



นโยบายและแนวทางการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่ระดับกลยุทธ์จนถึงระดับปฏิบัติการ โดยบูรณาการแนวคิดเรื่องความเสี่ยงเข้าสู่ค่านิยมองค์กร (Core Values) การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การพัฒนาโครงการ และการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร บริษัทฯ จะส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของหน่วยงานหลักและเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานที่พัฒนาโครงการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างรอบคอบ ยืดหยุ่น และพร้อมต่อความไม่แน่นอนในอนาคต

วัตถุประสงค์ของนโยบายบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปตามมาตรฐานสากล และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยสามารถระบุความเสี่ยง หรือวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสม และทันกาลด้วยต้นทุนที่เหมาะสม
- เพื่อทำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของบริษัท รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และความสามารถเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
- เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และบริหารได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยง หรือแนวโน้มของความเสี่ยง และความเสี่ยงในภาพรวมตลอดจนกำกับดูแลความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้บุคลากรของบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่ต้องนำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล มาใช้ในการบริหาร โดยมุ่งหวังให้บริษัทเป็นองค์กรสำคัญที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีภาพลักษณ์ที่ดี และ พัฒนา การดำเนินงานของบริษัทให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จึงกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. บริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการภายในอย่างมีระบบ โดยกำหนดปัจจัยเสี่ยงของบริษัทจากการประเมินความเสี่ยงสอง (2) มิติ คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ (Impact) รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงยอมรับได้ (Risk Appetite) ตลอดจนกำหนดเหตุเตือนภัย หรือระดับความเสี่ยงที่เป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning Sign) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเกินกว่าพิกัดความเสี่ยงที่กำหนด
2. ตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กรโดยการป้องกัน หรือบรรเทาความเสี่ยงเพื่อลดระดับ ผลกระทบของเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์
3. ให้อุคคลที่ได้รับมอบหมายติดตาม ประเมิน และทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อรายงาน ให้กรรมการบริหารความเสี่ยงให้ทราบ
4. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน และองค์กร
5. บริษัทส่งเสริม และพัฒนาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง และการจัดระบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของหน่วยงานหลักและเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

หน่วยงาน/ตำแหน่ง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผู้บริหารทุกระดับ	ระดับการเข้าร่วมกิจกรรมบริหารความเสี่ยง (Risk Workshop / Risk Review)	≥ 75% เข้าร่วมประจำปี
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความครบถ้วนของการบันทึกและติดตามแผน ควบคุมความเสี่ยง (Risk Treatment Plan)	ส่งรายงานต่อเนื่อง ≥ 4 ไตรมาสต่อ ปี
ฝ่ายพัฒนาองค์กร / HR	สัดส่วนพนักงานที่ผ่านหลักสูตร "วัฒนธรรม ความเสี่ยงองค์กร"	≥ 50% ของพนักงานทั้งหมด
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	ความพึงพอใจของหน่วยงานต่อกระบวนการให้ คำปรึกษาด้านความเสี่ยง	≥ 3.5 คะแนนจาก 5.0
ทุกหน่วยงาน	สัดส่วนโครงการใหม่ผ่านการประเมินความ เสี่ยงก่อนอนุมัติ (Pre-implementation Risk Assessment)	≥ 80% ของโครงการใหม่

กระบวนการจัดการความเสี่ยงในองค์กร
กระบวนการหลัก 6 ขั้นตอน
1. การกำหนดบริบท (Establishing the Context):

- เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายหลักขององค์กร กำหนดขอบเขตของการพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญคือการ กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งเป็นแนวทางในการตัดสินใจขั้นต่อไป

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification):

- เพื่อให้มองเห็น ภาพความเสี่ยงทั้งหมด (Holistic View) ที่องค์กรเผชิญอยู่ เป็นการเปิดมุมมองและป้องกันไม่ให้องค์กรข้ามภัยคุกคามหรือโอกาสที่สำคัญ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis):

- เพื่อให้มี ข้อมูลเชิงลึก เกี่ยวกับลักษณะและความรุนแรงของความเสี่ยง ช่วยให้เข้าใจถึง ขนาดและลำดับความสำคัญ ของแต่ละความเสี่ยงบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ที่เป็นระบบ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation):

