

# Modern Entrepreneurs

สำนักวิชาศึกษาทั่วไป  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

# การบริหารความเสี่ยง ของธุรกิจ

สำนักวิชาศึกษาทั่วไป

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

# วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เข้าใจความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นสำหรับธุรกิจได้
2. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเมิน และวางแผนการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจได้



# หัวข้อการเรียนรู้



1. ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ
3. การจำแนกความเสี่ยงของธุรกิจ
4. การประเมินความเสี่ยงของธุรกิจ
5. การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ

# 1. ความหมายของความเสี่ยง

**What is a  
Risk?**



# ความหมายของความเสี่ยง

//

โอกาสเกิดความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น  
และมีผลทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

//

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission, 2004

# ความหมายของความเลี้ยว



โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหายการรู้ไหลความสูญเปล่า  
หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด



ที่มา : ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2552)



# ความหมายของ การบริหารความเสี่ยง



กระบวนการดำเนินการค้นหาปัจจัย และการดำเนินกิจกรรมควบคุม เพื่อลดมูลเหตุ และโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายโดยผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ



ที่มา : คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, 2565

## 2. วัตถุประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยง

# วัตถุประสงค์ “การบริหารความเสี่ยง”

1. เพื่อแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่
2. เพื่อป้องกัน และลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลง หรือไม่มีเลย
3. เพื่อให้ธุรกิจสามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส
4. เพื่อให้ธุรกิจพร้อมรับมือกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น

### 3. การจำแนกความเสี่ยง

# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## 1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ (Strategic Risk) :

ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ หรือ แผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก

ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนา การบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) :

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารการเงิน การตลาด การใช้ทรัพยากร กระบวนการการผลิต ว่ามีการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีระบบควบคุมตรวจสอบที่ดีเพียงพอ

หากไม่ดีพอหน่วยงานต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้น อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ

# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) :

ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อม หรือ ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน  
งบประมาณการควบคุมค่าใช้จ่าย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงิน  
กับบัญชี

# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ (Compliance Risk) :

ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง



# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## 5) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) :

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเกิดอัคคีภัย การเกิดอุบัติเหตุจากยานพาหนะ การฆ่าตัวตาย เป็นต้น

# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## 6) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)

ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้าย และไม่ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจน ในด้านต่างๆ

# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## **7) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) :**

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อ  
ทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

# การจำแนก “ความเสี่ยง”

## 8) ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Other Risk) :

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางของธุรกิจ

## 4. การประเมินความเสี่ยง

# การประเมิน “ความเสี่ยง”

## การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

**หมายถึง :** กระบวนการระบุความเสี่ยงที่มีการวิเคราะห์ การ ประเมินและการจัดระดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

- โดยพิจารณาจากการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
- โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

# การประเมิน “ความเสี่ยง”

## ขั้นตอนที่ 1 : ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)

- หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึง ความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น **4 ระดับ** ได้แก่ **(4) สูงมาก**  
**(3) สูง**  
**(2) ปานกลาง**  
**(1) น้อย**

# การประเมิน “ความเสี่ยง”

## ขั้นตอนที่ 2 : ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

- ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียว หรือ หลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับธุรกิจ โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อธุรกิจในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น **4 ระดับ** ได้แก่ **(4) สูงมาก**  
**(3) สูง**  
**(2) ปานกลาง**  
**(1) น้อย**



# การประเมิน “ความเสี่ยง”

## ขั้นตอนที่ 3 : การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- สถานะของความเสี่ยง ที่ได้จากการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Degree of Risk) หรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

# การประเมิน “ความเสี่ยง”

## ขั้นตอนที่ 3 : การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อธุรกิจ ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงที่กำหนด

**เกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดความเสี่ยง X ระดับผลกระทบ**

# แบบฟอร์ม: การประเมิน “ความเสี่ยง”

ผลกระทบ x โอกาสเกิด = ระดับความเสี่ยง



ประเด็นความเสี่ยง	ผลกระทบ (1-5)	โอกาสที่จะเกิด (1-5)	ระดับความเสี่ยง (1-25)	หมายเหตุ (น้อย, ปานกลาง สูง, สูงมาก)
1. ....	.....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....	.....
3. ....	.....	.....	.....	.....



