใช้สัญญา futures ที่มี underlying asset เป็นน้ำมัน และมีจะมีการซื้อขายน้ำมันอีก 3 เดือนข้างหน้า นิด้าแอร์จึงควรเลือกที่จะเป็นคู่สัญญาฝ่ายที่มีสิทธิที่จะซื้อน้ำมัน ณ. ราคา x อีก 3 เดือนข้างหน้า เรียกว่า นิด้าแอร์เลือกที่จะใช้สิทธิแบบ long position (หากเลือกเป็นคู่สัญญาฝ่ายที่มีสิทธิขาย underlying asset จะเรียกว่า เลือกใช้สิทธิแบบ short position) เมื่อครบกำหนด 3 เดือน นิด้าแอร์ต้องซื้อน้ำมันที่ราคา x บาท และสามารถขายน้ำมันนั้นได้ที่ราคาตลาด ผลทางการเงินที่เกิดจากการใช้ futures แบบ long position จึงแปรผันตามราคาตลาดของน้ำมันอีก 3 เดือนข้างหน้า ซึ่งแสดงได้ในรูปต่อไปนี้

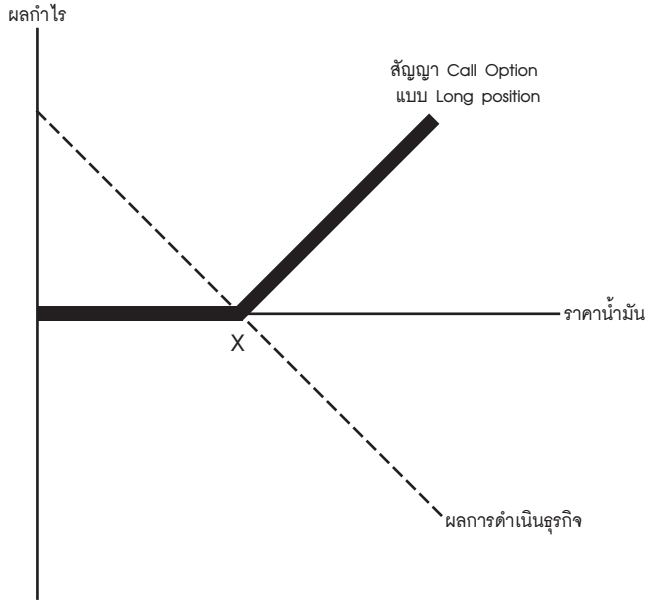


เมื่อราคาน้ำมันอีก 3 เดือนข้างหน้าสูงเกินกว่า x จริง นิด้าแอร์จะมีผลกำไรติดลบจากการดำเนินธุรกิจ แต่ได้กำไรจากสัญญา futures เพราะนิด้าแอร์สามารถซื้อน้ำมันได้ที่ราคา x ภายใต้ข้อตกลงในสัญญา futures และสามารถขายน้ำมันนั้นได้ที่ราคาตลาดที่สูงกว่า x เช่น ถ้าราคาน้ำมันอีก 3 เดือนข้างหน้าสูงขึ้นหนึ่งบาทเป็น x+1 บาท นิด้าแอร์ขาดทุน 1 บาทจากการดำเนินธุรกิจ แต่นิด้าแอร์สามารถซื้อน้ำมันภายใต้ข้อตกลงในสัญญา futures ที่ราคา x บาท และขายน้ำมันนี้ที่ราคาตลาด x+1 บาท ซึ่งทำให้นิด้าแอร์ได้กำไรจากสัญญา futures เท่ากับ 1 บาท เป็นจำนวนที่ชดเชยความสูญเสียจากการดำเนินธุรกิจพอดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าราคาน้ำมันอีก 3 เดือนข้างหน้าลดลงหนึ่งบาทเป็น x-1 บาท นิด้าแอร์กำไร 1 บาทจากการดำเนินธุรกิจ แต่นิด้าแอร์ต้องซื้อน้ำมันภายใต้ข้อตกลงในสัญญา futures ที่ราคา x บาท และสามารถขายน้ำมันนี้ได้ที่ราคาตลาดแค่ x-1 บาท ซึ่งทำให้นิด้าแอร์ขาดทุนจากสัญญา futures เท่ากับ 1 บาท เป็นจำนวนที่เท่ากับกำไรที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจพอดี ผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจกับผลจากสัญญา futures จึงเท่ากับศูนย์ที่ทุกราคาน้ำมันที่เป็นไปได้ในอีก 3 เดือนข้างหน้า เป็นเส้นบนแกนนอนในรูปภาพดังต่อไปนี้

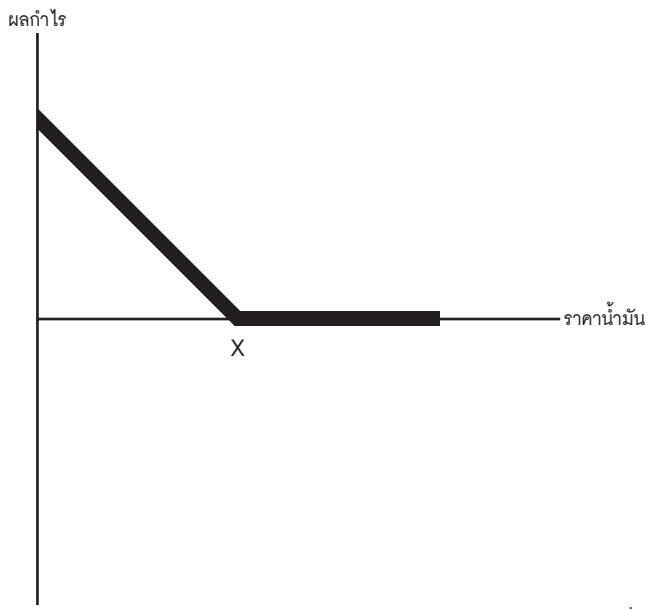


เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงทางการเงินจากการดำเนินธุรกิจทางด้านขวาของจุด x ได้รับการถ่ายโอนไปให้กับคู่สัญญาในอนุพันธ์แบบ futures หมด แต่โอกาสที่นิด้าแอร์จะได้กำไรจากการที่ราคาน้ำมันลดลงทางด้านซ้ายของจุด x ถูกลบไปด้วยผลขาดทุนจากสัญญา futures ฉะนั้นความสามารถในการลดความเสี่ยงจากการใช้สัญญา futures จึงต้องแลกเปลี่ยน (tradeoff) ด้วยโอกาสการทำกำไรจากการเปลี่ยนแปลงของราคา underlying asset

ถ้านิด้าแอร์เลือกใช้ call option ในการทำ hedging ความเสี่ยงจากราคาน้ำมันแทนสัญญา futures เมื่อครบกำหนด 3 เดือน นิด้าแอร์สามารถเลือกได้ว่าจะใช้สิทธิในการซื้อน้ำมันที่ราคา x บาทหรือไม่ก็ได้ ฉะนั้นหากราคาน้ำมันอีก 3 เดือนข้างหน้าสูงขึ้นหนึ่งบาทเป็น x+1 บาท นิด้าแอร์ควรเลือกใช้สิทธิในการซื้อน้ำมันภายใต้ call option ที่ราคา x บาท และขายน้ำมันนี้ที่ราคาตลาด x+1 บาท ซึ่งทำให้นิด้าแอร์ได้กำไรจาก call option เท่ากับ 1 บาท ในทางตรงกันข้าม ถ้าราคาน้ำมันอีก 3 เดือนข้างหน้าลดลงหนึ่งบาทเป็น x-1 บาท นิด้าแอร์ไม่ควรใช้สิทธิในการซื้อน้ำมันภายใต้ call option ที่ราคาสูงกว่าราคาตลาด ผลของ call option จึงสามารถแสดงได้ในรูปภาพต่อไปนี้



การทำ hedging ความเสี่ยงจากราคาน้ำมันจึงทำให้นิด้าแอร์มีผลลัพธ์ทางการเงินดังนี้



การใช้ call option ในการทำ hedging ความเสี่ยงจากราคาน้ำมันจึงมีข้อได้เปรียบกว่าการใช้สัญญา futures หรือ forward เพราะผู้ทำ hedging ไม่จำเป็นต้องเสียสละโอกาสในการทำกำไร ทั้งนี้การทำ hedging ตลอดกรณีศึกษานี้ไม่ได้รวมค่าใช้จ่ายในการคำนวณ

ท่านผู้อ่านอาจมีคำถามว่าใครจะมาเป็นคู่สัญญาในตราสารอนุพันธ์ที่เรานำมาใช้ในการทำ hedging เหล่านี้ คำตอบก็คือว่าอันที่จริงแล้วตราสารอนุพันธ์ไม้ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ที่มีความเสี่ยงและต้องการทำ hedging เท่านั้น ยังมีผู้ที่ใช้ประโยชน์จากตราสารอนุพันธ์อีกสองกลุ่ม คือ กลุ่มนักเก็งกำไร (speculators) และ กลุ่มนักหาโอกาสการทำกำไรแบบไม่มีความเสี่ยง (arbitrageurs) กลุ่มนักเก็งกำไรเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในธุรกรรมของตราสารอนุพันธ์และเป็นกลุ่มที่เป็นผู้เข้ามาเป็นคู่สัญญาของตราสารอนุพันธ์ประเภทต่างๆ มากที่สุด

ก) กลุ่มนักเก็งกำไร (speculators)

นักเก็งกำไร คือผู้ที่มองหาการลงทุนที่มีความเสี่ยงเพื่อสร้างกำไรจากการลงทุน ตราสารอนุพันธ์สามารถถูกนำมาใช้เพื่อสร้างกำไรได้ดังที่อธิบายในกรณีศึกษาต่อไปนี้

กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 3 นาย กทม เป็นนักลงทุนประเภทนักเก็งกำไร นาย กทม ติดตามตลาดหุ้นมาโดยตลอดและคาดว่าหุ้น TTT มีแนวโน้มจะมีราคาสูงขึ้นในอีก 2 เดือนข้างหน้า ถ้าหุ้น TTT มีราคาตลาด ณ. ปัจจุบันเท่ากับ 40 บาทต่อหุ้น นาย กทม ผู้เชื่อว่าการคาดการณ์ราคาหุ้นของตนค่อนข้างแม่นยำจากประสบการณ์ที่ผ่านมา นาย กทม มีเงินลงทุนรวม 40,000 บาท ถ้านาย กทม ยังไม่มีความรู้เรื่องตราสารอนุพันธ์ นาย กทม สามารถสร้างกำไรจากการลงทุนด้วยการซื้อหุ้น TTT ณ. ราคาตลาด

ฉะนั้น ณ. วันนี้ นาย กทม ซื้อหุ้น TTT ไว้จำนวน = 40,000/40 = 1,000 หุ้น

ถ้าอีก 2 เดือนผ่านไป ราคาหุ้น TTT สูงขึ้นจริงตามที่นาย กทม คาดการณ์ ถ้าราคาหุ้น TTT สูงขึ้นเป็น 50 บาทต่อหุ้น นาย กทม ได้กำไรเท่ากับ 10X1,000 = 10,000 บาท

หากนาย กทม มีความรู้เรื่องตราสารอนุพันธ์ นาย กทม พิจารณา call option ที่มี underlying asset เป็นหุ้น TTT มีระยะเวลาสัญญา 2 เดือน และราคา strike price คือ 45 บาทต่อหุ้น ราคา call option นี้เท่ากับ 2 บาทต่อสัญญา ฉะนั้นนาย กทม จึง เลือกซื้อ call option ณ.วันนี้ ซึ่งนาย กทม สามารถซื้อ call option ได้จำนวนเท่ากับ

40,000/2 = 20,000 สัญญา

ถ้าอีก 2 เดือนผ่านไป ราคาหุ้น TTT สูงขึ้นจริงตามที่นาย กทม คาดการณ์ ถ้าราคาหุ้น TTT สูงขึ้นเป็น 50 บาทต่อหุ้น นาย กทม สามารถใช้สิทธิในการซื้อหุ้น TTT ภายใต้ call option ที่ราคา 45 บาทต่อหุ้น และ ขายหุ้น TTT ที่ราคาตลาด ทำให้นาย กทม ได้กำไรเท่ากับ 5 บาท ต่อสัญญา แต่นาย กทม จ่ายเงินซื้อ call option ไปสัญญาละ 2 บาท ฉะนั้น นาย กทม ได้กำไรสุทธิเท่ากับ 3 บาทต่อ สัญญา และได้กำไรสุทธิรวมเท่ากับ

3X20,000 = 60,000 บาท

ซึ่งท่านผู้อ่านจะเห็นได้ว่าความรู้เรื่องตราสารอนุพันธ์ช่วยให้นาย กทม เลือกใช้ตราสารอนุพันธ์ได้อย่างเหมาะสม และถ้าหากการคาดการณ์ในราคาหุ้นของ นาย กทม มีความแม่นยำ การใช้สัญญาอนุพันธ์ในการเก็งกำไรจากการลงทุนสามารถให้ผลกำไรที่สูงกว่าการซื้อหุ้นนั้นโดยตรงถึง 6 เท่า (60,000 บาท เทียบกับ 10,000 บาท) แต่ท่านผู้อ่านได้เห็นแต่เพียงด้านที่การคาดการณ์ของ นาย กทม มีความแม่นยำ ลองมาดูผลที่จะเกิดขึ้นหาก นาย กทม คาดการณ์ราคาหุ้น TTT ผิด ถ้าอีก 2 เดือนให้หลัง ราคาหุ้น TTT ตกลงเหลือ 35 บาทต่อหุ้น หากนาย กทม ซื้อหุ้น TTT ไว้ 1,000 หุ้น นาย กทม จะขาดทุนจากการลงทุนรวมเท่ากับ

5X1,000 = 5,000 บาท

แต่ถ้านาย กทม ใช้ call option ในการเก็งกำไร นาย กทม จึงไม่ควรใช้สิทธิในการซื้อหุ้น TTT ที่ราคาที่สูงกว่าราคาตลาด ทำให้นาย กทม ขาดทุนเท่ากับเงินที่จ่ายไปเพื่อซื้อ call option ทั้งหมดเท่ากับ 40,000 บาท ท่านผู้

อ่านจะเห็นได้ว่าหากการคาดการณ์ราคาหุ้นไม่แม่นยำ ความสูญเสียจากการใช้ตราสารอนุพันธ์สูงกว่าการซื้อหุ้นนั้นโดยตรงถึง 8 เท่า (40,000 บาท เทียบกับ 5,000 บาท)

เพราะฉะนั้นการใช้ตราสารอนุพันธ์ในการเก็งกำไรจึงควรเป็นไปด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง เนื่องจากเราได้เรียนรู้จากกรณีศึกษานี้แล้วว่าโอกาสการทำกำไรจากการใช้ตราสารอนุพันธ์สูงกว่าการซื้อหลักทรัพย์ที่เป็น underlying asset โดยตรง แต่กำไรนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการคาดการณ์มีความแม่นยำเท่านั้น มิฉะนั้นแล้ว ขนาดความสูญเสียจากการใช้ตราสารอนุพันธ์ในการเก็งกำไรเมื่อการคาดการณ์ผิดพลาดก็สูงกว่าการซื้อหลักทรัพย์โดยตรงอย่างมากเช่นกัน

ข) กลุ่มนักหาโอกาสการทำกำไรแบบไม่มีความเสี่ยง (arbitrageurs)

กลุ่มนักหาโอกาสการทำกำไรแบบไม่มีความเสี่ยง (arbitrageurs) คือ กลุ่มนักลงทุนที่มองหาโอกาสการทำกำไรได้อย่างแน่นอนโดยไม่จำเป็นต้องมีเงินลงทุนเริ่มต้น (arbitrage profit) ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ กำไรที่เกิดจากความแตกต่างของราคาของสินทรัพย์เดียวกันในตลาดที่แตกต่างกัน เราสามารถสร้างกำไรแบบไม่มีความเสี่ยงด้วยการซื้อสินทรัพย์นั้นจากตลาดที่ขายสินทรัพย์นั้นที่ราคาต่ำและขายสินทรัพย์นั้นที่ราคาสูงกว่าที่ตลาดอีกแห่งหนึ่ง กรณีศึกษาต่อไปนี้แสดงตัวอย่างของการสร้างกำไรแบบไม่มีความเสี่ยง

กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 4 นางทองก้อนสนใจและมองหากำไรที่ไม่มีความเสี่ยงจากตลาดทอง นางทองก้อน พบว่าราคาทอง ณ. ปัจจุบันอยู่ที่บาทละ 9,000 บาท และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะเวลา 1 ปีเท่ากับ 6% ต่อปี สัญญา futures ที่มีทองเป็น underlying asset มีราคาซื้อขายในสัญญาเท่ากับบาทละ 10,000 บาท มีกำหนดซื้อขายอีก 1 ปี นางทองก้อนสามารถทำกำไรแบบไม่มีความเสี่ยงโดยการดำเนินการดังต่อไปนี้

ณ. วันนี้

1. นางทองก้อนกู้เงินจำนวน 9,000 บาท

2. นางทองก้อนนำเงิน 9,000 บาทที่กู้มาไปซื้อทองหนึ่งบาท

3. นางทองก้อนทำสัญญา futures โดยเลือกเป็นคู่สัญญาที่จะมีสิทธิในการขายทองอีก 1 ปีข้างหน้าที่ราคาบาทละ 10,000 บาท

อีก 1 ปีให้หลัง

นางทองก้อนชำระเงินกู้คืนเป็นเงินเท่ากับ 9,000x(1.06) = 9,540 บาท นางทองก้อนใช้สิทธิในการขายทองที่ซื้อเก็บไว้ภายใต้สัญญา futures ที่ราคา 10,000 บาท

ท้ายที่สุดแล้วนางทองก้อนสร้างกำไรที่ไม่มีความเสี่ยงเท่ากับ
10,000 - 9,540 = 460 บาท

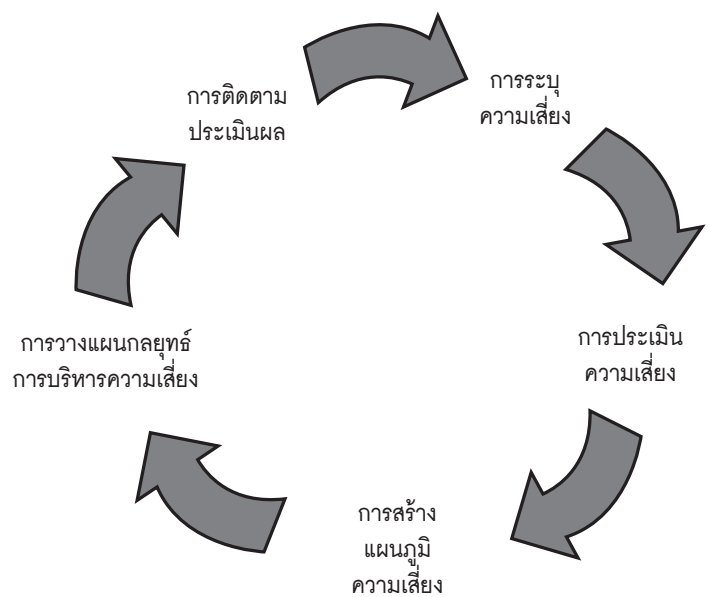
เมื่อกล่าวถึงกลุ่ม speculators และ กลุ่ม arbitrageurs นี้แล้ว ผู้เขียนจึงขอกล่าวถึงความสูญเสียที่เกิดกับธนาคาร Barings ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นโดยนาย Nick Leeson ผู้มีหน้าที่ลงทุนให้กับธนาคารในฐานะ arbitrageurs โดยแสวงหากำไรที่ไม่มีความเสี่ยงจากส่วนต่างของราคาสัญญาNikkei 225 futures ในตลาด Singapore Exchange และ Osaka Exchange ปรากฏว่าผ่านไปนานวันเข้านาย Nick ได้เปลี่ยนบทบาทการลงทุนจากการเป็น arbitrageur กลายเป็น speculator นั่นคือ กลายเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยง ทำให้เกิดความสูญเสียจากการลงทุน แต่ทางธนาคารไม่สามารถตรวจสอบเจอ นาย Nick ได้พยายามเก็งกำไรโดยรับความเสี่ยงสูงขึ้นเรื่อยๆ เพราะหวังที่จะได้กำไรมาชดเชยความสูญเสียที่เกิดขึ้นแล้ว แต่จากที่เราได้เรียนรู้ไปในกรณีศึกษาของการลงทุนแบบเก็งกำไรที่ผ่านมาว่าการคาดการณ์ที่ผิดพลาดจะส่งผลให้เกิดความสูญเสียที่สูงกว่าการลงทุนในหลักทรัพย์โดยตรง เช่นเดียวกันกับ Nick Leeson การคาดการณ์ในการเก็งกำไรของเขาผิดพลาดต่อเนื่องจนเมื่อถูกตรวจสอบพบเขาได้

สร้างความสูญเสียให้กับธนาคารไปเป็นเงินร่วมล้านเหรียญ และส่งผลให้ธนาคารที่ก่อตั้งมาร่วม 200 ปี ต้องล้มละลายไป บทเรียนนี้สอนให้เรารู้ว่าการใช้ตราสารอนุพันธ์ที่ถูกต้องตามหลักการเป็นประโยชน์ทางการเงินต่อองค์กร แต่ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการนำตราสารอนุพันธ์นี้ไปให้เพื่อวัตถุประสงค์ใด การใช้ตราสารอนุพันธ์จึงควรเป็นไปด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และองค์กรควรมีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพที่จะสามารถพบความผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้นได้



6 แนวทางสู่การปฏิบัติ

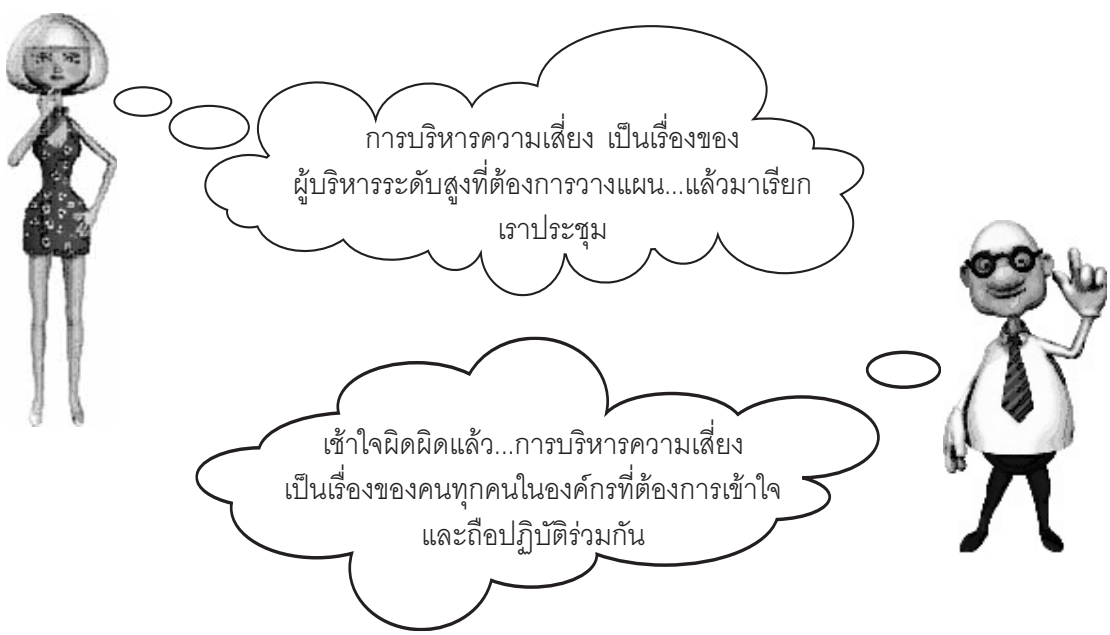
ในบทนี้ท่านจะได้เรียนรู้ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงเป็นครั้งแรก จนถึงขั้นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดังแสดงในภาพรวมได้ดังนี้



อนึ่งขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงในบทนี้เป็นขั้นตอนกว้างๆ ที่เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติกับองค์กรจริงจึงควรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรตามที่ท่านเห็นสมควร

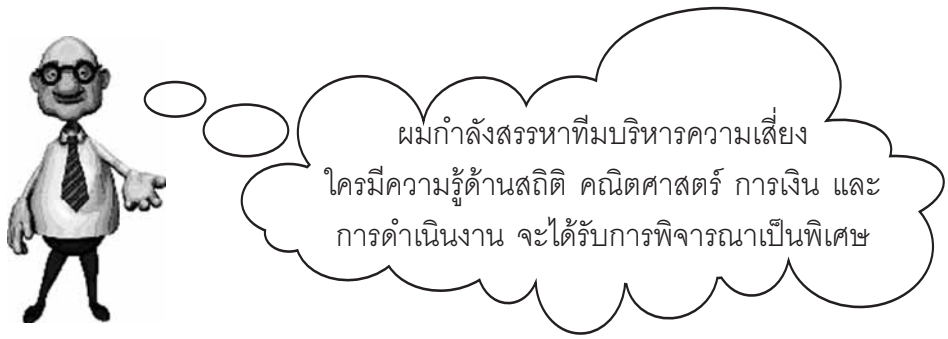
6.1 การจัดตั้งผู้บริหารงานด้านความเสี่ยงและทีมบริหารความเสี่ยงขององค์กร

อันที่จริงแล้วขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรใดก็ดี ขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ คือ การสร้างความรู้สึกร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานหลังจากองค์กรได้ทำการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ ขั้นตอนแรกนี้อาจจะเริ่มจากการให้ความรู้พนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ จากนั้นองค์กรควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงซึ่งควรมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กล่าวคือผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่จะต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นขององค์กรได้ เพื่อตอบรับนโยบายและพันธกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ตามที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 4 ว่างานบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันกับงานวางแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร



หลายคนอาจตั้งข้อสงสัยว่าผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ Chief Risk Officer (CRO) จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทั้งด้านความเสี่ยง การเงิน สถิติ คณิตศาสตร์ การจัดการการดำเนินงาน และการจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไม่ คำตอบคือถ้าได้ก็เป็นเรื่องดีกับองค์กร แต่ลักษณะที่สำคัญมากกว่าสำหรับผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง คือ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และความสามารถ ในการสร้างทีมที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ฉะนั้นผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงไม่จำเป็นจะต้องมีความรอบรู้เสียทุกด้าน แต่ควรเป็นผู้ที่มีความสนใจงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกับทีมงานบริหารด้านอื่นขององค์กร วางกรอบแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร สร้างทีมนักบริหารความเสี่ยงขององค์กร ร่วมมือกับหน่วยงานบริหารด้านอื่นขององค์กรในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลการบริการความเสี่ยงขององค์กร

การสร้างทีมงานบริหารความเสี่ยงเป็นอีกขั้นตอนสำคัญของการเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทีมงานบริหารความเสี่ยงควรประกอบไปด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางสถิติ คณิตศาสตร์ การเงิน การดำเนินงาน และความเชี่ยวชาญด้านอื่นที่จำเป็นในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตของงานบริหารความเสี่ยงที่ทางผู้บริหารด้านความเสี่ยงได้วางไว้ร่วมกับทีมผู้บริหารขององค์กร ในช่วงเริ่มต้นของการจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยง งานหลักที่ทีมงานเริ่มได้ก่อน คือ การวิจัยองค์กรเพื่อระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ และการวิจัยรายละเอียดของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ทีมงานบริหารความเสี่ยงจึงต้องทำงานร่วมกับทีมงานฝ่ายต่างๆขององค์กรเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ นอกจากนี้ทีมงานบริหารความเสี่ยงยังเป็นทีมที่ให้ความรู้ด้านความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร เพื่อให้แต่ละหน่วยงานขององค์กรเข้าใจขอบเขตงานของทีมบริหารความเสี่ยง ความสำคัญของงานบริหารความเสี่ยง ผลกระทบและผลประโยชน์ที่ทีมงานอื่นจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง



เมื่อสามารถจัดตั้งทีมบริหารความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อไป คือ การวางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง ทางทีมงานควรมีส่วนร่ว นการวางขอบเขตของงานบริหารความเสี่ยงและเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักของหารบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างแท้จริง เพราะทีมงานบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ใดก็ตามที่จำเป็นเพื่อให้งานบริหารความเสี่ยงสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง ความเข้าใจในเป้าหมายของงานบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับทีมงานบริหารความเสี่ยงก่อนที่จะได้เริ่มปฏิบัติงานจริง

การระบุความเสี่ยงขององค์กร

หลังจากที่ได้มีการจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยงแล้ว ทางทีมงานมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรโดยการศึกษาร่วมกับหน่วยงานต่างๆขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับองค์กรโดยที่ไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่กับองค์กรได้ ในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงขององค์กรนี้ ทางทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ ระบุความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

วิธีการที่นิยมใช้กันในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงขององค์กร คือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง บางองค์กรอาจเลือกที่จะส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงาน ประกอบกับแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานตนเองด้านความเสี่ยง แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านี้กลับมาทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างของการระบุความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ อันเป็นกรอบแนวทางกว้างๆ ในการระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร



ใบงานระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ที่มาของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่าง ๆขององค์กร							
	การเงิน	ทรัพย์สิน	บุคลากร	การบริการ	ชื่อเสียง	ความรับผิด	สิ่งแวดล้อม	ชุมชน
ภัยธรรมชาติ								
สัญญาและนิติสัมพันธ์								
การดำเนินงานทางการเงิน								
การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ								
การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม								
กฎหมายหรือระเบียบ								
สภาวะเศรษฐกิจ								
กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ								
การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก								
ความสูญเสียทางทรัพย์สิน								
การใช้เทคโนโลยี								
แรงงาน								

ในขั้นตอนนี้ควรมีการเก็บข้อมูลความสูญเสียที่เกิดในแต่ละหน่วยงานเพิ่มเติมในรูปของความถี่ของการเกิดความสูญเสีย และความรุนแรงของความสูญเสีย นอกจากนั้นข้อมูลของการดำเนินการใดๆเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดในอดีต ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรค จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อทีมงานบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานในขั้นต่อไป

ความสูญเสียบางประเภทอาจจะสามารถหาข้อมูลความถี่และความรุนแรงได้จากแหล่งข้อมูลภายใน แต่ในบางกรณีข้อมูลความเสี่ยงจากแหล่งภายนอกก็ถือเป็นข้อมูลที่ทางทีมงานบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอกนี้ เช่น ข้อมูลความสูญเสียที่เกิดกับธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรที่เราวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติของภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ในตลาด ข้อมูลอัตราดอกเบี้ย หรือข้อมูลทางการเมือง เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้นอกจากจะช่วยเสริมให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นไปอย่างแม่นยำมากขึ้นแล้ว ยังถือเป็นข้อมูลที่ทีมงานบริหารความเสี่ยควรให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าข้อมูลความสูญเสียในอดีตขององค์กร เพราะความสูญเสียที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรไม่ได้หมายความว่าจะไม่สามารถเกิดขึ้นกับองค์กรเราได้

6.3 การประเมินความเสี่ยงขององค์กร

การประเมินผลกระทบความเสี่ยงต่อองค์กรสามารถจัดทำแยกเป็นความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย ความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่จะเกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ระบุไว้ ส่วนความรุนแรงของความสูญเสียเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพราะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดเป็นความสูญเสียขึ้นมาจะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด การวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยงภัยจึงต้องอาศัยข้อมูลความถี่และความรุนแรงนี้ในการเลือกวิธีการที่จะสามารถรองรับความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอเหมาะสม

การประเมินความถี่ของความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน การประเมินความถี่ของความสูญเสียลักษณะนี้ไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรโดยรวมร่วมด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (scenario analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่นๆ หรือจากนักบริหารความเสี่ยงอื่น เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงที่อยู่ในธุรกิจประกันภัย จะช่วยเสริมให้การประเมินความถี่ของความสูญเสียเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น ถึงแม้จะเป็นความเสี่ยงที่มีการเกิดขึ้นเป็นประจำก็ตาม การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงปัจจุบันขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์กรต้องขับรถเพื่องานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้วย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปีนี้

การประเมินความรุนแรงของความสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้นกับองค์กร การที่ทีมบริหารความเสี่ยงจะสามารถระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

จากแหล่งที่มาของความเสี่ยงแต่ละแหล่งในตารางที่แสดงในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการแจกแจงรายละเอียดของความเสี่ยง ประเมินความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย หากทางองค์กรไม่มีมีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทีมบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงใน

เกณฑ์ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม เช่น สูงหรือต่ำ สูง กลาง ต่ำ หรือ ใช้คะแนนเป็นมาตรวัดที่ละเอียดยิ่งขึ้นเป็นคะแนน 1 ถึง 5 อย่างที่ใช้ในบทเรียนนี้ซึ่งจะแสดงในขั้นต่อไป พร้อมกันนี้ทางผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการดังตัวอย่างการประเมินความถี่และความรุนแรงจากภัยธรรมชาติดังแสดงในตารางต่อไปนี้



ตัวอย่างการประเมินความถี่และความรุนแรงจากภัยธรรมชาติ

แหล่งที่มาของความเสี่ยง คือ ภัยธรรมชาติ

ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
การเงิน				
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิด				
สิ่งแวดล้อม				
ชุมชน				

ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการประเมินข้อมูลดังตารางที่แสดงดังกล่าวสำหรับทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยง เพื่อนำไปสร้างแผนภูมิความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

6.4 การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง

ขั้นตอนต่อมา ตือ การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรได้เห็นภายรวมเดียวกันว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความถี่และความรุนแรงที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงขององค์กร

แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถแสดงได้ในรูปของความถี่และความรุนแรงดังนี้ หากความถี่และความรุนแรงแบ่งออกเป็นแค่สูงกับต่ำ

	ความถี่	
ความรุนแรง	ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง	ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง
	ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ	ความถี่สูง/ความรุนแรงต่ำ

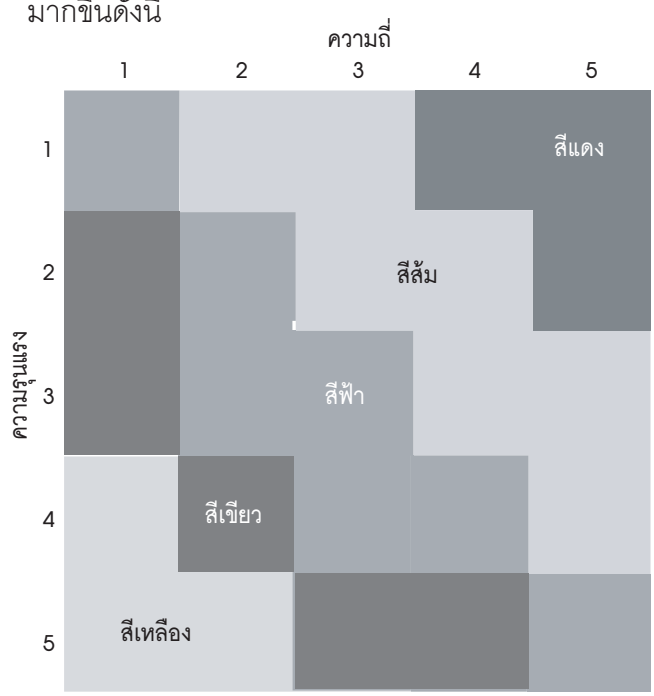
หลักการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ที่มุมขวาบนสุดของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มุมซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา ส่วนความเสี่ยงที่ตอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มุมซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้



ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน

ถ้าความถี่และความรุนแรงสามารถมีค่าวัดที่ละเอียดกว่าจากต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 ถึงสูงสุดมีค่าเท่ากับ 5 แผนภูมิความเสี่ยงจะมีความละเอียดมากขึ้นดังนี้



ความเสี่ยงแต่ละรายการที่ได้รับการระบุและประเมินความถี่และความรุนแรงจะถูกนำมาจัดไว้ตามข้อที่เหมาะสมในแผนภูมิความเสี่ยงข้างต้นเพื่อให้เห็นภาพรวมของแต่ละแหล่งความเสี่ยงว่ามีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใดบ้างและมากน้อยเท่าไรในรูปความเสี่ยงและความรุนแรง แผนภูมิความเสี่ยงนี้ยังสามารถจัดทำแยกเป็นสำหรับผลกระทบแต่ละด้าน เช่น ผลกระทบทางการเงินมีที่มาจากแหล่งความเสี่ยงใดบ้าง และแต่ละแหล่งความเสี่ยงมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยแค่ใด การสร้างแผนภูมิทั้งสองลักษณะเช่นนี้จะ

ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์กรแหล่งความเสี่ยงที่ระบุจะส่งผลกระทบกับด้านต่างๆ ขององค์กรมากน้อยเพียงใดตามลำดับ และผลกระทบต่อองค์กรในแต่ละด้านมีที่มาของความเสี่ยงจากแหล่งความเสี่ยงแต่ละแหล่งมากน้อยเพียงใดตามลำดับ

สีต่างๆ ที่ใส่ไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงนี้เป็นเครื่องบอกให้รู้ถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการก่อนตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีเหลือง ทั้งนี้ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยงเช่นนี้สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมและความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของแต่ละองค์กร

ตัวอย่าง ทีมบริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรีระบุความเสี่ยงที่จังหวัดเผชิญดังต่อไปนี้

ที่มาของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่าง ๆขององค์กร							
	การเงิน	ทรัพย์สิน	บุคลากร	การบริการ	ชื่อเสียง	ความรับผิด	สิ่งแวดล้อม	ชุมชน
ภัยธรรมชาติ	√	√	√				√	√
สัญญาและนิติสัมพันธ์	√					√		
การดำเนินงานทางการเงิน	√					√		
การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ	√	√		√	√			
การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม	√	√	√				√	√
กฎหมายหรือระเบียบ				√		√		
สภาวะเศรษฐกิจ	√							√
กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ				√	√			√
การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก	√			√	√			
ความสูญเสียทางทรัพย์สิน	√	√						
การใช้เทคโนโลยี				√				
แรงงาน				√		√		

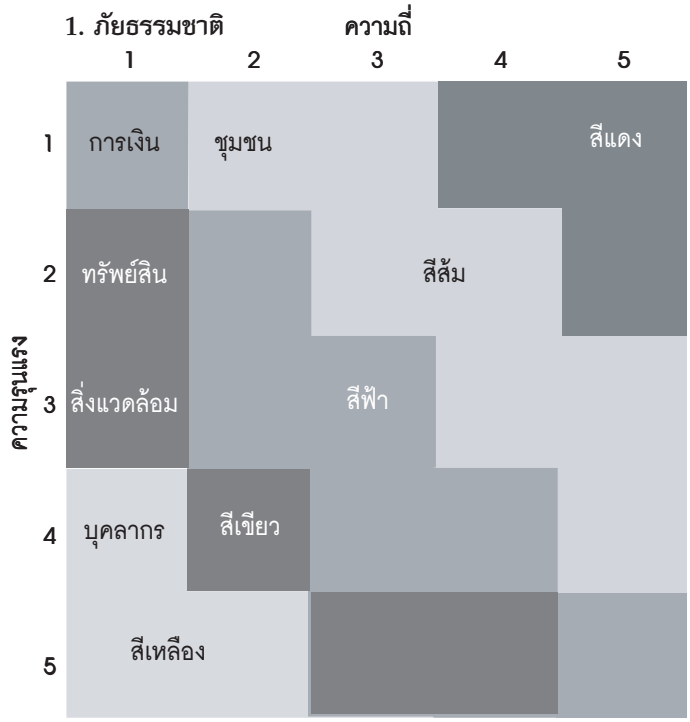
* การระบุความเสี่ยงนี้เป็นเพียงตัวอย่างสำหรับจังหวัดสมมติ รายการความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงต่อด้านต่างๆ ย่อมแตกต่างไปตามลักษณะการดำเนินงานและภูมิประเทศของแต่ละจังหวัด

ตัวอย่างบริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรี

ขั้นต่อไปทีมงานบริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรีได้ทำการประเมินความเสี่ยงภัยจากแต่ละแหล่งที่มาดังนี้ ในที่นี้ยกตัวอย่างสามแหล่งที่มาของความเสี่ยง

1. ภัยธรรมชาติ

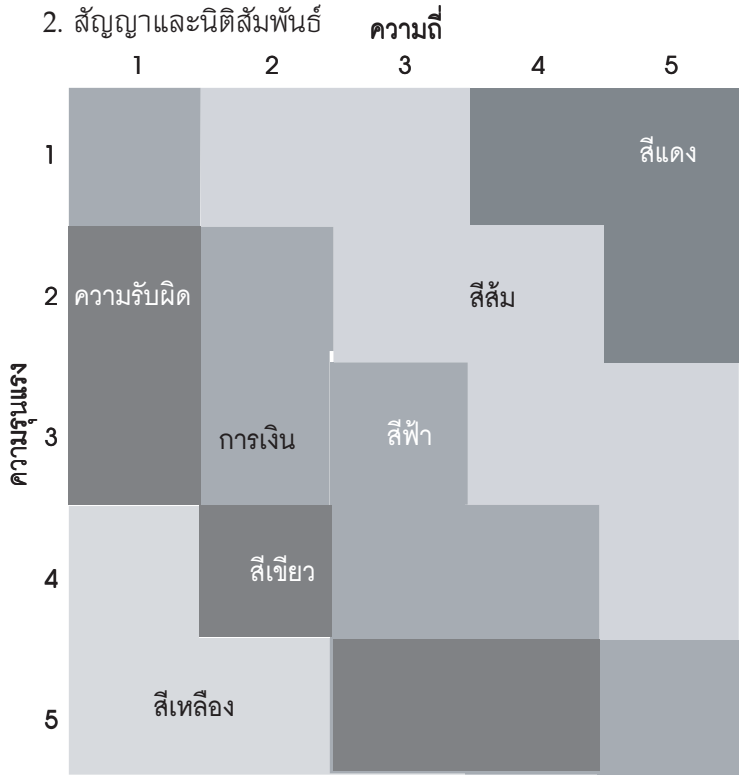
ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
การเงิน	เงินที่ต้องใช้ในการบรรเทาสาธารณภัย	1	5	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย
ทรัพย์สิน	ทรัพย์สินของทางราชการเสียหาย	1	4	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย
บุคลากร	เจ้าหน้าที่รัฐได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากการปฏิบัติหน้าที่ในการบรรเทาสาธารณภัย	1	2	เตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่รัฐในการเผชิญกับสาธารณภัย
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิด				
สิ่งแวดล้อม	สิ่งแวดล้อมในจังหวัดได้รับความเสียหาย	1	3	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย
ชุมชน	ชาวบ้านในจังหวัดได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากผลกระทบโดยอ้อม เช่น ถนนหนทางถูกตัดขาดจากเหตุภัยธรรมชาติ	2	5	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย



2. สัญญาและนิติพันธ์สัมพันธ์

ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
การเงิน	ข้อเสียเปรียบในสัญญาสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง	2	3	ฝ่ายกฎหมายควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเงื่อนไขของสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิด	ความรับผิดที่เกิดจากสัญญาเช่าซื้อ	1	4	ฝ่ายกฎหมายควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเงื่อนไขของสัญญาจัดเช่าซื้อ
สิ่งแวดล้อม				
ชุมชน				

2. สัญญาและนิติสัมพันธ์



ตัวอย่างการประเมินความถี่และความรุนแรงจากภัยธรรมชาติ

3. การดำเนินการทางการเงิน

ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
การเงิน	รายรับภาษีลดลง	2	3	เพิ่มมาตรการการจัดเก็บภาษี ให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิด	ความรับผิดที่เกิดจากการทำธุรกรรมทางการเงินผิดพลาด	2	3	ให้ความรู้ทางการเงิน แก่เจ้าพนักงาน
สิ่งแวดล้อม				
ชุมชน				

แผนภูมิความเสี่ยง สำหรับการดำเนินงานทางการเงิน

เมื่อสามารถระบุความถี่และความรุนแรงครบทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยงแล้วทีมบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างแผนภูมิความเสี่ยงของทั้งองค์กรได้ เพื่อจะได้เห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกแหล่งที่มาความเสี่ยงแล้วองค์กรเผชิญกับความเสี่ยงจากรายการใดมากที่สุดในพื้นที่สีแดง และจากนั้นจะสามารถจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสม

6.5 การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ในขั้นเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทางผู้บริหารความเสี่ยงและทีมผู้บริหารขององค์กรโดยส่วนมากจะเริ่มการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในเขตสีแดงหรือสีส้มก่อน วัตถุประสงค์หลักในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ก็เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในเขตสีฟ้าหรือเขียวของแผนภูมิความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการมองผลกระทบของความเสี่ยงจากแต่ละแหล่งที่มาเพื่อการเปรียบเทียบในภาพรวมขององค์กรว่าความเสี่ยงใดอยู่ในเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการในอันดับรองลงไป ในภาพรวมขององค์กรผู้บริหารยังสามารถเห็นการกระจายตัวของความสูญเสียว่ามาจากแหล่งที่มาใดเป็นหลักจะได้เลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงนั้นได้

หลังจากได้ลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่างๆ ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณา 4 ทางเลือกหลัก คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง การควบคุมความสูญเสีย การถ่ายโอนความเสี่ยง ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้ คอลัมน์ที่สามและสี่ในตารางนี้แสดงประมาณการณ์ค่าใช้จ่ายและประมาณการผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ส่วนคอลัมน์สุดท้ายเป็นการสรุปทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับแต่ละความเสี่ยง



ใบงานสรุปทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ประมาณการณ์ค่าใช้จ่าย	ประมาณการณ์ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
อันดับที่ 1	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			
อันดับที่ 2	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			
อันดับที่ 3	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			

6.5 การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยการจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิด การนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญใน

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์



7 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

กรณีศึกษาที่ 1

บริษัทโนเวย์ จำกัด เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจขายตรงผ่านระบบผู้แทนจำหน่ายมากว่า 40 ปี และมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและการปรับปรุงประสิทธิภาพของการขายตรงปีละหลายร้อยล้านบาท ในกลางปี 2547 บริษัทโนเวย์ จำกัด ได้ปรับปรุงนโยบายและเริ่มศึกษาการจำหน่ายสินค้าโดยระบบร้านจำหน่ายสินค้าปลีก ซึ่งจะเป็นการจำหน่ายสินค้าโดยตรงให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป ต่อมา ในกลางปี 2548 บริษัทโนเวย์ จำกัดได้เริ่มประชาสัมพันธ์โครงการ “pick and pay” หรือ “จับ แล้ว จ่าย” เพื่อที่จะเปิดร้านจำหน่ายสินค้าปลีกร้านแรกที่บริเวณใกล้สวนลุมพินี โดยให้ลูกค้าและบุคคลทั่วไปสามารถเข้าเลือกซื้อสินค้าโดยตรงได้ในลักษณะเดียวกับร้านสะดวกซื้อทั่วไป นอกจากนี้ บริษัทโนเวย์ จำกัด มีความประสงค์ที่จะสื่อความหมายให้ลูกค้าเข้าใจได้ว่า ในระบบร้านจำหน่ายสินค้าปลีกแบบใหม่นี้ ลูกค้าสามารถเข้าไปเลือกซื้อสินค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยสามารถทดลองใช้สินค้าได้ก่อนที่จะซื้อ และเมื่อเลือกสินค้าได้ตามความต้องการแล้ว ก็เพียงแต่เดินไปชำระเงินที่เคาท์เตอร์เก็บเงินเท่านั้น ลูกค้าก็สามารถรับสินค้ากลับไปใช้ได้ทันที บริษัทโนเวย์ จำกัด จึงออกแบบป้ายที่ใช้ติดบริเวณร้านค้าของตนโดยใช้คำว่า “pick and pay” เป็นสื่อ

ในโครงการ “pick and pay” นี้ บริษัทโนเวย์ จำกัด ได้ลงทุนการศึกษาและการประชาสัมพันธ์ไปกว่าร้อยล้านบาท และเมื่อร้านจำหน่ายสินค้าปลีกร้านแรกได้รับความสำเร็จอย่างดี บริษัทโนเวย์ จำกัด จึงได้ติดต่อหาซื้อที่ดินรวมทั้งเช่าสถานที่หลายสิบแห่งเพื่อใช้เป็นที่ตั้งของสาขาเพิ่มเติม

ต่อมา ในปลายปี 2548 บริษัทโนเวย์ จำกัด ได้รับจดหมายจากนายสมชาย แจ้งให้หยุดใช้ป้าย “pick and pay” ทันที เพราะว่าเป็นป้ายที่คล้ายกับป้าย “pick N pay” ที่นายสมชายได้ใช้เป็นชื่อ แซนวิชปลาทูน่าที่มีจำหนายในร้านขายขนมของนายสมชาย และนายสมชายได้จดทะเบียนคำว่า “pick N pay” เป็นเครื่องหมายการค้าของแซนวิชปลาทูน่าของตนเรียบร้อยมาตั้งแต่ปี 2544 แล้ว พร้อมกันนี้ นายสมชายยังได้แจ้งด้วยว่า หากไม่สามารถตกลงกันได้ภายในหนึ่งเดือน นายสมชายจะให้ทนายความไปแจ้งความกับตำรวจเพื่อให้พนักงานอัยการฟ้องบริษัทโนเวย์ จำกัด เป็นคดีอาญาในความผิดฐานเลียนเครื่องหมายการค้าของนายสมชายที่ได้จดทะเบียนไว้แล้ว

บริษัทโนเวย์ จำกัด ได้ติดต่อกับนายสมชายเพื่อขออธิบายว่าไม่มีเจตนาที่จะเลียนเครื่องหมายการค้าของนายสมชาย แต่นายสมชายยืนยันที่จะเรียกร้องค่าเสียหายในเบื้องต้นจำนวน 10,000,000 บาท จากบริษัทโนเวย์ จำกัด ซึ่งในที่สุด เพื่อยุติปัญหาต่างๆ และเพื่อมิให้โครงการดังกล่าวต้องหยุดชะงักไปจากการต่อสู้คดีในชั้นศาล บริษัท โนเวย์ จำกัด จำเป็นต้องยอมจ่ายเงินให้นายสมชายจำนวน 10,000,000 บาท



ชวนคิด

ดังนี้ หากในระยะแรกก่อนเริ่มโครงการ บริษัทโนเวย์ จำกัด มีโอกาสมาปรึกษาท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการวางแผนการจัดการความเสี่ยง และขอให้**ท่านช่วยวางแผนจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการโครงการ “pick and pay” นี้ ท่านจะให้คำปรึกษาอย่างใด**

กรณีศึกษาที่ 2

บริษัท เอบีซี จำกัด ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์จำหน่ายในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี 2545 โดยมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปี 2548 บริษัท เอบีซี จำกัด ประสงค์ที่จะพัฒนาชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ขึ้นมา และมีความจำเป็นต้องนำเข้าส่วนประกอบสำคัญจากประเทศเกาหลีใต้ บริษัท เอบีซี จำกัด จึงได้ติดต่อขอสั่งซื้อส่วนประกอบดังกล่าวจากบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งได้เสนอราคาขายให้ต่ำกว่าบริษัทแห่งอื่นๆ ที่ติดต่อไว้ โดยในการสั่งซื้อสินค้าครั้งแรกจากบริษัทนี้มีมูลค่าถึง 1,200,000 เหรียญสหรัฐ ในส่วนของการชำระราคา บริษัทที่เกาหลีใต้ให้บริษัท เอบีซี จำกัด ชำระเงินผ่านธนาคารโดยใช้หนังสือส่งเงิน (LC Letter of Credit)

บริษัท เอบีซี จำกัด จึงได้ติดต่อธนาคารกรุงสุโขทัย เพื่อทำสัญญาขอใช้หนังสือส่งเงิน (LC) และได้ขอคำแนะนำปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการชำระเงินโดยใช้หนังสือส่งเงิน (LC) ในกรณีจากนักกฎหมายคนหนึ่ง นักกฎหมายเตือนบริษัทเอบีซี จำกัด ว่า การชำระเงินโดยใช้หนังสือส่งเงิน (LC) มีความเสี่ยงหลายอย่าง ที่สำคัญคือ หนังสือส่งเงิน (LC) เป็นการชำระเงินตามเอกสารต่างๆ เช่น ใบตราส่ง และเอกสารการส่งของ เป็นต้น และธนาคารจะชำระเงินตามเอกสารและจะมาไล่เบี้ยจากบริษัทเอบีซี จำกัด ตามเอกสารและเงินที่ชำระให้ไป ดังนั้น หากบริษัทที่เกาหลีใต้ ซึ่งไม่เคยติดต่อกับบริษัทเอบีซี จำกัดมาก่อนเลย ทำใบตราส่งและเอกสารต่างๆ อย่างครบถ้วนและส่งไปเรียกเก็บเงินจากธนาคาร ธนาคารก็จะชำระเงินให้ไปตามเอกสารและมาไล่เบี้ยเอากับบริษัทเอบีซี จำกัด แม้ว่าต่อมา เมื่อสินค้าถูกส่งมาถึงแล้วปรากฏว่าเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณภาพหรือมีจำนวนไม่ครบถ้วนก็ตาม แม้ว่าจะมีการชำระเงินผ่านธนาคารโดยใช้หนังสือส่งเงิน (LC) อย่างแพร่หลายและปัญหาการส่งสินค้าไม่ถูกต้องครบถ้วนในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยครั้งก็ตาม แต่หากเกิดขึ้น ก็จะสร้างความเสียหายให้บริษัทเอบีซี จำกัดเป็นอย่างมาก

นักกฎหมายคนเดียวกันนี้ยังได้ให้ความเห็นต่อว่า ถ้าบริษัทเอบีซี จำกัด จะใช้เลตเตอร์ออฟเครดิตโดยระบุสกุลเงินเป็นเงินเหรียญสหรัฐ เพื่อให้บริษัทเอบีซี จำกัดได้ประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าการในสกุลเงินบาทไทย บริษัทเอบีซี จำกัดต้องรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ซึ่งในช่วงของระยะเวลาตามสัญญาจนมีการเรียกเก็บเงินอาจเป็นเวลานานหลายเดือน และน่าจะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนของเงินหมุนเวียนของบริษัทเอบีซี จำกัด เอง นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงปัญหาของดอกเบี้ยผิดนัดด้วย เพราะไม่ว่าจะเป็นเลตเตอร์ออฟเครดิตในสกุลเงินใด แต่หากมีกรณีที่บริษัทเอบีซี จำกัดผิดนัดชำระหนี้แก่ธนาคารกรุงสุโขทัย ธนาคารกรุงสุโขทัยจะสามารถปรับอัตราดอกเบี้ยเป็นอัตราดอกเบี้ยผิดนัดซึ่งเป็นผลให้อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นกว่าหนึ่งเท่าตัว



ชวนคิด

หลังจากได้รับคำแนะนำจากนักกฎหมายคนดังกล่าวแล้ว กรรมการบริหารของบริษัทเอบีซี จำกัด รู้สึกไม่แน่ใจกับการสั่งซื้อสินค้าดังกล่าวโดยชำระเงินผ่านธนาคารโดยใช้เลตเตอร์ออฟเครดิต และได้พบกับท่านซึ่งกำลังอ่านหนังสือการจัดการความเสี่ยงอยู่อย่างขมักเขม้น กรรมการบริหารของบริษัทเอบีซี จำกัด จึงได้เข้ามาขอคำแนะนำจากท่านเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในการซื้อสินค้ากรณีนี้ **ท่านจะให้คำแนะนำกรรมการบริหารของบริษัทเอบีซี จำกัดอย่างไรดี**



กรณีศึกษาที่ 3

โรงเรียนอนุบาลอภิชาตบุตรเปิดดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 20 ปี ตั้งอยู่บนถนนลาดพร้าว ปัจจุบันมีครู 15 ท่าน มีจำนวนนักเรียนลดลงอย่างมากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาดังนี้

ปี พ.ศ.	นักเรียน (คน)
2544	200
2545	180
2546	150
2547	100
2548	50

จะเห็นได้ว่าจำนวนนักเรียนลดลงถึง 4 เท่าในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่ครู 15 ท่านไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาดังกล่าว ครู 8 ท่านจาก 15 ท่านเป็นครูที่ทำงานกับโรงเรียนมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียนเมื่อ 20 ปีที่แล้ว ครู 2 ท่านจาก 15 ท่านจะมีอายุครบเกษียณ 60 ปี ในปี พ.ศ.2549

ค่าเทอมปัจจุบันเทอมละ 15,000 บาท ต่อคน ไม่รวมค่าหนังสือและค่ากิจกรรมพิเศษอื่นๆ

นางสาวิตตรี ทายาทของผู้บริหารเดิม เพิ่งจะได้รับมอบตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2548 นางสาวิตตรีเพิ่งจบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการการบริหารการศึกษามาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เมื่อเข้ามารับตำแหน่งจึงเริ่มเล็งเห็นถึงปัญหาจำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี นางสาวิตตรีเชื่อว่าสาเหตุหลัก คือ รูปแบบการเรียนการสอนที่เป็นภาษาไทยไม่เป็นที่นิยมของผู้ปกครองในยุคปัจจุบัน นางสาวิตตรีจึงมีแนวคิดที่จะปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นหลักสูตรนานาชาติ ซึ่งจะต้องมีการจ้างครูใหม่ที่สามารถสอนเป็นภาษาต่างชาติได้มาทดแทนครูเก่าที่ส่วนมากไม่มีศักยภาพในการสอนเป็นภาษาต่างชาติ นอกจากนั้นทางโรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงทัศนียภาพและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนซึ่งดูล้าสมัยให้มีภาพลักษณ์ของการเป็นโรงเรียนนานาชาติ

ชื่อโรงเรียนจะมีการเปลี่ยนให้เป็นชื่อ NIDA เพราะฟังดูเป็นนานาชาติมากขึ้น นางสาวิตตรีคิดว่าจะสามารถเพิ่มค่าเทอมขึ้นเป็นเทอมละ 60,000 บาทต่อคน นางสาวิตตรีมีโครงการที่จะขยายการเรียนการสอนไปสู่ระดับประถมและมัธยมศึกษาในขั้นต่อไป จากสภาวะทางการเงินของโรงเรียนที่ถดถอยตามจำนวนนักเรียนที่ลดลงมาโดยตลอดในหลายปีที่ผ่านมา เป็นผลให้นางสาวิตตรีไม่มีเงินสดในมือเพื่อเริ่มโครงการดังกล่าวข้างต้น นางสาวิตตรีจำเป็นต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอก นางสาวิตตรีประเมินเงินทุนขั้นต้นที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรและสภาพโรงเรียนเป็นจำนวน 10 ล้านบาท

ในขณะที่นางสาวิตตรกำลังทำแผนธุรกิจเพื่อติดต่อขอสินเชื่อธุรกิจจากธนาคาร นางสาวิตตรีได้รับการติดต่อจากบริษัท CAREFIVE เพื่อเจรจาขอซื้อที่ดินแปลงที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนอภิชาตบุตร เพื่อนำไปสร้างซูเปอร์มาร์เก็ต ที่ดินมีจำนวน 3 ไร่ ราคาเสนอซื้อตารางวาละ 35,000 บาท รวมราคาซื้อที่เสนอต่อทั้งแปลงเท่ากับ 42 ล้านบาท นางสาวิตตรีจึงเริ่มลังเลที่จะดำเนินการตามแผนการปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียน



ชวนคิด

ถ้าท่านเป็นนางสาวิตตรี **ท่านจะตัดสินใจอย่างไร ความเสี่ยงที่นางสาวิตตรีเผชิญมีอะไรบ้างและควรได้รับการจัดการอย่างไร**

กรณีศึกษาที่ 4

หากจังหวัดที่ท่านบริหารมีครัวเรือนเกิน 70% เป็นครัวเรือนเกษตรกร ซึ่งมีผลผลิตหลัก คือ ลำไย รายได้ต่อครัวเรือนของเกษตรกรในจังหวัดท่านมีความผันแปรจากสองปัจจัยด้วยกัน คือ

การเปลี่ยนแปลงของราคาตลาดอันเป็นผลมาจากปริมาณผลผลิตรวมของลำไยในประเทศ หากผลผลิตรวมลำไยในปีใดสูงเกินกว่าความต้องการซื้อลำไยในปีนั้นมาก ราคาของลำไยตกลง ฉะนั้น ถึงแม้เกษตรกรในจังหวัดท่านจะมีปริมาณผลผลิตเป็นไปตามเป้า แต่หากปริมาณผลผลิตลำไยรวมในประเทศสูง รายรับรวมของเกษตรกรในจังหวัดท่านย่อมลดลงจากที่ควรจะเป็นอันเป็นผลมาจากราคาตลาดที่ลดต่ำลง

การเปลี่ยนแปลงของปริมาณผลผลิตของเกษตรกรในจังหวัดท่าน ในขณะที่ราคาตลาดคงที่ ปริมาณผลผลิตที่ลดลงอันอาจจะเป็นผลมาจากภัยแล้งย่อมส่งผลให้รายรับรวมของเกษตรกรลดต่ำลง

หากพิจารณาโดยละเอียดแล้ว ท่านจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงของปริมาณผลผลิตมีการถ่วงดุลกับความเสี่ยงทางราคา (natural hedge) อยู่แล้วในตัว

ชวนคิด

เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดเป็นเกษตรกร ในปีใดที่รายได้เกษตรกรลดต่ำลงจากเหตุผลใดก็ตามข้างต้น ปริมาณการใช้จ่ายของประชากรในจังหวัดย่อมลดลงและส่งผลต่อสภาวะเศรษฐกิจของจังหวัด ด้วยความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงที่ท่านได้เรียนรู้จากบทเรียนนี้ **ท่านคิดว่าจะแก้ปัญหารายได้เกษตรกรได้อย่างไร**

กรณีศึกษาที่ 5

ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดอมรธานีในภาคอีสาน ซึ่งมีจำนวนประชากร 1,223,315 คน 50% ของประชากรมีอาชีพเกษตรกร มีผลผลิตหลัก คือ ข้าว รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนเท่ากับ 22,500 บาท จำนวนสมาชิกเฉลี่ยต่อครัวเรือนเท่ากับ 4 คน พื้นที่ของจังหวัดไม่มีส่วนใดติดชายฝั่งทะเล แต่มีส่วนที่ติดกับจังหวัดข้างเคียงสามจังหวัด ซึ่งมีลักษณะภูมิประเทศและความเจริญใกล้เคียงกับจังหวัดอมรธานี และมีผลผลิตหลักคล้ายคลึงกับทางจังหวัดอมรธานี

ทางจังหวัดมีนโยบายพัฒนาจังหวัดในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านคมนาคม เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการลงทุนจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต ในขณะเดียวกันท่านเห็นว่าจังหวัดอมรธานีควรได้รับการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากจังหวัดอมรธานีมีแหล่งท่องเที่ยวหลักเป็นปูชนียสถานสมัยโบราณที่งดงามและท่านเห็นว่าควรได้รับการนำมาประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ในด้านนโยบายการพัฒนาด้านคมนาคมของจังหวัด ท่านได้มอบหมายให้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านคมนาคมและผังเมืองเป็นผู้ศึกษาเส้นทางคมนาคมทางรถที่ควรจะต้องตัดเพิ่ม ท่านเห็นด้วยกับข้อเสนอโครงการและได้จัดให้มีการประมูลเพื่อจัดซื้อจัดจ้างบริษัทรับเหมาก่อสร้างทางคมนาคมดังกล่าว จนในที่สุดได้คัดเลือกบริษัท สร้างทน จำกัดมารับผิดชอบก่อสร้างโครงการนี้ บริษัทสร้างทนได้เซ็นสัญญาจัดซื้อจัดจ้างกับทางจังหวัดโดยมีข้อกำหนดให้เริ่มก่อสร้างทันทีที่ทางการจังหวัดได้เวนคืนที่ดินทั้งหมดสำเร็จ โดยที่บริษัทสร้างทนต้องดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จภายใน 12 เดือนนับจากวันที่มีการเริ่มก่อสร้าง ทางจังหวัดคาดว่าจะสามารถเวนคืนที่ดินได้แล้วเสร็จภายใน 8 เดือน เมื่อทางการจังหวัดได้เวนคืนที่ดินไปแล้วประมาณหนึ่งในสาม คณะกรรมการได้เข้าชี้แจงต่อท่านว่าการตัดถนนเพิ่มเข้าตัวเมืองชั้นในเช่นนี้อาจส่งผลกระทบต่อทัศนียภาพของปูชนียสถานคู่บ้านคู่เมืองของจังหวัดอันจะส่งผลกระทบกับนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด ทางคณะ

กรรมการจึงเสนอให้ตัดถนนอ้อมรอบตัวเมืองให้มีรัศมีห่างจากปูชนียสถานอย่างน้อย 3 กิโลเมตร การตัดถนนอ้อมตัวเมืองเช่นนี้จะส่งผลให้ยอดรวมระยะทางในการก่อสร้างเพิ่มขึ้น ซึ่งทางบริษัทสร้างทนแสดงความยินดีที่จะเจรจาปรับปรุงแก้ไขข้อสัญญาทั้งมูลค่าการว่าจ้าง และระยะเวลาของสัญญา



ชวนคิด

ท่านจะตัดสินใจอย่างไรในสถานการณ์เช่นนี้ ปัจจัยเสี่ยงที่ท่านต้องคำนึงถึงมีอะไรบ้าง ท่านจะวางแผนรองรับกับความเสี่ยงที่ท่านเล็งเห็นเหล่านี้อย่างไร



8 วัดระดับความเข้าใจ

ผ่านมาจนถึงบทนี้ท่านได้เรียนรู้อะไรไปแล้วบ้างเกี่ยวกับความเสี่ยง ท่านสามารถตรวจสอบความเข้าใจของท่านในเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยทดลองตอบคำถามต่อไปนี้



ท่านคิดว่าประโยคต่อไปนี้ถูกหรือผิด

ถูก	ผิด	
☐	☐	ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์กรภาครัฐ
☐	☐	ความเสี่ยงกับความไม่แน่นอนคือสิ่งเดียวกัน
☐	☐	การลงทุนในหุ้นเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง
☐	☐	การทำประกันชีวิตเป็นการตัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริง
☐	☐	ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับกสนตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง
☐	☐	วิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร คือ การซื้อประกันภัย
☐	☐	การกระจายความเสี่ยงภัยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากการพนัน
☐	☐	แผ่นดินไหวเป็นความเสี่ยงเฉพาะ
☐	☐	Hedging เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงทางการเงิน
☐	☐	บริษัทประกันภัยขายกรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงทุกชนิด
☐	☐	ความเสี่ยงด้านสินเชื่อคือความเสี่ยงที่แท้จริง
☐	☐	ความเสี่ยงทางการเงินมักเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร
☐	☐	การกระจายความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
☐	☐	การรับความเสี่ยงไว้เองเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มกิจการ
☐	☐	ขั้นตอนแรกและขั้นตอนสุดท้ายของการบริการความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยง



เฉลย

ถูก	ผิด	
☐	●	ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์กรภาครัฐ
☐	●	ความเสี่ยงกับความไม่แน่นอนคือสิ่งเดียวกัน
☐	●	การลงทุนในหุ้นเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง
●	☐	การทำประกันชีวิตเป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริง
●	☐	ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง
☐	●	วิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร คือ การซื้อประกันภัย
☐	●	การกระจายความเสี่ยงภัยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากการพนัน
☐	●	แผ่นดินไหวเป็นความเสี่ยงเฉพาะ
●	☐	Hedging เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงทางการเงิน
☐	●	บริษัทประกันภัยขายกรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงทุกชนิด
☐	●	ความเสี่ยงด้านสินเชื่อคือความเสี่ยงที่แท้จริง
●	☐	ความเสี่ยงทางการเงินมักเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร
☐	●	การกระจายความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่แท้จริง
☐	●	การรับความเสี่ยงไว้เองเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มกิจการ
●	☐	ขั้นตอนแรกและขั้นตอนสุดท้ายของการบริการความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยง



Checklist ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐ

จากตารางการระบุความเสี่ยงในบท “ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง” ผู้เขียนได้รวบรวมรายการความเสี่ยง ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรภาครัฐ และวิธีการจัดการกับความเสี่ยง จากแหล่งที่มาของความเสี่ยง 12 แหล่ง ไว้ดังต่อไปนี้

1. ภัยธรรมชาติ

1.1 ความเสี่ยง

- ○ พายุฝน
- ○ พายุไต้ฝุ่น
- ○ ฟ้าผ่า
- ○ น้ำท่วม
- ○ ดินถล่ม
- ○ น้ำป่าไหลหลาก
- ○ แผ่นดินไหว
- ○ สึนามิ
- ○ ฯลฯ

1.2 ความสูญเสีย

- ○ ทรัพย์สินขององค์กรเสียหาย
- ○ การจราจรตัดขาด
- ○ สาธารณูปโภคถูกตัดขาด
- ○ การติดต่อสื่อสารถูกตัดขาด
- ○ อาหารขาดแคลน
- ○ การบริการขององค์กรภาครัฐต้องหยุดชะงัก
- ○ สมาชิกครอบครัวของประชากรพลัดหลง
- ○ อาชญากรรมในช่วงที่มีความวุ่นวาย
- ○ การรั่วของสารพิษสู่สิ่งแวดล้อม
- ○ การบาดเจ็บและตายของบุคลากรและประชาชน
- ○ เครื่องจักรขององค์กรภาครัฐได้รับความเสียหาย
- ○ ข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย

1.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ มีการประเมินความเสี่ยงทั้งด้านความถี่และความรุนแรงของภัยธรรมชาติต่างๆ ที่ทางจังหวัดเผชิญเพื่อเก็บข้อมูลสถิติไว้ช่วยประกอบการตัดสินใจและการวางแผนบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ
- ○ วางมาตรการรองรับการบรรเทาสาธาณภัยที่มีประสิทธิภาพ เช้น การอพยพคนการนำอาหารและน้ำเข้าช่วยผู้ได้รับความสูญเสีย เป็นต้น
- ○ กำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบงานด้านการบรรเทาสาธารณภัย
- ○ วางแผนการของความช่วยเหลือจากจังหวัดใกล้เคียงและรัฐบาลกลาง
- ○ ตั้งกองทุนเงินสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้บรรเท่าสาธารณภัย

2. สัญญาและนิติสัมพันธ์

2.1 ความเสี่ยง

- ○ สัญญาจัดจ้างจัดซื้อ
- ○ สัญญาเช่าซื้ออสังหาริมทรัย์ เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือยานพาหนะ
- ○ สัญญาขายอหังสาริมทรัพย์
- ○ สัญญาการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินร่วมกัน
- ○ สัญญาความร่วมมือทางการดำเนินงาน
- ○ สัญญาประกันภัย
- ○ การออกคำสั่งทางการปกครอง
- ○ ฯลฯ

2.2 ความสูญเสีย

- ○ เงินปรับจากการไม่สามารถทำตามข้อสัญญาได้
- ○ คดีแพ่ง
- ○ สัญญาถูกนำไปใช้นอกเขตอำนาจขององค์กร
- ○ คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญา
- ○ ผู้ขายสินค้าส่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือชำรุด
- ○ จังหวัดถูกฟ้องร้องจากการบริการและการบริหารงาน
- ○ ต้นทุนจริงเกินต้นทุนประมาณการณ์
- ○ ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางจังหวัด
- ○ บริษัทประกันภัยปฏิเสธความคุ้มครอง
- ○ การสูญหายของสัญญาหรือการที่องค์กรไม่สามารถบังคับใช้สัญญาได้
- ○ ความผิดพลาดจากการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดผลเสียต่อสัญญา

2.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ เพิ่มประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับฝ่ายกฎหมาย
- ○ วางแผนการบริหารความเสี่ยงจากความรับผิดทางกฎหมาย
- ○ กำหนดมาตรการตรวจสอบทางข้อกฎหมายสำหรับสัญญาทางกฎหมายขององค์กร
- ○ มีมาตรการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อสัญญาต่างๆ ของคู่สัญญา
- ○ กำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ถูกจ้างในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจน
- ○ ให้ความสำคัญกับการตั้งคณะกรรมการตรวจรับโดยจัดตั้งผู้ที่มีความรู้ในเรื่องและสินค้าที่เกี่ยวข้องนสัญญา
- ○ จัดทำสถิติความสูญเสียอันเป็นผลมาจากความรับผิดทางกฎหมายจัดเก็บสัญญาต่างๆในที่ปลอดภัย
- ○ มีการตรวจสอบการดำเนินการภายในเป็นระยะ
- ○ มีการจัดทำหารรายงานผลการดำเนินงานตามสัญญาต่างๆ ตามงวดที่กำหนด

3. การดำเนินงานทางการเงิน

3.1 ความเสี่ยง

- ○ การทำธุรกรรมทางการเงิน
- ○ การลงทุน
- ○ การจัดการกับเงินสด
- ○ การพึ่งพิงเงินงบระมาณแผ่นดิน
- ○ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
- ○ มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์
- ○ ข้อมูลสถิติทางการเงิน
- ○ ฯลฯ

3.2 ความสูญเสีย

- ○ รายรับลดลง
- ○ รายได้ภาษีที่ลดลง
- ○ ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ
- ○ งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับลดลง
- ○ ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง

3.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ วางมาตรการการตรวจสอบทางการเงินภายในองค์กรอย่างรัดกุม
- ○ วางแผนการลงทุนอย่างรอบคอบ
- ○ มีการจัดเก็บข้อมูลทางการขององค์กรอย่างเป็นระบบและปลอดภัย
- ○ มีการสำรองข้อมูลทางการเงินไว้ในที่ปลอดภัย
- ○ มีแผนการรองรับกับโอกาสที่รายรับขององค์กรจะลดลงไม่ว่าจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม
- ○ วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างเหมาะสม

4. การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าทีรัฐ

4.1 ความเสี่ยง

- ○ การทุจริตข้องเจ้าพนักงาน
- ○ ความขัดแย้งทางวัตถุประสงค์ในการทำงาน
- ○ ช่องว่างในระเบียบและข้อกฎหมาย
- ○ ฯลฯ

4.2 ความสูญเสีย

- ○ ต้นทุนจากการดำเนินคดีความ
- ○ ต้นทุนจากการตรวจสอบทางวินัย
- ○ ประชาเกิดความไม่พอใจ
- ○ การถูกฟ้องร้องที่ศาลปกครองเมื่อท่านเกี่ยวข้องกับการทุจริตของเจ้าพนักงาน

4.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ การเพิ่มความสำคัญในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติราชการ
- ○ เพิ่มมาตรการการตรวจสอบภายในที่รัดกุม
- ○ การสร้างระบบการดำเนินงานที่ไม่เอื้อต่อการทุจริต
- ○ หามาตรการปิดช่องโหว่ในระเบียบการปฏิบัติราชการ

5. การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม

5.1 ความเสี่ยง

- ○ อาชญากรรมที่ก่อโดยบุคคลที่สาม
- ○ การประมาท และเลินเล่อของบุคคลที่สาม
- ○ การก่อมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมโดยบุคคลที่สาม
- ○ ฯลฯ

5.2 ความสูญเสีย

- ○ ความสูญเสียต่อทรัพย์สินของทั้งภาครัฐและเอกชน
- ○ การปนเปื้อนของมลพิษในสิ่งแวดล้อม
- ○ การบาดเจ็บหรือตามของเจ้าหน้าที่รัฐหรือประชาชน
- ○ ภาวะเศรษฐกิจฝืดเคืองอันเป็นผลจากความสูญเสียของทรัพย์สินที่แผ่ขยายวงกว้าง
- ○ ต้นทุนในการเตรียมการป้องกันความสูญเสียจากการกระทำของบุคคลที่สาม
- ○ การเสื่มเสียชื่อเสียขององค์กรหากไม่สามารถดำเนินการใดๆ เพื่อยุติการเกิดความสูญเสียโดยบุคคลที่สามได้
- ○ การสูญเสียข้อมูลสำคัญขององค์กร หรือของจังหวัด
- ○ ความรับผิดที่มีต่อประชาชนถึงแม้ความสูญเสียจะเกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น การที่ภาครัฐต้องเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการชำระล้างสารมลพิษจากสิ่งแวดล้อมหากไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับโรงงานที่ปล่อยสารมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม
- ○ ต้นทุนจากการรักษาพยาบาลที่ได้รับลการชดเชยจากภาครัฐ โดยที่การบาดเจ็บของผู้ป่วยเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลที่สาม

5.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ วางมาตรการรองรับความสูญเสียและป้องกันความสูญเสียจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น การบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับผู้กระทำละเมิด การแสวงหาผู้รับผิดในเหตุแห่งความเสียหายโดยบุคคลที่สาม เป็นต้น
- ○ เพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่หรือเวลาที่จำเป็น
- ○ วางมาตรการราษความปลอดภัยเป็นพิเศษกับแหล่งสาธารณูปโภคหลักของชุมชน
- ○ ทำงานร่วมกับกรมตำรวจและรัฐบาลกลางในการสร้างความปลอดภัยให้กับชุมชน
- ○ มีการสำรองข้อมูลท่สำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ○ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รัฐให้พร้อมรับสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม

6. กฎหมายหรือระเบียบ

6.1 ความเสี่ยง

- ○ การเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- ○ การเปลี่ยนแปลงของขอบเขตอำนาจในการปกครอง
- ○ ฯลฯ

6.2 ความสูญเสีย

- ○ รายรับลดลง
- ○ ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น
- ○ เพิ่มขั้นตอนและในการทำงาน
- ○ ลดเวลาการให้บริการของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ○ ค่าปรับและบทลงโทษอื่นจากระเบียบที่เปลี่ยนแปลง
- ○ ของเขตของการบริหารอาจลดลง อันอาจจะเกิดผลเสียกับชุมชน

6.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ ติดตามการปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- ○ เตรียมมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลง

7. สภาวะเศรษฐกิจ

7.1 ความเสี่ยง

- ○ เศรษฐกิจฝืดเคือง
- ○ ภาวะเงินเฟ้อ
- ○ อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น
- ○ ฯลฯ

7.2 ความสูญเสีย

- ○ ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น
- ○ งบประมาณที่ได้รับลดลง
- ○ การโยกย้ายแรงงาน

7.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ มีมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- ○ มีการสำรองวัตถุดิบที่จำเป็น

○ ใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำ hedging สำหรับความเสี่ยงทางราคา

8. กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ

8.1 ความเสี่ยง

○ การดำเนินงานและการบริการพื้นฐานขององค์กร
○ ความผิดพลาดในการติดต่อสื่อภายในและกับชุมชน
○ เครื่องจักร อุปกรณ์ และ ยานพาหนะ
○ การคมนาคม
○ แหล่งสันทนาการที่รัฐเป็นผู้ให้บริการ เช่น สวนหย่อม สวนสัตย์ เป็นต้น
○ สถาบันการศึกษา
○ การรักษาความปลอดภัยในชุมชน
○ การบริการด้านสาธารณูปโภค
○ การบริการทางสังคม เช่น บ้านพักคนชรา สถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน เป็นต้น
○ การสาธารณสุข
○ การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล
○ อาคารสถานที่ราชการ เช่น ที่จอดรถ
○ ศาลสถิตยุติธรรม
○ การกำจัดกากของเสียมลพิษ
○ ฯลฯ

8.2 ความสูญเสีย

○ ความรับผิดต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถานที่ราชการ
○ ความรับผิดต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สินในที่สาธารณะ เช่น ถนนชำรุด ทางเดินเท้าเป็นหลุมเป็นบ่อ ฝาท่อชำรุด เป็นต้น
○ ความรับผิดต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถานที่ก่อสร้างของทางราชการ
○ ความรับผิดต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน จากส่วน

ของการบริการ เช่น การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าปราบปรามเหตุร้าย เป็นเหตุให้เกิดการบาดเจ็บและสูญเสียทรัพย์สินของประชาชนผู้บริสุทธิ์

- ○ ความรับผิดจากการไม่ให้ความเป็นธรรมในสังคมกับบุคคลบางกลุ่ม เช่น คนสูงอายุ คนที่มีเชื่อชาติอื่นที่ไม่ใช่เชื้อชาติไทย หรือ การบริการของภาครัฐที่ไม่ให้ความเป็นธรรมกับเพศหญิง เป็นต้น
- ○ ความรับผิดต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน บนรถบริการสาธารณะ
- ○ อาหารเป็นพิษ
- ○ โรคระบาด
- ○ มลพิษต่อสิ่งแวดล้อม
- ○ ความรับผิดต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถาบันการศึกษาของรัฐ

8.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ จัดจ้างเจ้าหน้าที่รัฐที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูง สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย
- ○ พยายามกระตุ้นและเน้นย้ำให้เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
- ○ มีการฝึกอบรมที่จำเป็นและเหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ○ มีการตรวจสอนสภาพความปลอดภัยของสถานที่ อาคาร ที่สาธารณะต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการซ่อมแซมสิ่งที่พบว่าสึกหรอและอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุโดยเร็ว
- ○ มีมาตรการรักษาความปลอดภัยสำหรับทรัพย์สินของราชการ
- ○ มีการควบคุมปริมาณการใช้สารพิษในชุมชน
- ○ บังคับใช้กฎหมายด้านมาตรฐานความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม
- ○ ตรวจสอบเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างสม่ำเสมอ
- ○ ทำความเข้าในกับเจ้าหน้าที่รัฐในการให้บริหารกับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน
    - ○ จัดตั้งคณะกรรมการบริการความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัย และวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
    - ○ จัดเก็บข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของชุมชน

9. การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก

9.1 ความเสี่ยง

- ○ การพึ่งพิงสาธารณูปโภค เช่น น้ำ ไฟฟ้า โทรศัพท์ จากส่วนกลาง
- ○ การพึ่งพิงวัตถุดิบและทรัพยากรที่จำเป็นจากภายนอก เช่น น้ำมัน อาหาร และ ยา
- ○ การพึ่งพิงการให้บริการจากภายนอก เช่น การบรรเทาสาธารณภัย
- ○ การพึ่งพิงความช่วยเหลือจากภายนอก

9.2 ความสูญเสีย

- ○ ขาดแคลนสาธารณูปโภค
- ○ ขาดแคลนการบริการที่จำเป็น
- ○ ขาดแคลนความช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยขึ้น
- ○ การบาดเจ็บและสูญเสียทรัพย์สินของประชาชน

9.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ มีมาตรการรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแบบเฉียบพลัน
- ○ กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเมื่อเกิดการขาดแคลนอาหาร และเครื่องสาธารณูปโภค
- ○ ทำสัญญาซื้อขายระยะยาวสำหรับสินค้าและวัตถุดิบที่จำเป็นต่อประชาชนในจังหวัดที่ราคาคงที่
- ○ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีและทำสัญญาความร่วมมือในกรณีเกิด เหตุภัยพิบัติกับจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ○ ใช้บริการจากผู้ขายมากราย ไม่ควรพึ่งพิงผู้ประกอบการเพียงรายเดียว

10. ความสูญเสียทางทรัพย์สิน

10.1 ความเสี่ยง

- ○ ไฟไหม้อาคารสถานที่ราชการ
- ○ อุบัติเหตุที่เกิดกับรถบริการสาธารณะ
- ○ ภัยที่เกิดกับต่อทรัพย์สินสาธารณะ เช่น ทางเดินเท้า สะพาน ป้ายจราจร
- ○ ภัยที่เกิดกับข้อมูลขององค์กร และข้อมูลจังหวัด
- ○ ภัยที่เกิดกับทรัพย์สินของราชการ

- ○ ภัยที่เกิดกับต้นไม้สาธารณธ
- ○ ฯลฯ

10.2 ความสูญเสีย

- ○ ทรัพย์สินสูญเสียโดยสิ้นเชิง
- ○ ทรัพย์สินชำรุดเสียหาย
- ○ ต้นทุนค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา
- ○ ความสูญเสียทางอ้อมจากทรัพย์สินที่ทางราชการเคยได้รับค่าเช่า
- ○ ความสูญเสียต่อปูชนียสถาน
- ○ ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางราชการเช่าซื้อ
- ○ ความสูญเสียต่อระบบคอมพิวเตอร์
- ○ ความสูญเสียต่อข้อมูลขององค์กรและข้อมูลจังหวัด
- ○ ความสูญเสียต่อทรัพย์สาธารณะ
- ○ ค่าใช้จ่ายในการกำจัดกากของเสียมลพิษ

10.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ การติดตั้งระบบป้องกันภัย เช้น เคราองดักจับควัน เครื่องพรมน้ำ
- ○ การติดตั้งและหมั่นตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ในการดับเพลิง
- ○ การตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของสถานที่ราชการ และสถานที่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ
- ○ ตรวจสอบปริมาณน้ำสำรองที่มี
- ○ ตรวจสอบประสิทธิภาพและการทำงานของเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ
- ○ เก็บสำรองข้อมูลสำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ○ ซักซ้อมการอพยพหนีภัยเป็นระยะ
- ○ ให้ความรู้เจ้าหน้าที่รัฐในการปฏิบัติงานภายใต้ความระมัดระวังต่อภัยที่จะเกิดต่อทรัพย์สิน
- ○ ซื้อประกันภัย

11. การใช้เทคโนโลยี

11.1 ความเสี่ยง

- ○ คอมพิวเตอร์เมนเฟรม
- ○ ระบบเครือข่าย

- ○ เครื่องคอมพิวเตอร์
- ○ อินเตอร์เนท
- ○ อีเมล์
- ○ เวบไซท์
- ○ โทรศัพท์มือถือ
- ○ เครื่องโทรสาร
- ○ ฯลฯ

11.2 ความสูญเสีย

- ○ ความสูญเสียทางกายภาพที่เกิดกับอุปกรณ์โดยตรง
- ○ การสูญเสียข้อมูลจากความผิดพลาดของระบบ หรือความประมาทของคน
- ○ การละเมิดข้อมูลส่วนตัว
- ○ การใช้อีเมล์ของเจ้าหน้าที่รัฐที่ทำให้เกิดความรับผิดต่อองค์กร
- ○ เนื้อหาในเวบไซท์ขององค์กรอาจก่อให้เกิดความรับผิดทางกฎหมาย เช่น การละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- ○ การถูกขโมยข้อมูลโดย hackers
- ○ การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในที่ทำงานเพื่อการบันเทิงส่วนตัว ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริหารประชาชนลดลง
- ○ การละเมิดสิทธิ์ในการใช้ซอฟแวร์
- ○ การขาดแคลนซอฟแวร์ที่จำเป็นในการทำงาน
- ○ การลงทุนในเทคโนโลยีที่เกิดความจำเป็น
- ○ การบริการหยุดชะงักจากปัญหาที่เกิดกับเทคโนโลยี
- ○ ธุรกรรมทุจริตผ่านระบบออนไลน์

11.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ เก็บข้อมูลที่สำคัญสำรองไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ○ จัดวางเครื่อมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีในที่ที่เหมาะสมและเสี่ยงต่อความสูญเสียน้อย
- ○ การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์
- ○ การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล เช่น การใช้ password ในการเข้าใช้ข้อมูลที่สคัญ

- ○ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีได้ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- ○ วางระเบียบการใช้อีเมล์ที่เหมาะสม
- ○ กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลเนื้อหาบนเว็บไซท์
- ○ พยายามควบคุมระบบเครือข่ายผ่านศูนย์กลาง

12. แรงงาน

12.1 ความเสี่ยง

- ○ เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- ○ อาสาสมัคร
- ○ ลูกจ้างชั่วคราว
- ○ นโยบายการจ้างงาน
- ○ อุบัติเหตุจากการทำงาน
- ○ ฯลฯ

12.2 ความสูญเสีย

- ○ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล
- ○ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี
- ○ ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างต่างด้าว
- ○ ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างอื่นที่ผิดกฎหมาย
- ○ การว่างงานที่สูงจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- ○ การโยกย้ายแรงงาน
- ○ ความรับผิดของรัฐต่อการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ○ ความรับผิดของรัฐต่อการกระทำของอาสาสมัคร

12.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ ร่างกฎระเบียบข้อบังคับในการจ้างงานอย่างละเอียดและชัดเจนและบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ○ สร้างมาตรฐานความปลอดภัยในสถานที่ทำงานทั้งในสถานที่ราชการ และ สถานประกอบการของเอกชน
- ○ การบังคับใช้กฎหมายแรงงานกับการจ้างงานของนายจ้างในจังหวัด
- ○ กระตุ้นให้ภาคเอกชนเห็นความสำคัญของการอบรมพนักงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ทำงานที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อลดอุบัติเหตุจากการทำงาน

- ○ ตรวจสอบความคุ้มครองในเรื่องการประกันสุขภาพของพนักงานในภาคเอกชน
- ○ กำหนดขอบเขตงานและความรับผิดของภาครัฐสำหรับอาสาสมัครให้ชัดเจน

ทั้งหมดนี้เป็นเพียง checklist ที่จะช่วยให้ท่านได้เริ่มคำนึงถึงความเสี่ยงจากแหล่งที่มาต่างๆที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ท่านควรเพิ่มเติมรายการความเสี่ยง ความสูญเสีย และวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ท่านเผชิญ ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ฉะนั้นท่านควรใช้เวลากับขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้รายการความเสี่ยงที่องค์กรท่านเผชิญให้ครบถ้วนท่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จากนั้นท่านจึงจะสามารถประเมินความเสี่ยงแต่ละรายการได้อย่างสบายใจว่าท่านไม่ได้หลงลืมความเสี่ยงรายการใดไป เพราะอย่างที่เคยกล่าวเอาไว้ก่อนหน้านี้ว่าความเสี่ยงใดก็ตามที่ท่านไม่ได้ทำหาระบุไว้ คือความเสี่ยงที่ท่านจะไม่ได้ประเมินและไม่ทำการจัดการกับความเสี่ยงนั้น บางท่านอาจจะคิดว่าความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจไม่จำเป็นต้องระบุ แต่แท้จริงแล้วความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจนำไปสู่หรือเพิ่มโอกาสการเกิดความเสี่ยงอื่นที่ส่งผลต่อความสูญเสียที่มโหฬารได้



9 ฝากไว้ให้จดจำ



เห็นหรือยังว่าการบริหารความเสี่ยงไม่ยากเลย
หากมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ

เมื่อท่านได้ลองระบุความเสี่ยงขององค์กรท่านและประเมินความเสี่ยงเหล่านั้นแล้ว ท่านสามารถลองกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงกับความเสี่ยงที่ท่านจะทำการจัดการกับมันก่อน นั่นคือความเสี่ยงที่ตกอยู่ในพื้นที่สีแดงหรือสีส้มบนแผนภูมิความเสี่ยง หากองค์กรท่านไม่เคยทำการบริหารความเสี่ยงมาก่อน ท่านอาจจะเริ่มบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในพื้นมที่สีแดงก่อน เมื่อท่านมีประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงมากขึ้น ท่านจะเข้าใจวิธีการในขั้นตอนต่างๆและมีความมั่นใจมากขึ้นในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต เมื่อท่านมีความมั่นใจแล้ว ท่านจะขยับลงมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในพื้นที่สีส้มย่อมเป็นเรื่องที่ง่ายมากขึ้น หลักการในการเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงเหมาะสมก็คือ วิธีการนั้นจะต้องสามารถลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย นั่นคือ ความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการแล้วควรจะเลื่อนตำแหน่งจากพื้นที่สีแดงมาอยู่ในพื้นที่สีส้ม เป็นต้น และวิธีการนั้นจะต้องเป็นวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

และการบริหารความเสี่ยงจะไม่ฝากความเจ็บปวดให้ใคร ถ้าตรวจสอบความเสี่ยงก่อนที่จะทำ ลงมือทำ ขอให้จดจำ ทำอะไรไม่ประมาท แล้วพลาดท่าไม่มี



เอกสารอ้างอิง



เอกสารอ้างอิง

1. Doherty, Neil, 2000, Integrated Risk Management: Technique and Strategies for Managing Corporate Risk, McGraw-Hill

2. Hull, J. C., 2004, Fundamental of Futures and Options at at Markets, 5th Ed., Prentice Hall International Inc., USA.

3. Saunders, Anthony (1999), Credit Risk Measurement, John Wiley & Sons, Inc.

4. Jorion, Phillipe, 2005, Financial Risk Manager Handbook, 3rd Ed., GARP, Wiley.