- ช่วยในการตัดสินใจว่าจะ ยอมรับความเสี่ยง นั้นไว้ (หากอยู่ในระดับที่ยอมรับได้) หรือต้องดำเนินการจัดการ (Treatment) ซึ่งเป็นการกรองและเน้นให้เห็นความเสี่ยงที่ต้องให้ความสนใจและทรัพยากรในการจัดการเป็นพิเศษ

5. การจัดการ/บำบัดความเสี่ยง (Risk Treatment):

- แสดงให้เห็นถึง มาตรการเชิงรุก ที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อ ลดผลกระทบ ของความเสี่ยงที่สำคัญ เป็นการยืนยันว่ามีการ ควบคุมและป้องกัน ภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และระบุผู้รับผิดชอบหน้าที่ทำงานชัดเจน เพื่อติดตามการจัดการความเสี่ยงได้

6. การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review):

- เพื่อให้มั่นใจว่า RM มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ช่วยให้สามารถ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และมาตรการ การจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว และเป็น การสร้างความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในยังคงทำงานได้ดี

ผลการประเมินความเสี่ยงองค์กร

Risk Matrix & Risk Level

Impact (ผลกระทบ)	Very High (5) สูงมาก	5	10	15	20	25
	High (4) สูง	4	8	12	16	20
	Medium (3) ปานกลาง	3	6	9	12	15
	Low (2) น้อย	2	4	6	8	10
	Very Low (1) น้อยมาก	1	2	3	4	5
		Very Low (1) น้อยมาก	Low (2) น้อย	Medium (3) ปานกลาง	High (4) สูง	Very High (5) สูงมาก

1. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญเอาไว้ได้

ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ การขาดความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน หรือการถูกคู่แข่งดึงตัวไป หากพนักงานกลุ่มนี้ตัดสินใจจากไป จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น การปฏิบัติงานที่อาจล่าช้าหรือหยุดชะงัก การสูญเสียลูกค้าหรือคู่ค้าสำคัญที่พนักงานดูแลอยู่ ประสิทธิภาพและผลลัพธ์โดยรวมของธุรกิจลดลง และการขาดแคลนผู้นำหรือผู้มีความรู้ที่สืบทอดตำแหน่งสำคัญในอนาคต ทำให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการ

ขั้นตอนและมาตรการควบคุมหลักภายใต้แผน Talent Management ดังนี้:

- 1.1. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP): ร่วมกับหัวหน้างานในการออกแบบแผนพัฒนารายบุคคลที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น
- 1.2. สร้างแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Tracks): พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าเฉพาะทางที่ชัดเจน เช่น Leadership Track สำหรับผู้นำ หรือ Expert Track สำหรับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตภายในองค์กร