เกณฑ์พิจารณา  
ระดับความเสี่ยง :

1 – 4 คะแนน = ระดับน้อย , 5 – 6 คะแนน = ระดับปานกลาง  
7 – 12 คะแนน = ระดับสูง , 13 – 25 คะแนน = ระดับสูงมาก

# ตัวอย่าง: การประเมิน “ความเสี่ยง”

$$\text{ผลกระทบ} \times \text{โอกาสเกิด} = \text{ระดับความเสี่ยง}$$



ประเด็นความเสี่ยง	ผลกระทบ (1-5)	โอกาสที่จะเกิด (1-5)	ระดับความเสี่ยง (1-25)	หมายเหตุ (น้อย, ปานกลาง สูง, สูงมาก)
1. ด้านเงินทุนหมุนเวียน	2	2	4	น้อย
2. พนักงานลาออกบ่อย	3	2	6	ปานกลาง
3. สินค้าคู่แข่งในตลาด	4	5	20	สูงมาก



เกณฑ์พิจารณา  
ระดับความเสี่ยง :

1 – 4 คะแนน = ระดับน้อย , 5 – 6 คะแนน = ระดับปานกลาง  
7 – 12 คะแนน = ระดับสูง , 13 – 25 คะแนน = ระดับสูงมาก

# 5. การบริหารความเสี่ยง

# การบริหาร “ความเสี่ยง”

## หมายถึง :

- กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือ ผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประกอบด้วย 4 แนวทางพื้นฐาน :

# การบริหาร “ความเสี่ยง”

## 1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) :

- เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุม หรือ ป้องกันความเสี่ยง

# การบริหาร “ความเสี่ยง”

## 2. การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) :

- เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือ การออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



# การบริหาร “ความเสี่ยง”

## 3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) :

- เป็นการ “กระจาย” หรือ “ถ่ายโอน” ความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

# การบริหาร “ความเสี่ยง”

## 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) :

- เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และธุรกิจไม่อาจยอมรับได้  
จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ หรือ กิจกรรมนั้นไป

# ใบงานที่ 2

1. ให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มระบุประเด็นความเสี่ยงของธุรกิจตนเอง ไม่น้อยกว่า 5 ประเด็น
2. ให้ระบุ **“ระดับผลกระทบ”** และ **“ระดับโอกาสที่จะเกิด”** ของธุรกิจ ของตนตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้
3. ประเมินระดับความเสี่ยง และเลือกระดับความเสี่ยงในระดับ **“สูง”** และ **“สูงมาก”** มาอธิบายวิธีการเตรียมรับความเสี่ยงดังกล่าว

ชื่อกลุ่ม ..... ชื่อธุรกิจ ..... กลุ่มเรียน .....

สมาชิกกลุ่ม : (ใส่เฉพาะรหัสนักศึกษา)

ผลกระทบ x โอกาสเกิด = ระดับความเสี่ยง



ประเด็นความเสี่ยง	ผลกระทบ (1-5)	โอกาสที่จะเกิด (1-5)	ระดับความเสี่ยง (1-25)	หมายเหตุ (น้อย, ปานกลาง สูง, สูงมาก)
1. ....	.....	.....	..... คะแนน	.....
2. ....	.....	.....	..... คะแนน	.....
3. ....	.....	.....	..... คะแนน	.....
4. ....	.....	.....	..... คะแนน	.....
5. ....	.....	.....	..... คะแนน	.....

เกณฑ์พิจารณาระดับความเสี่ยง :

1 – 4 คะแนน = ระดับน้อย ,

5 – 6 คะแนน = ระดับปานกลาง

7 – 12 คะแนน = ระดับสูง ,

13 – 25 คะแนน = ระดับสูงมาก

ชื่อกลุ่ม ..... ชื่อธุรกิจ ..... กลุ่มเรียน .....

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	แนวทางในการแก้ไข

< Q & A >

สำนักวิชาศึกษาทั่วไป

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง