

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ผู้วิจัยได้
ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
2. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
3. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
4. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานของธุรกิจ โดยทั่วไปดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรย่อมเผชิญกับ
สถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นทั้งโอกาส
และความเสี่ยง สิ่งสำคัญคือความรู้ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการบริหารจัดการ
โอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ความเสี่ยงในการบริหารองค์กรมีหลายแบบ ผู้บริหาร
ต้องเข้าใจและจัดการความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการต่าง ๆ มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

เจนเนตร มณีนาค (2548, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำควบคู่ไปกับ
แผนทางธุรกิจ กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นกระบวนการตามปกติของธุรกิจ เพียงแต่
อาจจะแยกการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในการบริหารความเสี่ยงต้องแยกเป็นกระบวนการพิเศษ
ออกมาต่างหาก โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งใน
การพิจารณาความเสี่ยงขององค์กรต้องมีการจัดลำดับความถี่ของความเสี่ยง และความรุนแรงของ
ความเสี่ยง จากนั้นจึงทำแผนปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง การนำการบริหารความเสี่ยงมา
ใช้ในองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จในทุกระดับ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจและ
มุ่งมั่นปฏิบัติอย่างจริงจัง มีส่วนร่วมในการผลักดัน และวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้
การบริหารทำได้ง่าย มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจาก
การบริหารจัดการ

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์เปอร์ส (2547, หน้า 4) ระบุว่า การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

Poteet (1983, p. 457) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ขององค์กรโดยตรงที่จะป้องกันการสูญเสีย และควบคุมค่าใช้จ่ายที่ต้องรับผิดชอบจากการสูญเสีย (Liability) โดยอาจนิยามได้ว่าเป็นระบบการสืบค้นที่สร้างขึ้นเพื่อพยากรณ์ความล้มเหลวอันเกิดจากระบบหรือบุคลากร และป้องกันความล้มเหลวนี้

ความหมายของความเสี่ยง

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลากหลายดังนี้ นิธิย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 18 - 21) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในทางลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย โดยผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับจากระบบและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ชัยเชษฐ พรหมศรี (2550, หน้า 14) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรือแผนการต่าง ๆ ทั้งนี้ความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องมาจากความไม่แน่นอน ซึ่งสามารถวัดได้จากความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น (ถ้าได้เกิดขึ้นจริง) ซึ่งในแต่ละหน่วยงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น อาจมีมุมมองในเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันหรือ

ตรงกันข้ามกันได้ เช่น บุคลากรในแผนกรักษาความปลอดภัยอาจมองเรื่องความเสี่ยงเป็นเรื่องเลวร้ายที่ต้องได้รับการจัดการ โดยเร่งด่วน ในขณะที่แผนกการเงินอาจมีมุมมองที่แตกต่างออกไป อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์กรต้องตระหนักอยู่เสมอว่าต้องไม่สร้างความเสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรของตนเองจะรับไหว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการหาโอกาสที่จะสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรของตน การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาขององค์กร โดยการลดโอกาสการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในองค์กรทุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร

Chassie (1987, p.153) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบในการทำนายความผิดพลาดและการคงไว้ซึ่งทักษะ, เทคโนโลยี, การติดต่อสื่อสารและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการขจัดความผิดพลาด นอกจากนี้ยังต้องเตรียมพร้อมต่ออุบัติการณ์ และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่เป้าหมายของโปรแกรมการจัดการต่อความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับการปกป้องฐานะทางการเงินขององค์กรด้วย

สรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ของความไม่แน่นอน ความเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการ หรืออาจจะไม่ดำเนินการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหากขาดข้อมูลที่ชัดเจน หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานภายใน ภายนอก รวมถึงระดับบุคคลได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

อุณากร พงษ์ธาดา (2548, หน้า 70) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง ระบุว่า ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการขององค์กรผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร กระบวนการดังกล่าวยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจาก

การกระทำโดยบุคลากร (คือ เกิดจากคน) โดยการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงกับการพิจารณา กลยุทธ์ขององค์กร และต้องนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยให้การบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติในทุก ระดับทุกหน่วยงาน ควบคู่กับการที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยงในระดับภาพรวมของ องค์กร ถ้าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกออกแบบให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงประเภท ต่าง ๆ ในภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์ของทีมงานบริหาร ขององค์กรการศึกษาครั้งนี้ได้นำองค์ประกอบทั้ง 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงของ COSO มาเป็นแนวคิดในการศึกษาตามองค์ประกอบดังกล่าวสามารถจัดแบ่งเป็น 3 หมวดหมู่ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) รากฐานสำคัญของกรอบ การบริหารความเสี่ยงคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์กรใน การกำหนดเป้าหมายขององค์กร และกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดเหตุการณ์บ่งชี้ หรือกิจกรรมบ่งชี้การประเมินความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ สภาพแวดล้อม ดังกล่าวนี้นับรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ จริยธรรม องค์กร ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหาร ความเสี่ยง วิธีการทำงานของผู้บริหาร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็น ส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไป ดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต จึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรจัด ให้มีความชัดเจนด้วยการทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น คู่มือพนักงานที่กล่าวถึงจริยธรรมที่ดี ๆ ขององค์กรและปรัชญาในการบริหารงาน เป็นต้น

2. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) การบริหาร ความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยมีการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง มี ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting) ผู้บริหารต้องกำหนด วัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้ชัดเจน ต้องสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น มี ความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้โดยหลักการแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการบันทึกทั้งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.2 เหตุการณ์บ่งชี้ (Event Identification) ผู้บริหารควรพิจารณาเหตุการณ์หรือกิจกรรมบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกทุกด้านอันได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านปฏิบัติการและระบบงาน ด้านภาษีอากร ด้านกฎระเบียบต่าง ๆ และปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนมีข้อมูลเพียงพอสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร รวมทั้งผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง ผลในทางบวกของโอกาส และประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรที่ได้ตั้งไว้ผู้บริหารต้องประเมินให้ได้ว่าผลกระทบดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำหรือสูง โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างไร การประเมินดังกล่าวทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและหรือเชิงปริมาณในการประเมินความเสี่ยงนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น โครงสร้างทางธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการรายงาน วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการรายงานทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางในการจัดการความเสี่ยง พฤติกรรมองค์กรในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนสัญญาเกี่ยวกับคู่ค้าหรือสัญญาต่าง ๆ ที่ผูกพันองค์กรและพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

2.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อผู้บริหารสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น แต่ต้องแน่ใจว่าเป็นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และวัดผลของการปฏิบัติหรือการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ด้วย โดยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่กันกับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดคือการพิจารณาว่าใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างคุ้มค่าการลงทุนนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารอาจเลือกใช้เพียงวิธีการเดียวหรือหลายวิธีในการบริหารความเสี่ยงแต่ละเรื่องภายในองค์กรควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรให้ความเสี่ยงต่าง ๆ นั้นอยู่ในระดับที่ผู้บริหารประเมินได้ว่าจะเกิดความเสี่ยงแก่องค์กรน้อยที่สุดคืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance Rate) หมายถึงการที่องค์กรทนรับกับแรงเสียดทานความเสี่ยงนั้นได้โดยไม่ล้มทั้งยืน หลักการที่ผู้บริหารอาจเลือกพิจารณาในการบริหารความเสี่ยงมี

4 หลักการคือ

2.4.1 ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Accept the Risk) เมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าองค์กรจะประสบกับความเสี่ยงในระดับต่ำจนยอมรับได้ ผู้บริหารก็อาจจะไม่ดำเนินการเพิ่มเติมอีกแล้วทั้งนี้อาจเนื่องจากต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น ไม่คุ้มกับค่าความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับที่ต่ำอยู่แล้ว

2.4.2 ลดความเสี่ยง (Reduce the Risk) ผู้บริหารอาจดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดผลเสียหยาเพื่อทำให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2.4.3 การร่วมรับความเสี่ยง (Share the Risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจร่วมแบ่งความรับผิดชอบกับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

2.4.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the Risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงบางเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรเพื่อเป็นการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นก็ได้ ผู้บริหารสามารถเลือกข้อใดข้อหนึ่งตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและต้องประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

2.5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมรวมถึงนโยบายวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ เหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นในทิศทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรจะมีเทคนิคในการนำไปปฏิบัติได้ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรตามลักษณะของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่รวมทั้ง โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยนอกจากนี้แล้ว กิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ จะเป็นภาพสะท้อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยเช่นกัน

2.6 การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring) การตรวจสอบและติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยที่ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย เนื่องจากธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณากำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบที่เหมาะสม โดยกำหนดให้มีการรายงานตามลำดับขั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การติดตามตรวจสอบอาจเป็นลักษณะต่อเนื่องหรือเป็นครั้งคราว ซึ่งการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบอย่างต่อเนื่อง และสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ทันทั้งที ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ในขณะที่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะมีการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว การจัดทำรายงานจะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารบ่งชี้ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่าเม็ดเงินที่ลงทุน ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กรและกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพบางครั้งหรือบางโอกาสมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอก เช่น ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้นลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้จัดทำสินค้า เป็นต้น เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรแล้ว ผู้บริหารย่อมต้องการให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่ากับการลงทุน จึงต้องอาศัยข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการพิจารณา ตัวอย่างเช่นข้อมูลในอดีตที่แสดงผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Actual VS Budget) ซึ่งบ่อยครั้งข้อมูลดังกล่าวอาจแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์จนผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในอนาคต บางครั้งข้อมูลในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัย (Red Flag) เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลในปัจจุบันที่ทันต่อเหตุการณ์มีประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก ในการพิจารณาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการปฏิบัติงานสิ่งที่ผู้บริหารลืมไม่ได้คือ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงหลายประเภทที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น นั่นหมายถึงองค์กรยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยแม้ต้องเสี่ยงบ้างนั่นเอง

อุษณา ภัทรมนตรี (2545, หน้า 8-23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทาง

เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนด วัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ มีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable) และอยู่ในเงื่อนไขเวลาที่กำหนด (Time Constrained)

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร โดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา หรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure Risk) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์การดำเนินงาน ผู้บริหารที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และ/หรือ ไม่มีอุดมการณ์ และ/หรือ ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ขาดการส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และไม่มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / Default Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิตคือ โอกาส หรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้องค์กรไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักขององค์กร

2.4 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบ ต่อรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านตลาด จึงแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สินและรายการนอกงบดุลทั้งหมด ที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (Rate Sensitive Items) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยมูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (Trading Account)

นอกจากนี้ แล้วยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุนและการเสียโอกาสในการลงทุน เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า และความเสี่ยงจากราคา (Price Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเผื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรขององค์กรลดลง

2.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กร ไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ ทั้งนี้ ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ข้างต้นเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัยหรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกออกได้ ดังนี้

2.6.1 ความเสี่ยงจากการทุจริต ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การขโมยหรือการรับสินบน เป็นต้น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

2.6.2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรมซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยชาล่าช้าได้และการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานนอกจากนี้ ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

2.6.3 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กร อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมิน มูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานในการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

2.6.4 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมายการดำเนินธุรกรรมที่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรโดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง มีลักษณะเป็นประโยคที่พรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความชัดเจนที่กำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไรภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน มีประเด็นหรือสาระความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงในการวางแผนและงบประมาณ ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า ความเสี่ยงจากระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดของการรับใบสั่งซื้อ และความเสี่ยงจากการผิดสัญญา ข้อตกลง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุ ทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาจัดทำ Scenario หรือสมมุติฐานต่าง ๆ ที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการชี้บ่งอันตรายอาจเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมตามลักษณะการประเมินกิจการหรือลักษณะความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ในการตั้งสมมุติฐานที่สมบูรณ์ควรต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของการอธิบายสมมุติฐาน ดังนี้ เนื้อหาขอบเขต และข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมุติฐานอยู่ในรูปของสถิติหรือพรรณนา เช่น ข้อมูลจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ประสิทธิภาพต่าง ๆ ข้อมูลจากการตัดสินใจ ข้อมูลจากภายนอก สำหรับประโยชน์ของคำอธิบายและข้อมูลประกอบเพิ่มเติม คือ ทำให้ทราบที่มาของปัจจัย ทำให้ทราบปริมาณและความบ่อยครั้ง (โอกาสจะเกิด) ทำให้ทราบขอบเขตของปัจจัยเสี่ยง สามารถป้องกันและรับมือได้ถูกต้อง (แก้ที่เหตุ) คุณภาพของรายได้ดี

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมา หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้า ของแต่ละสมมุติฐาน ควรอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าได้เกิดอะไรขึ้น มีอะไรเป็นความเสียหาย ระบุขนาด และปริมาณความเสียหายโดยใช้ข้อมูลจาก เหตุการณ์ลักษณะนี้ ที่เกิดมาแล้วมีการบันทึกไว้ การแก้ปัญหาหรือจากการตัดสินใจ (ประสิทธิภาพ) ในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้านดังต่อไปนี้ คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านบุคคล ด้านทรัพย์สิน ด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ และด้านภาพลักษณ์

3.2 การประเมินความเสี่ยง ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1

3.2.2 พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ ผลกระทบประกอบด้วยผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กรที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย และ ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กร การประมาณและจัดระดับความน่าจะเป็น อาจพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด

ความผิดพลาด เช่น พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงานมาก-น้อย ความซับซ้อนของงานมาก-น้อย อัตราความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากที่กำหนด ความสามารถของผู้บริหารสำคัญประสิทธิผลของระบบสารสนเทศและการควบคุมภายใน ส่วนการจัดระดับผลกระทบ อาจพิจารณาจากความสำคัญทางการเงินและที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น จำนวนเงิน อัตราส่วนทางการเงินหรือความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น

ในการกำหนดระดับ หากสามารถคำนวณจากจำนวนเงิน หรือจำนวนเชิงปริมาณได้ ก็อาจจัดระดับสูง-ต่ำ ไปตามจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณและตามขนาดที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น หากจำนวนเงินไม่เกิน 0.28 ล้านบาท กำหนดผลกระทบมากในระดับ 1 หากจำนวนเงินไม่เกิน 14 ล้านบาท กำหนดผลกระทบต่ำในระดับ 2 และจำนวนเงินเกิน 140 ล้านบาท กำหนดผลกระทบสูงมากในระดับ 5 เป็นต้น แต่หากไม่สามารถคำนวณเป็นจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณได้ นิยมให้จัดระดับเชิงปริมาณเปรียบเทียบแทน เช่น ให้ระดับ 5-1 โดยระดับคะแนน 5 = พอใจมาก ระดับคะแนน 4 = พอใจ ระดับคะแนน 3 = ปานกลาง ระดับคะแนน 2 = ไม่พอใจ ระดับคะแนน 1 = ไม่พอใจมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

โอกาสเกิดความเสียหาย	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	มากกว่า 1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
ต่ำ	2-3 ปี ต่อครั้ง	2
ต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

ตารางที่ 2 การจัดระดับผลกระทบทางการเงิน

ผลกระทบ	ความถี่โดยเฉลี่ย	เทียบกับกำไรสุทธิ	ระดับ
สูงมาก	มาก มากกว่า 140.00 ล้านบาท	50% ของผลกำไร	5
สูง	84.00-140.00 ล้านบาท	30% ของผลกำไร	4
ปานกลาง	14.00-84.00 ล้านบาท	มากกว่า 10% ของผลกำไร	3
ต่ำ	0.28-14.00 ล้านบาท	มากกว่า 1.0 % ของผลกำไร	2
ต่ำมาก	น้อยกว่า 0.28 ล้านบาท	มากกว่า 0.1% ของกำไร	1

ตารางที่ 3 การจัดระดับผลกระทบทางด้านชื่อเสียง

ผลกระทบ	ขอบเขตของการรับรู้ระดับ					ระดับ
	ชสอ.	ลูกค้า	วงการ สหกรณ์	มวลชน	ต่างประเทศ	
สูงมาก	✓	✓	✓	✓	✓	5
สูง	✓	✓	✓	✓		4
ปานกลาง	✓	✓	✓			3
ต่ำ	✓	✓				2
ต่ำมาก	✓					1

3.3 การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามข้อ 3.2.2 มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

3.3.1 วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงกรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3.3.2 วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) ซึ่ง Risk Profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า Co-Ordinate ของ Likelihood และ Impact ของปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5,5) (5,4) (4,4) (5,3) (4,3) และ (3,4) เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับและจัดการเป็นลำดับต้น ๆ

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน

การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น และการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่ามีความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติ คือ สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในปัจจุบัน สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว และสามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5. การติดตามประเมินผลการและการรายงาน (Monitoring Evaluating and Reporting)

หมายถึง การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการตามความเหมาะสม เช่น ประสานงานติดตามผล โดยมีการติดตามผลทุก 6 เดือนต่อครั้ง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สรุปและทบทวนปัจจัยความเสี่ยงและจัดทำรายงานการจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการขององค์กร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะผู้ตรวจสอบกิจการรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบ แจ้งฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำแผนรองรับความเสี่ยง และจัดสรุปเผยแพร่ในรายงานกิจการประจำปีขององค์กร นฤมล สอาดโหม (2548, หน้า 3) ได้กล่าวถึง การจัดการความเสี่ยงกระทำ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไป รับไม่ไหว ก็ควรหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลักทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (Net Present Value) และกระแสเงินสดในอนาคต (Future Cash Flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่ายโดยคิดลด (Discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบัน แล้วดูว่าเป็นบวก หรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้ม ที่จะลงทุนได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุน ก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุนในโครงการนั้น

2. การป้องกันภัย (Loss Control) สามารถทำได้ 2 แบบกว้าง ๆ คือ Loss Prevention เป็นการป้องกันก่อนที่จะเกิด เช่น การติดตั้งสัญญาณเตือนอัคคีภัย กับ Loss Reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสียน้อยที่สุดเท่าที่ทำได้ เช่น ในกรณีไฟไหม้ การติดตั้งหัวฉีดน้ำ (Springer) ให้พรมลงมา ก็จะสามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัยได้

3. เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (Emergency Fund) ไว้สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น Risk Retention มีอยู่ 2 แบบคือ Active Risk Retention (การรับความเสี่ยงแบบรู้ตัว) คือ เป็นการตัดสินใจเองว่าจะเก็บหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เองอีกแบบหนึ่งคือ Passive คือ เป็นการรับความเสี่ยงโดยไม่รู้ตัว อาจจะเป็นเพราะไม่ได้นึกถึงมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน ซึ่งเป็นอันที่น่ายกย่องที่สุด

4. การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา (Non Insurance Transfer) เช่น อาจจะทำสัญญาว่าจะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้า จะเป็นเรื่องของสัญญาเช่า เพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้นหรือว่าสัญญาก่อสร้างเพื่อประกันเรื่องราคาดัฒนคติก่อสร้างที่จะสูงขึ้นหรือว่าทางการเงินก็จะมียุทธศาสตร์ ประกันความเสี่ยง (Hedging Strategy) ที่ใช้พวกตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) การประกันภัย (Insurance) มีการใช้ที่ง่ายที่สุดและเรานึกถึงเป็นอันแรกเมื่อพูดถึงความเสี่ยงว่าทำอะไรได้

ประเภทของความเสี่ยง

นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับประเภทของความเสี่ยงไว้หลายประการ ดังที่ นฤมล สะอาดโหม (2549, หน้า 3) ได้สรุปว่า ความเสี่ยงในบริบทของราชการไทยที่นับว่าเป็นเหตุให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของหน่วยงาน ในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนกลยุทธ์ศาสตร์และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า และขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็น

3. ความเสี่ยงทางการเงิน การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจทำให้โครงการหรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือสำเร็จลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเพราะ การประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาดัฒนคติอุปกรณ์ รวมไปถึงการขาดการจัดสรรเงิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

4. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์ และไม่สามารถคาดการณ์เกิดความสูญเสียได้อย่างแม่นยำรวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง

การโยกย้ายผู้บริหาร และภัยธรรมชาติ

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 162 - 163) ได้สรุปว่า การดำเนินงานของแต่ละองค์การย่อมมีปัจจัยเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขลักษณะกิจกรรม ความเสี่ยงที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญอยู่ประจำคือ ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ในทางการศึกษา ได้แก่

1. ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา (Structure Forces) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายและระบบของสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่ ๆ การสร้างเครือข่ายต่าง ๆ ทำให้สิ้นเปลืองและเสี่ยงต่อการลงทุน
2. ความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ (Products and Service Forces) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษาคุณภาพของการให้บริการทางการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน
3. ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Man Forces) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาที่สำคัญคือความทุ่มเทการทำงาน และความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน หากเป็นผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์สุจริตเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ
4. ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money Forces) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การบริหารการเงินจำเป็นต้องทำอย่างรอบคอบ เพราะเป็นส่วนสำคัญละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้
5. ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร (Material Forces) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา
6. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ (Management Forces) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์

จากประเภทของความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยงในการบริหารองค์การเป็นปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลกระทบทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป สามารถแยกลักษณะและประเภทของความเสี่ยงได้ดังนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ไว้หลายประการ ดังที่ เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548, หน้า 8) ได้สรุปว่า การป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของ

การดำเนินงานได้ชัดเจนขึ้น วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร ดังนี้

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ อันจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างมี

เสถียรภาพ

3. ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
4. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง
5. เพื่อให้เกิดการบูรณาการ (Integration) กับระบบงานอื่นได้ดีกว่าเดิม

นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 4) ได้สรุปว่า การสร้างมูลค่าองค์กรให้สูงสุดภายใต้

สภาวะการที่ไม่แน่นอนในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การที่องค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรนั้น แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่ อาจกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของ ผู้บริหารในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารงานประจำวันในองค์กรความไม่แน่นอน เหล่านี้ เป็นเสมือนดาบสองคมที่อาจจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก ซึ่งก็เป็นการให้โอกาสกับ องค์กร และอาจจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบซึ่งก็คือ ว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นจึงเป็น เส้นทางที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร สามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดค่าความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management (ERM)) เป็นกระบวนการดำเนินการที่มีระบบ สามารถนำไปใช้ได้ กับทุกองค์กร เพื่อชี้บ่งเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และการจัดการ กับความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผล คือ

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยง ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าให้กับงานนั้น ๆ
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และโอกาสของกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง ไว้หลายประการ ดังที่ นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 14) ได้สรุปว่า การบริหาร ความเสี่ยงช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย และลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งใน ด้านผลกำไรและการปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจ ในรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มองเห็นความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เป็นความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยที่องค์กรยังคงมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหาร ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐาน ในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้นในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง จึงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการเจริญเติบโตของความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโต และผลตอบแทน เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

3. การบริหารความเสี่ยง ในกระบวนการจัดการความเสี่ยง ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากผลที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

4. การบริหารความเสี่ยงคือการที่องค์กรสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดหวังในการดำเนินงานขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางเสียหายประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีที่เหมาะสมดำเนินการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อองค์กร

5. การบริการความเสี่ยงโดยรวมทั้งองค์กร จะเห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด องค์กรทุกแห่งต้องประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและการกิจหลักองค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ได้อย่างครบถ้วน และการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้การบริหารงานสามารถมองเห็น ความเสี่ยงที่มีอยู่ และสร้างความเชื่อมโยง ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและจากปัจจัยภายนอก องค์กรดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมด จึงควรมองเห็นในภาพรวมขององค์กร

6. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะส่วนที่เป็นความเสี่ยงที่เป็นความเสียหายหรือความเสี่ยงในเชิงลบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้การพัฒนางค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

8. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงจาก

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือทำให้องค์กรสามารถรู้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยง และโอกาสของกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การพัฒนางค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้หลายประการ ดังที่ เจริญ เกษฐานวลย์ (2546, หน้า 70 - 80) ได้สรุปว่า ขั้นตอนแรกของ Risk Cycle Model เริ่มต้นที่ Key Business Objectives กล่าวคือการค้าเนินงานทุกอย่าง ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องเริ่มต้นงานวางแผนการบริหารจัดการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์

(Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) ขององค์การขึ้นมาเสียก่อน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกำหนดขึ้นมาเพื่อให้องค์การและพนักงานขององค์การรู้ถึงทิศทางและจุดมุ่งหมาย การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐาน องค์ประกอบของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ประกอบด้วย

1. นโยบาย (Policies) หมายถึง แนวทางโดยทั่วไปในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ นโยบายเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ นโยบายจะช่วยป้องกันการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากความมุ่งหมายที่ต้องการ โดยจะช่วยสื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งหมด ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์กติกาไปในทิศทางเดียวกัน

2. กระบวนการปฏิบัติ (Procedures) เป็นชุดงานย่อยของนโยบายที่อธิบายถึงวิธีปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายประสบความสำเร็จ

3. กฎข้อบังคับ (Rules) เป็นชุดงานย่อยของนโยบายเช่นเดียวกับกระบวนการปฏิบัติ ข้างต้น โดยเป็นเรื่องของการกำหนดให้กระทำหรือห้ามมิให้กระทำตามเงื่อนไขที่กำหนดนั้น กฎข้อบังคับ (Rules) แตกต่างกับกระบวนการปฏิบัติ (Procedures) ตรงที่กฎข้อบังคับไม่บ่งบอกถึงกระบวนการปฏิบัติที่เป็นลำดับต่อ ๆ กัน (Sequence)

4. กลยุทธ์ (Strategies) เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักที่สำคัญ ๆ ที่จะทำให้เกิดผล โดยเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดของทรัพยากร โดยกลยุทธ์เป็นแนววิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานในการทำให้สามารถเดินไปถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้น กล่าวโดยรวมแล้ว วัตถุประสงค์ (Objectives) นโยบาย (Policies) กระบวนการปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และกลยุทธ์ (Strategies) ทั้งหมดนั้นเป็นเครื่องในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งจะดีกรอบทิศทางดำเนินงานขององค์การและพนักงานเป็นรายบุคคล การทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี จึงต้องมีการกำหนดทิศทางไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากการบรรลุให้ถึงเป้าหมายขององค์การนั้น ผู้บริหารและพนักงานขององค์การ จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีความแน่นอนที่สามารถคาดคะเนหรือคำนวณได้ แต่บางช่วงเวลาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกิดความผันผวนมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งอาจเป็นสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน นั่นก็หมายความว่าผู้บริหารและพนักงานเกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นก็อาจมีได้มากมายหลากหลายรูปแบบการที่จะทำให้สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ผู้บริหารขององค์การต้องค้นหาให้พบว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่ขวางทางอยู่ และความเสี่ยงนั้นมีความรุนแรงอย่างไร เพื่อจะได้คิดหาวิธีป้องกันความเสี่ยงโดยใช้ความพยายามในการควบคุมในการใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการบริหารความเสี่ยงให้องค์การได้รับความปลอดภัยในที่สุด โดยดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับต่อไป

ขั้นที่ 2 ของ Risk Cycle Model การสำรวจความเสี่ยงที่เรียกว่า Risk Survey การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของกิจกรรมสำรวจความเสี่ยง ช่วยให้ภาพการให้ความสำคัญต่องานบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น การกำหนดบุคคลหรือคณะบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้สำรวจความเสี่ยงอาจมีได้ดังนี้

1. มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบ หรือผู้ตรวจสอบภายในบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ
2. มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
3. มอบหมายให้มีคณะทำงาน โดยการแต่งตั้งจากผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคณะทำงานชั่วคราว (Ad-Hoc Team) จนกว่ากิจกรรมการสำรวจความเสี่ยงในแต่ละครั้งหรือแต่ละช่วงเวลาแล้วเสร็จ

เนื่องจากเรื่องการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมที่อาจตีความครอบคลุมอาณาเขตได้อย่างกว้างขวาง ความคาดหวังที่จะให้กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดจึงควรตีกรอบขนาดขอบเขตของพื้นที่ (Area) ที่ควรต้องทำการสำรวจในแต่ละช่วงเวลา ควรจะมีขนาดขอบเขตพื้นที่ใดบ้าง เช่น ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาภัยกับการแข่งขันสูง มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ฝ่ายจัดการอาจกำหนดขนาดขอบเขตให้ผู้รับผิดชอบในการสำรวจความเสี่ยง ทำการสำรวจเฉพาะพื้นที่ที่มีผลกระทบโดยตรง โดยเหตุผลที่สำคัญอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเงื่อนไขข้อจำกัด คือ

1. ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา
2. ข้อจำกัดเรื่องอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคล
3. ข้อจำกัดเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายในการสำรวจ
4. ข้อจำกัดเรื่องเทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถ

การกำหนดขอบเขต (Scope) ให้แคบเข้ามาให้เหมาะสมกับข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าวจะช่วยให้ผลการสำรวจสามารถนำมาใช้การได้ทันเวลาด้วย งานสำรวจที่จะให้ผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้สำรวจควรต้องทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเสียก่อน ในลักษณะการสำรวจเบื้องต้น (Preliminary Survey) ซึ่งอาจค้นหาจากข้อมูลได้ 2 ทางคือ

1. ข้อมูลภายในองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ระบบรายงาน (Reporting System) ต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีในรูป Financial Information System (FIS) หรือ Management Information System (MIS) รวมถึงบันทึกภายใน ระเบียบคำสั่ง ตัวเลขสถิติต่าง ๆ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลภายในองค์กร

2. ข้อมูลภายนอกองค์กร อาจได้แก่การติดต่อขอเอกสารข้อมูล ข่าวสารหรือสถิติจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องจากหนังสือพิมพ์ หรือจากเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์กรหรือสมาคมต่างๆ และจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง งานสำรวจความเสี่ยงเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการสำรวจเบื้องต้น เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงของพื้นที่ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขอบเขตของพื้นที่ความเสี่ยงที่ต้องการสำรวจนั้น ความยากง่ายของการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น อาจมีระดับแตกต่างกันไป ตามขนาดของงานหรือขนาดขององค์กร จำนวนผู้ปฏิบัติ ความยากง่ายหรือความละเอียดอ่อนสลับซับซ้อนของข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บมานั้น ซึ่งต้องทำภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดอย่างน้อย 4 ประการดังกล่าวข้างต้น

ขั้นที่ 3 ของ Risk Cycle Model การค้นหา (Searching) และการคัดชี้ (Identify) เพื่อหาความเสี่ยงที่ต้องการ การค้นหาและการคัดความเสี่ยงออกมาจากบรรดาข้อมูลที่รวบรวมมานั้น ข้อมูลอาจมีมากมายหลากหลาย ผู้ทำการ Identify Risk ควรทำการพิจารณาถึงลำดับความสำคัญของประเภทข้อมูลในเบื้องต้นเสียก่อน เพราะข้อมูลบางประเภทอาจมีความสำคัญน้อย อาจมีส่วนเกี่ยวข้องในบางเรื่องเท่านั้น การจำแนกประเภทข้อมูล อาจจัดเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลประเภทนี้ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเสี่ยงของกิจกรรมที่กำลังมุ่งค้นหาอยู่ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ในการค้นหาความเสี่ยงเป็นเรื่อง Financial Risk เป็นตัวตั้ง เนื่องจากกิจกรรมกำลังประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ข้อมูลปฐมภูมิที่ควรนำมา Identify ความเสี่ยงก็ควรเป็นเรื่องของรายงานทางการเงิน ขององค์กร ซึ่งมีกลุ่มประเภทรายงานย่อย ๆ เหล่านี้ เช่น

- 1.1 งบดุล
- 1.2 งบกำไรขาดทุน
- 1.3 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น
- 1.4 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน
- 1.5 งบกระแสเงินสด
- 1.6 หมายเหตุประกอบงบการเงิน
- 1.7 การจัดสรรกำไร
- 1.8 รายงานของผู้สอบบัญชี

ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูล โดยตรง ที่จะต้องนำไปทำการวิเคราะห์ (Analysis) ในขั้นต่อไป ว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากสาเหตุและระดับความเสี่ยงนั้นรุนแรงระดับใด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลประเภทหลังนี้ ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวเลขการขาดสภาพคล่องของกิจการ แต่เป็นข้อมูลที่สนับสนุนให้สามารถนำมาผูกโยงให้เห็น

ความชัดเจนของจำนวน หรือลักษณะสภาพคล่อง หรือสาเหตุของการขาดสภาพคล่องที่เกิดขึ้นนั้น ตัวอย่างประเภทข้อมูลเหล่านี้ เช่น

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณฝ่ายขาย
- 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องการตลาด
- 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถิติส่วนแบ่งการตลาด
- 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการผลิต
- 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับรายงานสินค้าคงคลัง
- 2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการผลิต
- 2.7 ข้อมูลสถานะเศรษฐกิจที่ผิดเพี้ยนหรือวิกฤติ

ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้สนับสนุนข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดังกล่าวข้างต้น จากข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ นำมาคัดแยกและบ่งชี้ว่า หลักการ Identify Risk ที่สำคัญ คือ การพิจารณาเข้าไปที่เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “วัตถุประสงค์ขององค์การ” เมื่อคัดออกมาแล้ว ควรพิจารณาความเสี่ยงแต่ละลักษณะหรือแต่ละประเภะนั้น เกิดจากสาเหตุ (Cause) อะไร และผลกระทบ (Impact) ต่อองค์การมีอะไรบ้าง แล้วนำมาบันทึกผลไว้เพื่อนำไปดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นที่ 4 ของ Risk Cycle Model คือการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีความเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดและต่อเนื่องระหว่างการ Identify Risk กับการประเมิน (Assess) ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ อาจทำได้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเครื่องมือที่จะพิจารณานำมาใช้ในการวิเคราะห์นั้น เทคนิคการวิเคราะห์ที่สำคัญ ที่นิยมใช้กันอย่างหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Analytical Analysis) เทคนิคการวิเคราะห์มีหลากหลาย เช่น

1. ไคอะแกรมก้างปลา (Fishbone Diagrams)
2. ผังพาเรโต (Pareto Charts)
3. การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing)
4. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)
5. การวิเคราะห์สัดส่วน (Ratio Analysis)
6. การเปรียบเทียบอัตราร้อยละต่อขนาดทั่วไป (Percentages and Common Size

Comparisons)

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์จะตัดสินใจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลาย ๆ วิธีผสมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการออกมาความหมายของการวิเคราะห์

(Definition of Analytics) การวิเคราะห์เป็นเรื่องการเปรียบเทียบระหว่างเรื่องของการคาดหวัง (Expectations) กับข้อมูลจริง (Real Data) เพื่อทำการค้นหาคำตอบ (Identify) ให้ทราบถึงเรื่องเหล่านี้ เช่น

1. ความผิดปกติที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหมายไว้
2. การแสดงให้เห็นถึงความผิดปกติที่ไม่คาดคิด
3. รายการที่ไม่เป็นไปตามปกติธรรมดา

กฎธรรมชาติโดยทั่วไปภายใต้เงื่อนไขทำนองเดียวกัน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหรือที่ไม่เกิดขึ้นในอนาคต ควรที่จะเป็นไปในทำนองเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต สถิติในอดีต จึงมีการนำมาใช้ในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงโอกาสของความเป็นไปได้ (Probability) เมื่อมีผลออกมาว่าไม่เป็นไปตามที่เคยเป็น การวิเคราะห์ขั้นต่อไปก็คือการเจาะลึกถึงปัญหาที่มาของสาเหตุ และผลกระทบ ซึ่งฝ่ายจัดการ หรือผู้วิเคราะห์นำไปใช้ประโยชน์เหล่านี้

1. การใช้เป็นเครื่องชี้ (Indicators) ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดมีอยู่
2. การใช้เครื่องพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตมิใช่เป็นการมองหาคำตอบ
3. ทำให้สามารถค้นพบความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาด
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามได้ตรงประเด็นว่าความเสี่ยงอยู่ที่ใดบ้าง
5. ช่วยปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต
6. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ
7. ช่วยสร้างเส้นทางปฏิบัติอันนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของข้อมูลและเทคโนโลยี งานวิเคราะห์โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีปริมาณข้อมูลมหาศาลและมีความสลับซับซ้อน ความสำเร็จของการวิเคราะห์จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความสมบูรณ์ของข้อมูล
2. เทคโนโลยีที่มีอยู่

ผลการวิเคราะห์ที่สามารถแสดงผลออกมาได้ดีที่สุดมักจะมีได้ในเรื่องที่เป็นความเสี่ยงขนาดเล็ก หรือขนาดปานกลางเท่านั้น ความเสี่ยงขนาดใหญ่หรือความเสี่ยงที่ใหญ่หลวงที่มีความพิสดารมหาศาลนั้น ยากที่จะทำการวิเคราะห์ผลให้สมบูรณ์ได้ ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง อาจออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ที่ตั้งไว้ในตอนแรก เช่นอาจแสดงผลออกมาในเรื่องเหล่านี้

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญขององค์กร
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลผลิต
3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร

4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับปัญหาคู่แข่ง

ขั้นที่ 5 ของ Risk Cycle Model ก็คือการประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessing and Ranking) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญและสลับซับซ้อนที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องอย่างใกล้ชิดกับกิจกรรมการค้นหาและจัดความเสี่ยงกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงก็คือ การนำผลลัพธ์มาทำการประเมิน (Assess) และจัดลำดับ (Ranking or Prioritizing) เพื่อทราบถึงขนาดความรุนแรงและขนาดระดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้ทำการวิเคราะห์ผลออกมานั้น ความเสี่ยงมีทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรม ในการประเมินความเสี่ยงให้สามารถเห็นภาพชัดเจน จึงควรต้องใช้ความพยายามประเมินแปรผลออกมาในเชิงรูปธรรมที่สามารถสัมผัสได้สามารถวัดผลได้ โดยทั่วไปอาจวัดผลได้ 2 รูปแบบ คือ

1. วัดเป็นจำนวน
2. วัดเป็นเวลา

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อวัดผลออกมาได้ว่าความเสี่ยงที่มีอยู่ เป็นเงิน หรือเป็นหน่วยจำนวนเท่าใดหรือคิดเป็นหน่วยเวลาเท่าใด ก็นำมาจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจกำหนดระดับความเสี่ยงทำนองนี้

A = ความเสี่ยงสูง (High)

B = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

C = ความเสี่ยงต่ำ (Low)

เมื่อสรุปผลการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงต่าง ๆ ออกมาแล้ว งานขั้นต่อไปของฝ่ายจัดการก็คือการนำผลเหล่านั้นไปทำการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ขั้นที่ 6 ของ Risk Cycle Model ก็คือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กรโดยตรง เนื่องจากความเสี่ยงเป็นตัวอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ฝีมือการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแต่ละองค์กรจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ แต่อย่างน้อยควรตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญเหล่านี้

การยอมรับความเสี่ยง

กลยุทธ์สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงก็คือ จะต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุน (Cost) ในการกำจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากการไม่มีความเสี่ยงนั้น ที่จะต้องให้มีความคุ้มค่า เมื่อใดเกิดความไม่คุ้มค่าในการที่จะต้องมาคอยกำจัดความเสี่ยงหรือ ป้องกัน

ความเสี่ยงเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมนั้น

การถ่ายโอนความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ไม่อาจป้องกันได้ อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารที่ฉลาดอาจใช้วิธีการโอนถ่ายความเสี่ยงโดยวิธีการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือก โอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การ

การวางระบบควบคุมภายใน

กลไกการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดก็คือ การออกแบบระบบควบคุมภายใน ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประสิทธิผล

ขั้นสุดท้ายของ Risk Cycle Model ก็คือการตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Audit) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับและติดตามว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามหรือไม่อย่างไร เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ

1. การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. การประเมินระบบควบคุมภายใน
3. การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข
4. การสร้างสัญญาณเตือนภัย (Warning Signal) ที่มีประสิทธิผล

ต้นแบบวงจรความเสี่ยงดังกล่าว เป็นภาพของความชัดเจนในพันธกรณีสำคัญที่บรรดาผู้บริหารขององค์การทุกระดับจะต้องปลดปล่อยพันธกรณี โดยการบริหารจัดการให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่ปลอดภัยโดยไม่มีความเสี่ยง หรือมีก็ให้สามารถควบคุมป้องกันให้เกิดมีขึ้นแต่น้อยที่สุด เพื่อให้วัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองที่สำคัญขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุด

การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่กระทำโดยผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditors) สมัยใหม่ ที่จะกระทำการสอบทานและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการทุก ๆ กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง เป็นงานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของฝ่ายจัดการที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันกับการควบคุมภายในงานตรวจสอบความเสี่ยงอาจเริ่มต้นขึ้นได้ 3 ประการคือ

1. เมื่อเกิดมีเหตุการณ์สร้างความเสียหายขึ้นแล้ว
2. เมื่อมีรายงานเตือนภัยให้ทราบ
3. เมื่อถึงกำหนดต้องปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบตามปกติ

กระบวนการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Audit Procedures)
ในทางปฏิบัติควรดำเนินการตามขั้นตอนใน Risk Cycle Model ดังกล่าว