- 1.3. **เปิดโอกาสให้เรียนรู้และปฏิบัติงานข้ามสายงาน:** จัดหาโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และขยายขอบเขตประสบการณ์การทำงานในสายงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความเข้าใจในภาพรวม
 - 1.4. **ประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง:** ดำเนินการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำ (ทุกปี/ครึ่งปี) เพื่อนำผลมาปรับแผนพัฒนาและพิจารณาโอกาสความก้าวหน้า
 - 1.5. **ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ:** ประเมินความสามารถในการแข่งขันของค่าตอบแทนและสวัสดิการในตลาดอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดและรักษานักงาน
 - 1.6. **พัฒนาสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งใจ:** สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การยอมรับ และการพัฒนาตนเองของพนักงาน เพื่อให้องค์กรเป็นสถานที่ที่พนักงานที่มีความสามารถต้องการอยู่และเติบโตไปด้วยกัน
2. **ความเสี่ยงจากการมียอดลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญจำนวนมาก**
- ปัญหานี้มีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น การให้เครดิตลูกค้านานเกินไปโดยไม่ได้มีการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างเหมาะสม การที่ลูกค้าประสบปัญหาด้านสภาพคล่องหรือความท้าทายทางการเงินของตนเอง และการตั้งสำรองหนี้เมื่อสงสัยจะสูญทางบัญชีที่ไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ซึ่งหากยอดหนี้เหล่านี้ไม่สามารถเรียกเก็บได้ จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อองค์กร เช่น การลดลงอย่างมีนัยสำคัญของกระแสเงินสด ทำให้การดำเนินงานติดขัด การกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการทำให้กำไรสุทธิของกิจการลดลงโดยตรงจากการบันทึกค่าใช้จ่ายหนี้สูญที่เกิดขึ้น
- การจัดการและลดความเสี่ยงด้านลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญนี้ องค์กรได้กำหนดขั้นตอนและมาตรการควบคุมหลักที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้:
- 2.1. **หยุดการขายให้กับลูกหนี้ที่เกินกำหนดชำระ:** ป้องกันการเพิ่มยอดหนี้ค้างด้วยวิธีการระงับการขายเพิ่มเติมให้กับลูกหนี้ที่ยังมียอดค้างชำระเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนด
 - 2.2. **ยึดสินทรัพย์ค้ำประกัน (กรณีลูกหนี้ขายฝาก):** ดำเนินการตามสิทธิในสัญญาโดยการยึดสินทรัพย์ที่ลูกหนี้ขายฝากได้นำมาค้ำประกันไว้ หากเกิดการผิดนัดชำระ
 - 2.3. **จัดให้มีการตรวจสอบการตั้งสำรองฯ โดยผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก:** ให้ผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกทำการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการและตัวเลขการตั้งสำรองหนี้เมื่อสงสัยจะสูญเป็นประจำ
3. **ความเสี่ยงด้านการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน**
- ความเสี่ยงสำคัญที่กิจการเผชิญคือ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ปัญหานี้มีสาเหตุหลักจากการที่กิจการมีการดำเนินธุรกรรมในสกุลเงิน USD ได้แก่ การซื้อสินค้ากลุ่ม Diamond เป็นสกุลเงิน USD และการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเป็นสกุลเงิน USD ซึ่งหากอัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

เมื่อเงินบาทอ่อนค่าลง จะส่งผลกระทบต่อโดยตรง ทำให้ ต้นทุนสินค้านำเข้ากลุ่ม Diamond ปรับตัวสูงขึ้น และ ภาระหนี้สินในการชำระคืนเงินกู้สูงขึ้น

การจัดการและลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ดังนี้:

- 3.1. สำหรับยอดหนี้สินค้ำกลุ่ม Diamond: มีการประสานงานและทำงานร่วมกับหน่วยงาน BU Diamond เพื่อหาและตกลงอัตราแลกเปลี่ยนที่สามารถยอมรับได้สำหรับรายการซื้อขายดังกล่าว
- 3.2. สำหรับยอดเงินกู้สกุลเงิน USD: ดำเนินการจอง Forward Contract (สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า) เพื่อปิดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนในอนาคตตามจำนวนและระยะเวลาที่กำหนด

แนวทางการพัฒนาโครงการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

เพื่อสร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานที่พัฒนาโครงการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัทสามารถดำเนินการโดยกำหนดให้ทุกโครงการใหม่ต้องผ่านการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบก่อนการอนุมัติ (Risk Sign-Off) พร้อมจัดประชุมร่วมระหว่างทีมพัฒนาและทีมบริหารความเสี่ยงในแต่ละเดือนหรือไตรมาส เพื่อร่วมกันทบทวนและคาดการณ์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่ระยะต้นของโครงการ นอกจากนี้ควรปรับแบบฟอร์มแผนโครงการ (Project Charter) ให้มีหัวข้อการประเมินความเสี่ยงและแนวทางการจัดการที่ชัดเจน ควบคู่กับการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในเรื่องการออกแบบที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk-Informed Design) เพื่อให้สามารถวางแผนรับมือกับความไม่แน่นอนได้ตั้งแต่ต้นทาง บริษัทอาจจัดทำฐานข้อมูลความเสี่ยงที่พบบ่อยจากโครงการในอดีตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่ซ้ำซ้อน รวมถึงใช้ระบบ workflow ที่ผูกให้เจ้าของความเสี่ยงต้องเข้าร่วมอนุมัติหรือทบทวนโครงการในแต่ละช่วงสำคัญ ทั้งนี้ควรยกระดับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารความเสี่ยงให้เป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาโครงการใหม่ เพื่อให้การตัดสินใจในระดับนโยบายมีความรอบคอบ ยึดหยุ่น และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมฉบับนี้ มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 20 พฤษภาคม 2568 เป็นต้นไป



นายอนิรุทธ ศรีรุ่งธรรม

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร