

ระเบียบปฏิบัติ การชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม	รหัสเอกสาร : MO-P-021
	วันที่เริ่มใช้ : 14/06/62
	ครั้งที่แก้ไข : 00
	หน้าที่ : 1 / 6

## สารบัญ

# ต้นฉบับ

รายละเอียด	หน้า
1. วัตถุประสงค์ (Purpose)	2
2. ขอบเขต (Scope)	2
3. คำจำกัดความ (Definition)	2
4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Reference)	2
5. ระเบียบปฏิบัติ (Procedure)	3-6
6. ประวัติการแก้ไข (History Record)	6

ระเบียบปฏิบัติ การชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม	รหัสเอกสาร	: MO-P-021
	วันที่เริ่มใช้	: 14/06/62
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 2 / 6

### 1. วัตถุประสงค์ (Purpose)

ระเบียบปฏิบัติฉบับนี้ ใช้เป็นแนวทางสำหรับการชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม เพื่อหาวิธีการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เกิดผลกระทบน้อยที่สุดหรือในระดับที่ยอมรับได้

### 2. ขอบเขต (Scope)

ระเบียบปฏิบัติฉบับนี้ ครอบคลุมถึงการชี้แจง วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการจัดการนวัตกรรมของบมจ. สาคี คลอเรีย บจก. โพลีเมอร์ริท เอเชีย และ บจก.คอมโพสิท เอเชีย ซึ่งรวมถึงการควบคุม กำจัด หรือลดความเสี่ยง ในทุกลำดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

### 3. คำจำกัดความ (Definition)

- 3.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ผลกระทบของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งผลกระทบต่อผลลัพธ์พิจารณาทั้งในด้านลบ (Negative) และ ด้านบวก (Positive) โดยความเสี่ยงในด้านลบ คือ ความเสี่ยง (Risk) และความเสี่ยงในด้านบวก คือ โอกาส (Opportunity)
- 3.2 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นในระดับต่ำ ปานกลาง สูง
- 3.3 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหนโดยอาจวัดเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง

### 4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Reference)

บันทึกคุณภาพ	รหัสเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	ดัชนีในการจัดเก็บ	ระยะเวลาจัดเก็บ
4.1 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	MO-F-005	แผนกผู้จัดทำบันทึก	ตามรหัสเอกสาร	2 ปี
4.2 การประเมินความเสี่ยงและออกแบบกิจกรรมควบคุมภายใน (Risk-Control Mapping)	MO-F-034	แผนกผู้จัดทำบันทึก	ตามรหัสเอกสาร	3 ปี
4.3 การชี้แจงและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	MO-F-041	แผนกผู้จัดทำบันทึก	ตามรหัสเอกสาร	3 ปี
4.4 วิเคราะห์บริบทภายใน-ภายนอก	MO-F-045	แผนกผู้จัดทำบันทึก	ตามรหัสเอกสาร	3 ปี

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-021
	วันที่เริ่มใช้	: 14/06/62
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 3 / 6

5. ระเบียบปฏิบัติ (Procedure)

5.1. ความรับผิดชอบ

5.1.1 คณะผู้บริหาร มีหน้าที่ ชี้แจง วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

5.1.2 คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม มีหน้าที่ชี้แจง วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงต่อการจัดการนวัตกรรม รวมถึงการหาวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด หรือในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อนำไปสู่ผลที่ได้ตั้งไว้

5.1.3 ผู้แทนฝ่ายบริหาร (IMR) มีหน้าที่ ติดตามการดำเนินการและประเมินผลจากการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปในการประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร

5.2 การระบุประเภทความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

- ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม
- ความเสี่ยงต่อความคาดหวัง/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความเสี่ยงอื่นๆ ที่องค์กรพิจารณาเพิ่มเติม เช่น ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการผลิต เป็นต้น

5.3 การชี้แจงความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

5.3.1 ผู้แทนฝ่ายบริหาร (IMR) จัดประชุมร่วมกับคณะผู้บริหาร จัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อย่างน้อย 6 เดือน/ครั้ง

5.3.2 คณะผู้บริหารพิจารณาบริบทองค์กร โดยระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยใช้แบบฟอร์ม MO-F-045 วิเคราะห์บริบทภายใน-ภายนอก

5.3.3 ผู้แทนฝ่ายบริหาร (IMR) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis โดยการพิจารณาปัจจัยภายในนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) และปัจจัยภายนอกนำมาวิเคราะห์หาโอกาส (O) และอุปสรรค (T)

5.3.4 ผู้แทนฝ่ายบริหาร (IMR) นำข้อมูลมาสรุปในตาราง ดังนี้

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (S: Strength)	จุดอ่อน (W : Weakness)
1. มีสินค้าและบริการ หลากหลาย	1. ข้อจำกัดของเครื่องจักรที่มีอยู่ไม่ทันสมัย
2. มีสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล และมีความหลากหลายรายการ	2. ทักษะและความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร (ทุกระดับ) ยังต้องได้รับการพัฒนา
3. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า	3. มี Lead time การสั่งซื้อวัตถุดิบ นานทำให้มีสินค้าคงคลังมาก
4. มีศักยภาพในการออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	4. ระยะเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่จนสู่การออกตลาดใช้เวลานาน

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม</div>	รหัสเอกสาร : MO-P-021
	วันที่เริ่มใช้ : 14/06/62
	ครั้งที่แก้ไข : 00
	หน้าที่ : 4 / 6

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (O : Opportunity)	อุปสรรค (T : Threat)
1. มีฐานลูกค้าเก่าที่เป็นบริษัทใหญ่ ทำให้มีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง	1. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ และกลุ่มประเทศคู่ค้า
2. รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และการขยายภาคอุตสาหกรรม	2. ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน
3. นโยบาย/มาตรการภาครัฐที่ส่งเสริมและสนับสนุนสิทธิประโยชน์ด้านการวิจัยและพัฒนา	3. มีคู่แข่งที่มีศักยภาพ และการแข่งขันรุนแรง
4. มีสื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ง่ายและรวดเร็ว	4. ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยพัฒนา
5. มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ	

5.3.5 คณะผู้บริหารพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และระบุความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มโดยใช้แบบฟอร์ม MO-F-041 การชี้แจงและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังดังกล่าว โดยใช้แบบฟอร์ม MO-F-034 การประเมินความเสี่ยงและออกแบบกิจกรรมควบคุมภายใน (Risk-Control Mapping)

5.3.6 คณะผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และติดตามทบทวนผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง และความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร

5.4 การชี้แจงความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรม และความเสี่ยงประเภทอื่นๆ

5.4.1 เลขานุการคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จัดประชุมคณะทำงานฯ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรมและอื่นๆ อย่างน้อย 6 เดือน/ครั้ง

5.4.2 คณะทำงานฯ ร่วมกันชี้แจงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และอื่นๆ โดยวิเคราะห์ตามกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ และพิจารณาองค์ประกอบ และการมีปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการ ซึ่งพิจารณาถึง ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยนำออก หรือผลลัพธ์ (Output)

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-021
	วันที่เริ่มใช้	: 14/06/62
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 5 / 6

5.5 คณะทำงานฯ ร่วมกับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

ความเสี่ยง = ผลกระทบ (I : Impact) X โอกาสการเกิด (L : Likelihood)

เกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ		
ระดับคะแนน	ระดับผลกระทบ	ผลกระทบ
4	รุนแรงมาก	ส่งผลกระทบต่อธุรกิจมาก ไม่สามารถควบคุมได้ และทำให้ บริษัทต้องปิดกิจการหรือหยุดกิจการชั่วคราว
3	รุนแรง	ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่บริษัทยังดำเนินกิจการต่อไปได้
2	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ แต่สามารถควบคุมได้
1	น้อย	ไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อธุรกิจ

เกณฑ์ในการให้คะแนนโอกาสการเกิด		
ระดับคะแนน	ความถี่ (โอกาส)	โอกาสการเกิด
4	เกือบจะแน่นอน	มีโอกาสดังกล่าวได้ทุกวัน (มากกว่า 5 ครั้ง/เดือน)
3	สูง	มีโอกาสดังกล่าวในรายสัปดาห์ (เฉลี่ยสัปดาห์ละ 1 ครั้งหรือมากกว่า)
2	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวมากกว่า 4 ครั้ง/ปี
1	น้อย	ไม่มีโอกาสดังกล่าวหรือเกิดขึ้น 1-4 ครั้ง/ปี

5.6 คณะทำงานฯ พิจารณาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากตารางความสัมพันธ์ของคะแนนผลกระทบกับโอกาสเกิด ดังนี้

โอกาสเกิด \ ผลกระทบ	โอกาสเกิด			
	น้อย (1)	ปานกลาง (2)	สูง (3)	เกือบจะแน่นอน (4)
รุนแรงมาก (4)	Extreme	Extreme	Extreme	Extreme
รุนแรง (3)	Medium	High	Extreme	Extreme
ปานกลาง (2)	Low	Medium	High	High
น้อย (1)	Low	Low	Medium	High

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-021
	วันที่เริ่มใช้	: 14/06/62
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 6 / 6

ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
Low	ความเสี่ยงเล็กน้อย
Medium	ความเสี่ยงปานกลาง อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
High	ความเสี่ยงสูง ต้องมีการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง
Extreme	ความเสี่ยงรุนแรงมาก ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดความเสี่ยงลงทันที

5.7 คณะทำงานฯ ร่วมกันกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง จากทางเลือก ดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoiding risk) คือ ความเสี่ยงบางอย่างอาจควบคุมได้ ด้วยการยกเลิก เป้าหมาย โครงการ งานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- การกำจัดแหล่งความเสี่ยง (Eliminating the risk sources) คือ การขจัดความเสี่ยงให้หมดไปที่แหล่งของความเสี่ยงนั้น
- เปลี่ยนโอกาสเกิดหรือผลกระทบ คือ การจัดการควบคุมความเสี่ยง มิใช่การขจัดความเสี่ยงให้หมดไป แต่ควบคุมทั้งโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- กระจายความเสี่ยง หรือคงความเสี่ยงไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ (Share/Transfer) คือ ปล่อยถ่ายความเสี่ยงให้บุคคลที่สามร่วมรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย
- การรับความเสี่ยงเพื่อสร้างให้เกิดโอกาส (Take the Opportunity) คือ ความเสี่ยงบางอย่างอาจนำมาซึ่งโอกาส
- การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate) คือ ยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น

5.8 ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนด ถ้าอยู่ในระดับความเสี่ยงระดับสูงมาก = E ต้องจัดทำแผนจัดการ โดยเร่งด่วนลงในแบบฟอร์ม MO-F-005 แผนปฏิบัติการ (Action Plan) และนำความเสี่ยงพร้อม Action Plan สำหรับควบคุมความเสี่ยงนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติ จากนั้นทบทวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบสำคัญต่อระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

6. ประวัติการแก้ไข (History Record)

ครั้งที่แก้ไข	วันที่แก้ไข	รายละเอียด
00	14/06/62	ยกร่างเอกสารระเบียบปฏิบัติใหม่

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การชี้แจงและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจและการจัดการนวัตกรรม</div>	รหัสเอกสาร	:	MO-P-021
	วันที่เริ่มใช้	:	14/06/62
	ครั้งที่แก้ไข	:	00
	หน้าที่	:	7 / 6