การประเมินระบบควบคุมภายใน

ตามธรรมชาติของความเสี่ยงกับการควบคุมภายในจะมีปฏิริยาโต้กลับกันแบบกระดานหก คือพื้นที่ใดมีความเสี่ยงสูง มักมีการควบคุมที่หละหลวมมีจุดอ่อนหรือในทางตรงกันข้ามที่ใดมีความเสี่ยงต่ำการควบคุมภายในมักมีความเข้มงวดดังนั้นทุกครั้งที่ทำการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงผู้ตรวจสอบจึงควรต้องทำการประเมินระบบควบคุมภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนว่ามีอยู่อย่างไรทุกครั้งไปด้วย

การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงที่กระทำด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เมื่อพบจุดอ่อนของการควบคุม ก็ต้องมีการวางมาตรการปรับปรุงแก้ไขที่เหมาะสม ทันเหตุการณ์และคุ้มต้นทุนที่ต้องเสียไปนั้นด้วย สำหรับ ประเสริฐ อัครประณมพงศ์ (2547, หน้า 10) ได้สรุปถึงการสร้างแผนจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ เรียกว่า 4T's Strategies

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และ โอกาสเกิดความเสียหายเช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุด หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

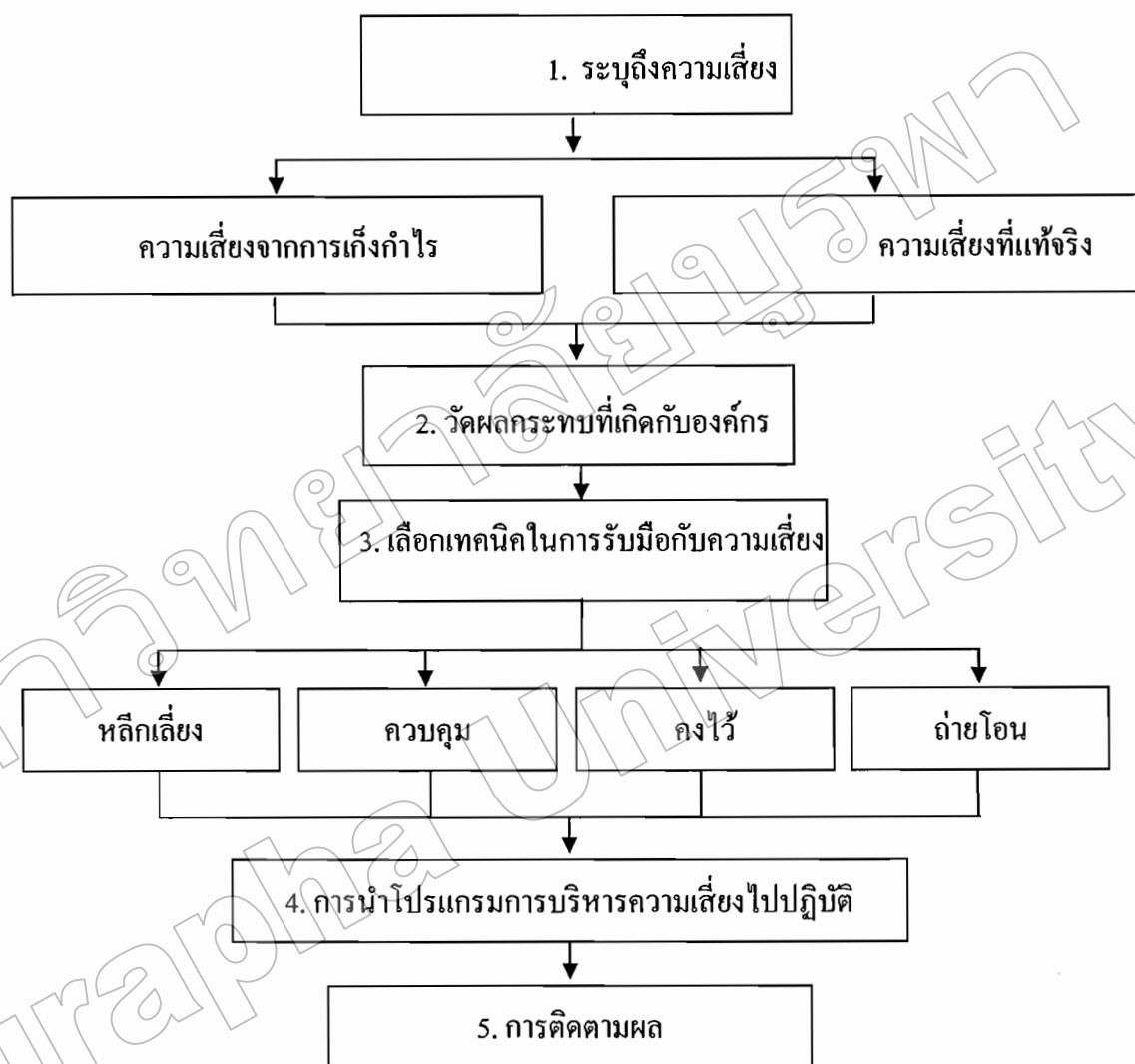
4. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

นอกจากนี้ นฤมล สะอาดโหม (2549, หน้า 3-4) สรุปได้ว่า ขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอน ที่สำคัญที่สุดก่อนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การสร้างความรู้สึกร่วมในงาน

บริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนให้ความร่วมมือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่าง ๆ โดยการให้ความรู้ และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ จากนั้น ควรมอบหมาย ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Chief Risk Officer : CRO) โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นขององค์กรได้ ทั้งนี้ CRO จะมีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานบริหารความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารงานด้านอื่นขององค์กร วางกรอบแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างทีมงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งการสร้างทีมงานบริหารความเสี่ยง เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยควรประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงขององค์กรขั้นตอนต่อไปหลังจากการจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยง คือ การวางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง การเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร โดยศึกษาร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อเก็บข้อมูลและระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ซึ่งจะต้องระบุให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จากนั้นก็ประเมินผลกระทบของความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กรซึ่งสามารถแยกเป็นความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย

ขั้นตอนต่อไปคือ การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและทุกคนในองค์กร ได้เห็นภาพรวมเดียวกันว่า ความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความถี่และความรุนแรงอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยง ที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน รวมทั้งจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสมหลังจากได้ลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ซึ่งทีมงานบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณา 4 ทางเลือกหลัก คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง การควบคุม ความสูญเสีย การถ่ายโอนความเสี่ยง โดยควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงแล้ว ทีมงานบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานต้องร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งการนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต่อมาคือ การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและช่วยให้ทีมงานบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อนำไปปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในขณะที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 20 - 37) ได้สรุปว่า กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 21)

ขั้นที่ 1 การระบุถึงความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดเผยมองและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่ากิจกรรมหรือสถานที่หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ

2. ปัจจัยที่อันตราย (Hazard Factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสีย หรือความเสียหายหรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการขององค์กร

3. ภัย (Peril) คือบางสิ่งที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยง และมีผลลัพธ์ในเชิงลบ ภัยสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และไม่สามารถทราบหรือคาดเดาความเสียหายได้ ภัยเป็นสาเหตุแห่งความสูญเสียโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าภัยมีผลในเชิงลบเสมอ ซึ่งต่างกับความเสี่ยงอันอาจก่อให้เกิดผลได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources exposed to risk) หมายถึง วัตถุที่กำลังเผชิญกับความสูญเสียหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ขั้นการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อระบุถึงโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรอาจใช้วิธีการต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไป ได้อย่างสะดวกมากขึ้น ดังนี้

1. ให้ระบุเป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการบรรลุขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง (แน่นอนว่าต้องมีมากกว่า 1 รายการ) ซึ่งถ้าองค์กรได้มีการทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) ก็จะช่วยให้อำนาจมากขึ้น เพราะเป้าประสงค์เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

2. ให้แยกแต่ละเป้าประสงค์ออกมาใส่ไว้ในตาราง (ดูตัวอย่างตารางที่ 4) แล้วให้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (แน่นอนว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอาจมีมากกว่า 1 รายการ) ทั้งนี้ผู้บริหารอาจดูตัวอย่างของปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรของตนได้จากใบตรวจรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ดูตารางที่ 5)

3. ให้นำผลการที่เกี่ยวข้องระดมสมองในการตอบคำถามต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 4)

- 3.1 อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 3.2 อะไรเป็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเหล่านี้
- 3.3 ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น
- 3.4 สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

ตารางที่ 4 การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

Risk Statement

ชื่อหน่วยงาน.....

เป้าประสงค์ของหน่วยงาน คือ.....

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น.....

อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

อะไรเป็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุเหล่านี้

ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น

สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

ตารางที่ 5 ใบตรวจรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ประเภท ของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เกิดขึ้นใน หน่วยงานหรือไม่
1. ความเสี่ยงจาก	บุคลากรที่สำคัญมีการโยกย้ายตัวบุคลากร บุคลากรที่มีความสามารถในการทำโครงการมีจำนวนน้อย บุคลากรขาดทักษะและการฝึกอบรมที่เพียงพอต่อการ ทำงานให้บรรลุผล	
2. การบริหารจัดการ	กระบวนการในการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ เป้าหมายในการทำงาน การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง	
3. งบประมาณ	งบประมาณไม่เพียงพอ ถูกตัดงบประมาณ การประมาณงบประมาณผิดพลาด	
4. ปัจจัยภายนอก	อุปสรรคจากธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ ความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเภท ของความเสียหาย	ความเสี่ยง	เกิดขึ้นใน หน่วยงานหรือไม่
5. ปัจจัยภายใน	ระยะเวลาในการทำโครงการผิดพลาดหรือไม่ ประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปตามความเป็นจริง ภาพลักษณ์ขององค์กร ไม่มีผู้ชำนาญการในการทำโครงการที่เฉพาะเจาะจง	
6. เทคโนโลยี	เทคโนโลยีมีความซับซ้อน เทคโนโลยีใหม่ ความพร้อมของเทคโนโลยี	
7. วัฒนธรรม	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความแตกต่างทางวัฒนธรรม	
8. ขอบเขตในการทำงาน	ขอบเขตในการทำงาน/โครงการไม่ชัดเจน เป้าประสงค์ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่ชัดเจน เจ้าภาพในการทำงานไม่ชัดเจน	
9. คุณภาพ	ไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน มาตรฐานในการทำงานไม่เข้ากับหลักความเป็นจริง	

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
การที่จะวัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารต้อง
พิจารณาทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตและกิจการที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบ
การตัดสินใจสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำก็คือพิจารณาว่าโอกาสของความสูญเสียจะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน
และจะต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนเท่าไร องค์กรอาจใช้วิธีการตรวจสอบจากเหตุการณ์ในอดีตที่
เกิดขึ้น ในการวัดความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงอาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของ
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงอาจกำหนดตารางกับบุคลากร
ในแต่ละแผนกเพื่อช่วยกันระดมสมองในการหาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนที่ต้อง
ระบุไว้ โดยมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของ

ความเสี่ยง ได้แก่ผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Probability) และการพินิจพิเคราะห์ (Discrimination)

1. ผลกระทบ (Impact) ผู้บริหารสามารถกำหนดค่าของผลกระทบที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ โดยการให้คะแนนตามระดับ 5, 4, 3, 2, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ผลลัพธ์
ความเสี่ยงที่วิกฤติ	5	ทำให้งานที่วางไว้ล้มเหลวและไม่บรรลุเป้าหมาย
ความเสี่ยงที่รุนแรง	4	ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากยิ่งขึ้นใช้เวลามากขึ้น และความต้องการในระดับรองไม่ได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงปานกลาง	3	ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มพอสมควร อาจใช้เวลามากขึ้น แต่ความต้องการที่สำคัญยังได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงเล็กน้อย	2	ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย
ความเสี่ยงเพิกเฉยได้	1	ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลา

2. โอกาสที่จะเกิด (Probability) ผู้บริหารสามารถกำหนดค่าของความน่าจะเป็นที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้โดยการให้คะแนนตามลำดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 5, 3, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ระดับคะแนนของความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้น

ระดับของโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน	ผลลัพธ์
โอกาสที่จะเกิดสูง	5	โอกาสที่จะเกิดประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดปานกลาง	3	โอกาสที่จะเกิดมีประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ถึง 49 เปอร์เซ็นต์
โอกาสที่จะเกิดต่ำ	1	โอกาสที่จะเกิดมีน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์

3. การพินิจพิเคราะห์ (Discrimination) เป็นการให้มุมมองเพิ่มเติมที่นำไปใช้ เพื่อวัดผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อโครงสร้างของโครงการหรือกิจกรรมที่ทำในภาพรวมทั้งหมด มากกว่าพิจารณาเพียงแค่ความเสี่ยงในภาพรวมนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

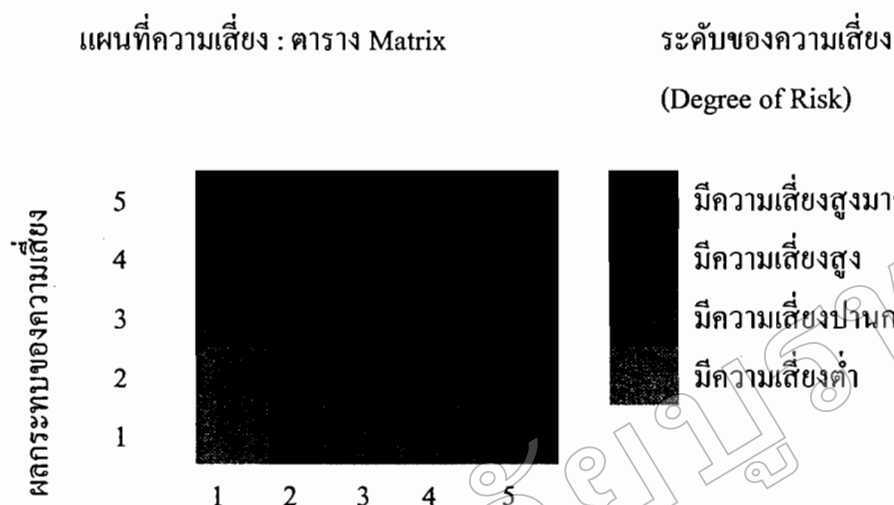
ตารางที่ 8 ระดับคะแนนของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อโครงการหรือกิจกรรมในภาพรวม

ระดับการพินิจพิเคราะห์	ระดับคะแนน	ผลลัพธ์
ผลกระทบสูง	5	โครงการหรือกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่มีความเสี่ยงซึ่งความเสี่ยงนี้จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงภายใต้คำสั่งของขอบเขต ระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้
ผลกระทบปานกลาง	3	โครงการหรือกิจกรรมมีโอกาสประสบความสำเร็จแต่ต้องมีการวางแผนใหม่อีกครั้ง
ผลกระทบต่ำ	1	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกิดขึ้น ความเสี่ยง สามารถจัดการได้โดยใช้เวลาไม่มากนัก

หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแต่ละด้านตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็สามารถระบุคะแนนของความเสี่ยงในแต่ละเรื่องได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้

$$\text{ปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด} = \frac{\text{โอกาสที่จะเกิด X ผลกระทบ}}{\text{การพินิจพิเคราะห์}}$$

หลังจากนั้นผู้บริหารก็สามารถจัดลำดับความเสี่ยงจากคะแนนที่ได้ในแต่ละด้าน ที่วิเคราะห์ หลังจากที่ได้หาเกณฑ์ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงใดที่ต้องดูแลก่อนเป็นพิเศษ จากนั้นก็อาจนำเอาระดับความเสี่ยงที่ได้ไปใส่ในแผนที่ความเสี่ยงเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น (ดูภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 แผนที่ความเสี่ยง (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2550, หน้า 31)

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะรับมือความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียนี้อย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ 4 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) ในกรณีที่องค์กรเลือกที่จะใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหา

2. การควบคุมความเสี่ยง (Risk control) ในกรณีที่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เพราะจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้มากกว่า องค์กรอาจเลือกเทคนิคการควบคุมความเสี่ยง หรือกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายก็คือ การใช้วิธีการในการป้องกันความสูญเสียเพื่อที่จะลดความถี่ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

3. การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง (Risk retention) ในกรณีที่ความสูญเสียหรือความเสียหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ องค์กรต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อการสูญเสียสามารถคาดเดาได้หรือจัดการได้ องค์กรอาจตัดสินใจที่จะชดเชยความสูญเสียเหล่านั้นจากงบประมาณที่มีอยู่ โดยอาจสรุปได้ว่าองค์กรคงไว้ซึ่งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมูลค่าความเสียหายที่องค์กรสามารถรับได้

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk transfer) เมื่อโอกาสของความเสี่ยงที่มีสูงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ผู้บริหารส่วนมากเลือกที่จะใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยง ซึ่งเป็นการโยกย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงไปสู่บุคคลอื่น นักวิชาการทางด้านการบริหารความเสี่ยงในต่างประเทศนั้น ได้ให้วิธีในการจำแนกเทคนิคบริหารความเสี่ยงไว้ ประกอบด้วยตัว T 4 ตัว หรือเรียกว่า “four Ts” อันได้แก่

1. Terminate คือ การยกเลิกหรือกำจัดความเสี่ยงนั้นออกไป
2. Treat คือ การหาแนวทางในการควบคุมกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือการสูญเสีย

3. Tolerate คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4. Transfer คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น

ขั้นที่ 4 การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการนำเอาการตัดสินใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับเทคนิคที่เลือกและกิจกรรมที่กำลังจัดการอยู่ ตัวอย่างเช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสำหรับกิจกรรมที่กระทำอยู่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการฝึกอบรมบุคลากรและออกแบบวิธี และเครื่องมือในการทำงานใหม่เพื่อความปลอดภัยในการทำงานมากยิ่งขึ้น หรือกรณีที่การคงไว้ซึ่งความเสี่ยงเป็นที่ต้องการสำหรับผู้บริหาร การสำรองหรือการกักเงินส่วนหนึ่งไว้ นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก็เป็นการช่วยไม่ให้เกิดความขาดเงินในการนำมาใช้จ่าย

รูปแบบของการนำเอาแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติควรพิจารณาให้รอบคอบ โดยทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 2.9 ประกอบ) ให้ระบุถึงเป้าประสงค์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ พร้อมทั้งความเสี่ยง 3 อันดับแรกที่ต้องให้ความสนใจก่อน เพราะเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการบรรลุเป้าหมาย หลักจากนั้นให้พิจารณากิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมที่มีอยู่แล้ว และระบุต่อไปว่ายังมีความเสี่ยงอะไรที่คงอยู่อีกบ้างถึงแม้จะมีการนำกิจกรรมเหล่านั้นมาควบคุมแล้ว และมีแนวทางในการปรับปรุงการควบคุมอย่างไรบ้าง

ตารางที่ 9 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

เป้าประสงค์ที่ หน่วยงาน ต้องการ	ความเสี่ยง/ปัจจัย เสี่ยงต่อการบรรลุ เป้าประสงค์ (เสี่ยงสูง 3 อันดับแรก)	การควบคุมที่มี อยู่แล้ว	กิจกรรมการ ควบคุมความ เสี่ยงที่ยังมีอยู่	แนวทางการ ปรับปรุงการ ควบคุม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

หลังจากที่ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งแยกในแต่ละเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้ว นำทั้งหมดไปรวมกันในแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ (ดูตารางที่ 9 ประกอบ) ซึ่งตารางนี้ได้ครอบคลุมขั้นตอนที่ 5 ได้แก่การติดตามผล โดยตารางนี้จะมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของแผน และการระบุผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ 10 แผนการบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

หน่วยงาน.....กำหนดเวลาตั้งแต่..... ถึง

เป้าประสงค์ ที่ต้องการ บรรลุ	ความเสี่ยง ที่มีอยู่	ระดับ ของความ เสี่ยง	แนวทางใน การ ปรับปรุง	กำหนด เสร็จ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตาม ประเมินผล
------------------------------------	-------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------	--------------	------------------------

ขั้นที่ 5 การติดตามผล

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะว่าประเภทของความเสี่ยงรูปแบบใหม่นั้น เกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะมาจากการเปลี่ยนบุคลากร อุปกรณ์ในการทำงาน ด้วยเหตุผลเหล่านี้ ผู้บริหาร

จึงต้องคอยสอดส่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และประเมินวิธีการที่ใช้เพื่อรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นระยะ รวมทั้งปรับปรุงเทคนิคเหล่านั้นในกรณีที่มีความจำเป็น

ผู้บริหารต้องไม่ลืมว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำเป็นขั้นเป็นตอน และทำอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน จะรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในส่วนใด และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ รวมทั้งมีการติดตามผลการควบคุมความเสี่ยง เช่น การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง และต้องสามารถยืดหยุ่นได้ทันทีที่เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น

จากขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้ การระบุความเสี่ยงและโอกาส วัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่เกิดขึ้น เลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง นำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) สำหรับองค์กร หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ในอนาคต อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ หากมองในเชิงเปรียบเทียบแล้ว ความเสี่ยงทางการเงินสำหรับผู้ลงทุนรายบุคคล มักจะเกิดจากรiskด้านภาวะตลาด (Market Risk) เป็นหลัก ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผันผวนของตลาดเงิน ทำให้ผู้ลงทุนไม่สามารถเชื่อได้อย่างแน่นอนว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจะเป็นเท่าใด ณ สิ้นสุดการลงทุนแต่ ความเสี่ยงทางการเงินในระดับองค์กร ครอบคลุมปัจจัยที่กว้างกว่า

เจริญ เกษภูววัลย์ (2546, หน้า 37) ได้สรุปว่า ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพราะเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนสลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงสำคัญเมื่อต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ เช่น

1. การบริหารสภาพคล่อง (Liquidity Management)
2. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
3. การประเมินรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Evaluation)
4. การประเมินการลงทุน (Investment Evaluation)
5. การทำรายงานต่อทางการ (Regulatory Reporting)
6. ระบบข้อมูลทางการเงิน (Accounting Information System)

ปัจจัยเสี่ยงจากภายในต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นเพียงตัวอย่างของแหล่งที่มาของความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นจากอิทธิพลแวดล้อมที่กดดันให้เกิดความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ ขึ้นได้ ซึ่งความเสี่ยงภายในทำงานนี้มีได้อีกมากมาย เพราะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากกลไกที่สำคัญขององค์กร 2 อย่างคือ คนและระบบ ทั้งคน ทั้งระบบ ถ้าผู้บริหารองค์การนำมาผสมกันผิควส่วน ไม่มีความสัมพันธ์ที่เพียงพอ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานให้องค์การได้รับความเสียหายได้เสมอ

ในการดำเนินงานหรือการทำกิจการทุก ๆ ชนิด ย่อมต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ความเสี่ยงหมายถึงโอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารรถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

แหล่งกำเนิดของความเสี่ยง แบ่งออกได้ 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากหลักทรัพย์ภายนอก (External Forces) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขัน เป็นต้น และปัจจัยเสี่ยงอันเกิดจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) เช่น ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ เป็นต้น ความเสี่ยงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงคือ ต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ในบางครั้ง ไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้วิธีการโอนถ่ายความเสี่ยงและกลไกการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคือ การออกแบบระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ควรมีองค์ประกอบ (Element) ที่สำคัญเหล่านี้ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยง การใช้ดุลยพินิจที่สอดคล้องกัน การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน การมีเครื่องช่วยสนับสนุน การมีผู้เชี่ยวชาญและการฝึกอบรม การโอนความเสี่ยง การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน

นฤมล สะอาดโณม (2549, หน้า 10) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์สามารถแบ่งได้เป็น

1. ความเสี่ยงด้านธุรกิจหรือความเสี่ยงเชิงนโยบาย ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานรวมถึงการตัดสินใจด้านบริหารที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของหน่วยงาน ในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์
2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า การขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็น เป็นต้น

3. ความเสี่ยงทางการเงิน การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจทำให้โครงการหรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือสำเร็จ ล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเพราะการประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงการขาดการจัดสรรเงิน หรือทรัพยากร ที่มีอยู่เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

4. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์ และไม่สามารถคาดการณ์การเกิดความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง การโยกย้ายผู้บริหาร ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

วิธีการบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
2. การควบคุมความเสี่ยง โดยลดที่เหตุ หรือลดความรุนแรงที่อาจจะเกิด
3. การรับความเสี่ยงไว้เอง คือ การยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากภัยทางการเงินด้วยตนเอง วิธีการนี้ควรเลือกใช้เมื่อผลกระทบของภัยดังกล่าวมีมูลค่าไม่สูงนัก หรือเกิดไม่บ่อย
4. การถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย

ฉัตรมงคล เน้นหนา (2550) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงทางการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา สภาพคล่อง งบประมาณ ความสามารถในการชำระหนี้ ความน่าเชื่อถือทางการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินคือการระบุและกำหนดความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อันได้แก่ แหล่งเงินทุน อัตราดอกเบี้ย เงินทุนหมุนเวียน งบประมาณและสภาพคล่อง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดชำระ เนื่องจากขาดความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดได้ทันกำหนด หรือขาดความสามารถในการจัดหาเงินทุนได้เพียงพอซึ่งจะมีผลกระทบต่อกระแสเงินสดของกิจการ ทำให้กิจการขาดสภาพคล่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรตพร อาคมยะพันธุ์ (2550, หน้า 97-100) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

- 1) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยงและ

ด้านการติดตามประเมินผลและการรายงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง และด้านการจัดการความเสี่ยงแตกต่างกัน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน แตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และด้านการจัดการความเสี่ยง แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า แตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ด้านการระบุความเสี่ยง แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการจัดการความเสี่ยง และด้านการติดตามประเมินผลและการรายงาน แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในและ 3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยสรุป ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ SMEs มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อการดำเนินงาน

จันทนา กุลรุ่งรัตน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมส่งออกกุ้งสดแช่แข็ง แช่เย็น โดยศึกษาเฉพาะกิจการ 5 บริษัท ซึ่งผลการศึกษาในภาพรวมสรุปปัจจัยเสี่ยงตามประเภทธุรกิจได้ 4 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงจากตลาด ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงานและกระบวนการผลิต ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงจากกฎระเบียบของประเทศคู่ค้า และพบว่าแต่ละกิจการแม้จะเผชิญกับความเสี่ยงประเภทเดียวกัน แต่มีขนาดความเสี่ยงแตกต่างกัน รวมทั้งกิจการขนาดเดียวกันก็ยังมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ฐิติกาญจน์ ไชยเมืองดี (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ด้านการประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้

ดำเนินการประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดวิธีการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระดับองค์กร และระดับกิจกรรม ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงของบุคลากรทั้งที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก ด้านกิจกรรม การควบคุม ในด้านการเงินและบัญชีมหาวิทยาลัยได้แบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ การรับเงิน การจ่ายเงิน เงินสดในมือ เงินท่ตรง การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงินมีการกำหนดคน ไขบาย และแนวทางปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับและมีการสอบทานเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัย มีการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวัดผล แต่ยัง ไม่มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงไปเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเท่านั้น

ทิพย์ภาพร เกิดผล (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของ ธุรกิจในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางการเงินกับระบบ บริหารความเสี่ยงของบริษัทใน ประเทศไทย อธิบายถึงประเภทของความเสี่ยงทางการเงินที่สำคัญ เพื่อวางกรอบแนวทางปฏิบัติในการบริหาร และลดความเสี่ยงทางการเงิน และเพื่อเสนอหลักเกณฑ์ สากสที่เข้าห้พิจารณา ในการวิเคราะห์บริษัท ผลการศึกษาพบว่า ในอดีตที่ผ่านมาในช่วงก่อนหน้า ปี 2540 นั้น อาจกล่าวได้ว่านักธุรกิจของไทยมุ่งให้ความสนใจกับการตลาด การโฆษณา การพัฒนา สินค้าใหม่่ออกสู่ตลาด การผลิต การลดต้นทุน ประกอบการ และการขยายบริษัทแบบก้าว กระโดดเป็นหลัก มีนักธุรกิจน้อยรายที่เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ทั้งนี้ เนื่องจากก่อนหน้าปี 2540 เศรษฐกิจของประเทศไทย อยู่ในระยะเฟื่องฟูเป็นเวลาเกือบ 10 ปี ประกอบกับอัตราแลกเปลี่ยนไทยบาทต่อสกุลดอลลาร์สหรัฐ ไม่ผันผวนมากนัก เพราะธนาคารแห่ง ประเทศไทยใช้ระบบตะกร้าเงินหลายสกุลในการกำหนดค่าเงินบาท โดยมีเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกามีน้ำหนักมากที่สุดใ้นตะกร้าเงินนั้น รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยมีการเปลี่ยนแปลงน้อยอย่างค่อยเป็นค่อย ไป

บุญช่วย เลี้ยวประไพ (2546, หน้า 61-64) ศึกษาเรื่อง การจัดการความเสี่ยงจากอัตรา แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของผู้นำเข้า ผู้ส่งออกและผู้นำเข้า-ส่งออก พบว่า 1) ปัจจัยสำคัญที่มี อิทธิพลต่อการตัดสินใจในการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศคือ ความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจนอกประเทศ ค่าเงินบาทอ่อนแอ แนวโน้มของอัตราแลกเปลี่ยนที่ สูงขึ้นและความต้องการทราบต้นทุนที่แน่นอนในการทำธุรกรรมระหว่างประเทศ 2) ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและมี ตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการฝ่ายการเงิน ธุรกิจประเภทผู้ส่งออกจะสนใจทำประกันภัยความเสี่ยง จากอัตราแลกเปลี่ยนมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจประเภทผู้นำเข้าและส่งออก ส่วนรูปแบบของ

การทำประกันภัยความเสี่ยง คือ Forward โดยสกุลเงินที่นิยมป้องกันความเสี่ยงคือสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 3) ธุรกิจผู้นำเข้า ผู้ส่งออก และผู้นำเข้า-ส่งออก มีความพึงพอใจในการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

ไกรฤกษ์ ฤกษ์ศรีมงคล (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ระบบการวัดผลองค์กรแบบดุลยภาพพบว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจะให้ความสำคัญกับทางด้านการเงินและทางด้านการพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ส่วนทางด้านการดำเนินงานภายในองค์กรจะพิจารณาที่คุณภาพของบริการและต้นทุนเป็นหลัก ในด้านสิ่งแวดล้อม พบว่าส่วนใหญ่จะทำตามที่กฎหมายบังคับโดยให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัย มีการปรับปรุงองค์กรด้านกระบวนการภายใน คือปรับปรุงทีมงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อบริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย สร้างให้พนักงานมีความสามัคคี มีการปรับปรุงองค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน ปรับปรุงวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือพนักงานในองค์กร ที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะว่าประสิทธิผลช่องทางการตลาดด้านการตอบสนองความต้องการของตลาดทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงทั้งด้านการผลิตสินค้าให้มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เสนอขายสินค้าในราคาที่เหมาะสมมีคุณภาพทั้งนี้ การที่จะผลิตและขายสินค้าที่มีคุณภาพได้ ก็ยังต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญอีกด้วย

ชัยพร มังกรเดชไชยกุล (2543, หน้า 78-79) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการเลือกโครงการภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน พบว่า การตัดสินใจเลือกโครงการโดยใช้ความสัมพันธ์ของหลักเกณฑ์ในแต่ละด้านในการตัดสินใจคือ การตัดสินใจทางด้านการเศรษฐศาสตร์การลงทุนโดยคำนึงถึงในด้านการเงิน การตัดสินใจในรูปแบบที่มีหลักเกณฑ์หลาย ๆ ด้านโดยใช้โมเดลบราวน์กับสัน การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนโดยใช้การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของกระแสเงินสดและการวิเคราะห์ความไวระบบสนับสนุนการตัดสินใจดังกล่าวได้ถูกออกแบบมา ซึ่งประกอบด้วย 4 โมดูลคือ ระบบจัดการฐานข้อมูล (DBMM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้ภาวะการที่แน่นอน (PAM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ (MRM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (PERUM) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้ได้ถูกสร้างขึ้นโดยการเขียนโปรแกรมแบบวิชวลด้วยภาษาแคล์ไฟและสามารถนำมาติดตั้งเพื่อใช้งานบนเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ทั่วไป การทดสอบระบบได้ทำการทดสอบระบบโดยทำการคัดเลือกโครงการผลิตกระแสไฟฟ้าโดยมีทางเลือก 3 ลักษณะคือ โครงการผลิตกระแสไฟฟ้าจากเครื่องยนตดีเซล เครื่องยนต์น้ำมันเตาและ

เครื่องยนต์แก๊ส ซึ่งสามารถใช้สนับสนุนการตัดสินใจเลือกโครงการดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

สาคร วงศ์ทัตญ (2537, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจตลาด ความเสี่ยง และความสามารถในการทำกำไร: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย โดยมุ่งประเด็นในเรื่องการวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงธุรกิจ โดยมีข้อสมมุติฐานว่าหากผู้บริหารมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง จะทำให้กิจการที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง มีอัตราผลตอบแทนสูงตามไปด้วยหรือไม่ โดยผลจากการศึกษาข้อมูลของ 3 บริษัทกรณีศึกษา ได้ข้อสรุปว่าในกิจการที่มีอำนาจตลาดสูง (พิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาด) ฝ่ายบริหารที่มีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง จะทำให้อัตราผลตอบแทนของกิจการแปรผกผันกับส่วนแบ่งการตลาดเสมอ

งานวิจัยต่างประเทศ

Bruggen, Kacker & Nieuwlaat (2005, p. 141) ได้ศึกษา ผลกระทบจากความแตกต่าง ด้านวัฒนธรรมของพันธมิตร ในยุทธศาสตร์ช่องทางการตลาด ของการส่งออกแบบธุรกิจถึงธุรกิจ (B2B) ในสหรัฐ พบว่า หลายบริษัทในสหรัฐได้มองหาตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการในต่างประเทศ ซึ่งในขณะนี้ ตลาดระดับนานาชาติยังคงเป็นเรื่องเร่งด่วนสำหรับอีกหลายบริษัท ดังนั้น พวกเขาจึงได้พยายามที่จะมองหายุทธศาสตร์ของตลาดต่างประเทศ ที่สามารถลดความเสี่ยงและ ปัญหาด้านการเงินลงได้ การใช้ผู้แทนจำหน่ายต่างชาติ เพื่อเจาะตลาด ตลาดในต่างประเทศนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับหลาย ๆ บริษัทในสหรัฐ โดยเชื่อว่าผู้จัดจำหน่ายต่างชาติในต่างประเทศมีความรู้และความสามารถด้านการตลาดและตระการในการแนะนำสินค้าไปยังผู้บริโภค และยังช่วยลดความเสี่ยงให้กับผู้ส่งออกอีกด้วย ในทางทฤษฎีนั้น สถานการณ์เช่นนี้มีแต่ได้กับได้ โดยผู้ส่งออกสามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยเสียค่าใช้จ่ายไม่สูงนัก ในขณะที่ผู้จัดจำหน่ายสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการ ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้ แต่ปัญหาก็ยังมีอยู่ในกระบวนการการใช้ของยุทธศาสตร์นี้ และปัญหาด้านการเชื่อมผู้ส่งออกและผู้แทนจำหน่ายเข้าด้วยกันเมื่อมีการรวมช่องทางการตลาดนี้ ทำให้จำเป็นต้องมีการรวมปัญหาเรื่องการบริหารระดับองค์กรเข้าไปด้วย ซึ่งรวมไปถึงปัญหาด้านภาระหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบ และไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์ระดับผู้บริหารและพนักงานที่ชัดเจนด้วย ในความพยายามที่จะผ่านพ้นความท้าทายเหล่านี้ไปได้ นั้น พันธมิตรและยุทธศาสตร์ของพันธมิตร ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาทั้งในช่องทางระดับประเทศและระดับนานาชาติ พันธมิตรทางยุทธศาสตร์ โดยธรรมชาติแล้วจะอยู่บนพื้นฐานด้านความเชื่อมั่น ข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างสมาชิกตรงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระหว่างกัน เมื่อมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ส่งออกและหุ้นส่วน

ในต่างประเทศ อาจเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างพันธมิตรได้ ถ้าความแตกต่างวัฒนธรรมมีมากพอที่จะส่งผลกระทบในกระบวนการการติดต่อสื่อสารระหว่างหุ้นส่วน ผู้บริหารที่รับผิดชอบการส่งออกสู่ผู้แทนจำหน่ายในประเทศนั้น ต้องความสนใจในความท้าทายของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมด้วย

Zsidisin, Ellram, Carter & Cavinato (2004, pp. 397-413) ได้วิเคราะห์เทคนิคการประเมินความเสี่ยงด้านอุปทาน โดยเป็นการหาความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงในด้านการจัดซื้อและผลกระทบหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้ส่งมอบ กระบวนการปรับปรุงผู้ส่งมอบ และการลดโอกาสการเกิดความเสียหายจากผู้ส่งมอบ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้ส่งมอบ และหาจุดที่เหมาะสมของบริษัทผู้ซื้อและผู้ขายในการเจรจาระหว่างกัน รวมทั้งลดความเสียหายที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนในด้านผู้ส่งมอบ

Karri (2002, p. 2809 - A) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ผลกระทบของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร (บริษัท) ความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต่อต้านที่ได้พัฒนาขึ้น องค์กรรับทราบความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีและความสับสนของสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานบริษัทได้ ในด้านการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีปฏิริยาต่อต้านของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงาน ผลที่อาจเกิดขึ้นได้ของสภาพแวดล้อมของงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์บริษัท หลังควบคุมขนาดของบริษัทและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม คือ ขาดการสนับสนุนบทบาทในระดับปานกลางของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต่อต้านกับการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจาก ความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ทำให้บริษัทสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งแวดล้อมของบริษัทตามที่คาดหวัง ดังนั้นความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมจึงไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานบริษัทหรือองค์กรนั้นลดลงมาอยู่ปานกลางได้

Nonreklit (2000, p. 65) ได้ศึกษาคุณภาพในบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) การวิเคราะห์จุดวิกฤติของบางสิ่งตามสมมติฐาน พบว่า ระบบมาตรวัดกลยุทธ์ครอบคลุมไปถึงทั้งตัววัดที่ไม่ใช่การเงินและตัววัดทางการเงิน โดยใช้แนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด ถือเป็นระบบมาตรวัดกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากตัวอื่น ๆ ที่มากกว่าการสะสม ทางการเงินและตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน รวมไปถึงมาตรวัดผลสัมฤทธิ์และตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติการของผลสัมฤทธิ์โดย

เชื่อมโยงกันทั้งความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบ ด้วยเหตุนี้เองจึงมุ่งที่จะเป็นระบบควบคุม การป้องกัน ยิ่งไปกว่านั้น บาลานซ์ สกอร์การ์ดยังมีจุดมุ่งหมายไม่เพียงแต่เป็นระบบมาตรวัด กลยุทธ์ แต่ยังเป็นระบบควบคุมกลยุทธ์ซึ่งสามารถปรับเป็นแผนก/ส่วนและเป้าหมายส่วนบุคคล จนถึงกลยุทธ์โดยรวม ในลำดับแรกของงานวิจัยตรวจสอบขอบเขตซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุ และผลกระทบท่ามกลางมาตรวัดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านกรรมวิธีภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และทางเลือกความเจริญเติบโต และยังพบว่าบาลานซ์ สกอร์การ์ด สามารถ เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่อการวัดการปฏิบัติการซึ่งผู้จัดการสามารถเข้าใจและแนะนำข้อปรับปรุง บางประการได้

Sin & Tse (2000, p. 295) ได้ศึกษา การประสานกันของประสิทธิผลของการตลาดต่อ วัฒนธรรมขององค์กรต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า กรณีศึกษาจากกิจการบริการ โดยมี ประชากรจำนวน 388 บริษัทในฮ่องกง ทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากรดังกล่าวจำนวน 183 ตัวอย่าง ทั้งนี้งานวิจัยชิ้นนี้มีคำถามที่น่าสนใจอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรกกิจการแสดงออกให้ เห็นถึงการมีค่านิยมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่ามีข้อดีเหนือกว่าการมีกลยุทธ์ประสิทธิผลทาง การตลาดหรือไม่ อย่างไร และประการที่ 2 อะไรเป็นผลกระทบที่ทำให้กลยุทธ์ประสิทธิผลทาง การตลาดมีผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะให้ กิจการการสร้างค่านิยมวัฒนธรรมขององค์กรไปพร้อม ๆ กับมิติของการมีกลยุทธ์ประสิทธิผลทาง การตลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีมิติด้านกลยุทธ์การตลาดจะสัมพันธ์กันกับการทำกำไรที่ไม่ใช่ การยึดถือส่วนครองตลาดของกิจการ ประการสุดท้าย ยังค้นพบว่าการแสดงออกว่ามีค่านิยมใน วัฒนธรรมขององค์กรมีผลกระทบทั้งโดยตรง และ โดยอ้อมต่อผลประกอบการของกิจการ อีกทั้งยัง มีผลกระทบในลักษณะเช่นนี้กับประสิทธิผลทางการตลาดด้วย