คู่มือการบริหารความเสี่ยง

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ปรับปรุง 8 เมษายน 2025

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย ห้ามคัดลอกหรือทำซ้ำ โดยไม่ได้รับอนุญาต

คำนำ

ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน เป็นเจ้าของความเสี่ยง โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท และหามาตรการในการจำกัด ป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ต่างๆของบริษัท

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกคนของกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์ ในฐานะเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner มีความรู้ ความเข้าใจภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์ ตลอดจนขอบเขตประเภทความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมิน, การจัดทำแผนควบคุม, การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ, การติดตาม รวมทั้งการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานทุกคนในหน่วยงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรของเราบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ปฏิบัติสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนตลอดไป

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นแนวทางให้พนักงานมีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อไป

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความมุ่งมั่นด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง	4
นโยบายการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจซีพี ออลล์	6
ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงองค์กรกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์	8
การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกลุ่มธุรกิจ	9
เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน(Risk Score)	10
ประเภทขอบเขตการบริหารความเสี่ยง	10
หัวใจของนักบริหารความเสี่ยง	12
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	12
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	14
การบูรณาการรายการความเสี่ยงทั่วทั้งขององค์กร	14
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและนำสู่การปฏิบัติ	16
การจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงตามหลัก 4T+1P Strategies	17
การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCM	18
ระบบการติดตาม ทบทวน ประเมินผลระบบบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์	18
โครงการค้นหาความเสี่ยงอย่างมีส่วนร่วม	19
กิจกรรม Recognition เชิดชูนักบริหารความเสี่ยง	20

ความมุ่งมั่นด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง



จากวิสัยทัศน์ของคุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 ที่เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง นับแต่นั้นมาทุกๆปี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก็จะทำหน้าที่ในการค้นหา ทบทวนความเสี่ยง และรายงานแก่คณะผู้บริหาร รวมทั้งกรรมการบริษัท(BOD) อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาความเสี่ยงซึ่งเปรียบเสมือนระเบิดเวลาที่ซ่อนอยู่ โดยการตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยง ช่วยประเมิน คอยเตือน และจัดทำแผนจัดการเหตุวิกฤติ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง "ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง คำนวณยาก แต่ได้ประโยชน์มากแน่ๆ" (ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, 2555) "วันนี้องค์กรเราอยู่ในสภาพปกติ ไม่มีเหตุวิกฤต เราต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและบริหารอย่างชาญฉลาด (Intelligence Risk)" (ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, 2556)

เราเป็นบริษัทใหญ่มีพนักงานกว่า 140,000 คน เราจะทำอะไรต้องระมัดระวัง ต้องให้ความสำคัญกับ Risk Management ให้พิจารณาดูความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร **"ต้องตั้งตัวอยู่เหนือความไม่ประมาท เราต้องคอยสอดส่องว่าพรุ่งนี้จะเกิดอะไรขึ้น เพราะเรายังคงเติบโตอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่เราต้องระมัดระวังภัยด้วย"** (ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์, 2558)



คุณพิทยา เจียรวิสิฐกุล รองประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ "การบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ Risk Manager และRisk Champion ต้องตื่นตัวมุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงเชิงป้องกัน Intelligence Risk มากกว่าการตั้งรับ" (พิทยา เจียรวิสิฐกุล, 2556)

"อย่ากลัวความเสี่ยงจนไม่กล้าทำอะไรเลย แต่ต้องหาวิธีการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่ออยู่กับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด เราต้องรู้ทันความเสี่ยงเพื่อจัดการ แต่อย่าให้ความเสี่ยงมาจัดการเรา" (พิทยา เจียรวิสิฐกุล, 2559)

"ต้องตื่นตัว เรียนรู้และแบ่งปันเหตุการณ์ไม่น่าเลยหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานภายนอก โดยนำมาพิจารณาทบทวนความเสี่ยงภายในองค์กรเราอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้มีการปรับปรุงแผนธุรกิจองค์กรล่วงหน้าให้ทันต่อการเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว"(พิทยา เจียรวิสิฐกุล, 2559)

"ต้องบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานของทุกวัน จะทำให้เรารู้ว่าความเสี่ยงอะไรที่ต้องจัดการ เพื่อความรอบคอบในการดำเนินธุรกิจ และสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (พิทยา เจียรวิสิฐกุล, 2559)



คุณปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล รองประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ แสดงทัศนะเกี่ยวกับภัยมืดว่า **"ความเสี่ยงจากภัยมืดคือการไม่รู้จุดอ่อนของตนเองทุกคนจึงควรตระหนัก ร่วมกันป้องกัน และแก้ไขจุดอ่อนที่ค้นพบอย่างต่อเนื่อง"** (ปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล, 2556)



คุณธานินทร์ บูรณมานิต รองประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์

การที่องค์กรจะมีอายุยาวนานได้นั้น ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรยั่งยืน ยาวนาน พวกเราทุกคนใน ซีพี ออลล์ อยู่ในบ้านหลังเดียวกัน นั่นคือ **"บ้านคุณภาพ ซีพี ออลล์"** และพวกเรามีนามสกุลเดียวกัน คือ "ซีพี ออลล์" บ้านหลังนี้จะมีความสุขได้หรือไม่นั้นอยู่ที่พวกเราทุกคน ขอให้ "เราทุกคนช่วยกันทำให้บ้านหลังนี้มีความสุข" สร้างบ้านหลังนี้ด้วยความสุข และให้มีความยั่งยืน การที่เราจะเป็นองค์กรคุณภาพและมีความยั่งยืนได้นั้น ต้องประกอบด้วยหลัก 3 ด้าน คือ

1. มีกลยุทธ์ที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่แข่ง อย่างถูกต้องและดีงาม ว่าจะอยู่ร่วมกันได้อย่างไร
2. องค์กรต้องมีความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ ทั้งวิกฤต อุปสรรค และโอกาส
3. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของคน การสร้างทีม การรักษาทีม การพัฒนาทีมงานให้เก่งขึ้น ดีขึ้น อยู่ตลอดเวลา หากองค์กรของเราปฏิบัติตามหลัก 3 ด้านนี้ บ้านของพวกเราหลังนี้จะเปี่ยมด้วยความสุข และบ้านหลังนี้ก็จะกลายเป็น "องค์กรคุณภาพและมีความยั่งยืน" อย่างแน่นอน... (ธานินทร์ บูรณมานิต, 2559)



คุณยุทธศักดิ์ ภูมิสุรกุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) “การทำงานต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยอาศัย คน+เทคโนโลยี+AIและทำด้วยใจ ผลลัพทธ์จะเป็นตัวบอกว่า เราทำได้ดีหรือยังไม่ได้ดี ต้องทำไป เอ๊ะ ไป ปรับให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ บางเรื่องทำแล้วไม่ดีก็แก้ไข ทำแล้วดีก็ขยายผล งานของเราที่สำเร็จเพราะเราร่วมมือกัน ทุกคนคือเพื่อนร่วมทาง เราจะร่วมสร้างความสำเร็จคือ ผลลัพธ์ ตามเป้าหมายองค์กร”“วิกฤต คือโอกาส โควิดช่วยให้เราเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว โควิดทำให้เราปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีทั้ง Offline และ Online มี Delivery ทั่วประเทศไทยภายใน 7 วัน ถ้าเรารู้จักปรับตัวตลอดเวลา เราก็จะอยู่รอด” (28 กุมภาพันธ์ 2565)

การค้นหา Gray Rhino หรือ แรดเทาเป็นเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้สูง และมีผลกระทบสูง แต่มักจะถูกละเลย เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานแล้ว และมีสัญญาณมาเป็นระยะ แต่ไม่มีใครสนใจ หรือใส่ใจที่จะแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ปล่อยปละละเลยจนลุกลามใหญ่โต (6 มิถุนายน 2565)



คุณวิชัย จันทร์จิรยากุล กรรมการผู้จัดการ และ ในฐานะ Chief Risk Officer (CRO) “การค้นหาความเสี่ยงอย่างรอบด้านทุกคนระดมความคิดช่วยกันประเมินว่ามีอะไรบ้างที่จะเกิดขึ้น เพื่อป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่คาดไม่ถึงช่วยกันประเมินและทำแผนป้องกันรวมถึงการทำแผนสำรองเมื่อเกิดเหตุที่เรียกว่าBCMเพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าได้อย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์” (วิชัย จันทร์จิรยากุล, 2568)

นโยบายการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

บริษัทฯได้จัดให้มีนโยบายและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัทฯกำหนดให้ทุกคน อันได้แก่ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานเป็นเจ้าของความเสี่ยงทำหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ และจัดหามาตรการในการกำจัด ป้องกัน รวมทั้งจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์บริษัทฯ ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งติดตามสถานการณ์และเหตุปัจจัยของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และรายงานให้คณะกรรมการบริษัทได้ทบทวนนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้านปีละ 2 ครั้ง

บริษัทฯได้ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงและกำกับให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในทบทวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรในทุกปี จะมีการแต่งตั้งตัวแทนหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการกลยุทธ์องค์กร ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนด้านกลยุทธ์งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ความยั่งยืน และความเสี่ยง เพื่อพิจารณาแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการดำเนินงานด้านต่างๆของงบประมาณประจำปี

นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงรายหน่วยงาน Risk Score เพื่อวัดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและทบทวนรายการความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบบริหารความเสี่ยงของทุกพื้นที่กลุ่มธุรกิจในทุกไตรมาสหรืออย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี รวมทั้งเปิดบริการให้คำแนะนำทางออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และตัวอย่างที่ดีในการยกระดับคะแนน Risk Score ของแต่ละหน่วยงานผ่านโครงการ Risk Score Clinic ในทุกสัปดาห์ รวมทั้งนำจุดเรียนรู้ที่ดีไปเผยแพร่ให้นักบริหารความเสี่ยงได้นำไปพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นต่อไป

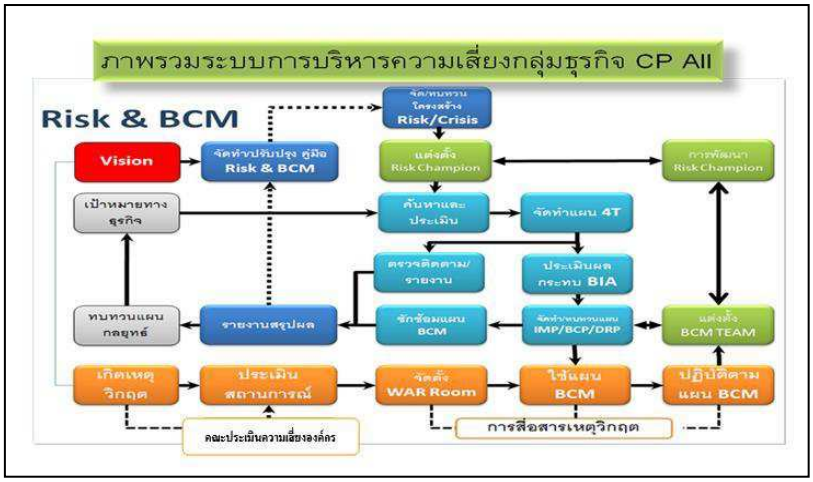
บริษัทฯได้จัดให้มีการสัมมนานักบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงานหรือ Risk Champion อย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถของนักบริหารความเสี่ยงให้ทันต่อสถานการณ์ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย รวมทั้งด้านความยั่งยืนและธรรมาภิบาล

บริษัทฯได้จัดให้มีการรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการค้นหาความเสี่ยงจากภัยมืด Black Swan ผ่านเครือข่ายนักบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงานหรือ Risk Champion ทุกหน่วยงาน ได้รับรายงานความเสี่ยงจากพนักงานและส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปทบทวนความเสี่ยงตามรอบการประมินต่อไป

นอกจากนี้ บริษัทฯยังจัดให้มีการซักซ้อมสถานการณ์จำลองเหตุวิกฤต Crisis Management Exercise เพื่อเตรียมความพร้อมเมื่อต้องบริหารเหตุวิกฤตทางไซเบอร์และข้อมูลรั่วไหล รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงสำคัญให้แก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ในกรณีที่มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสำคัญเร่งด่วน หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน จะจัดให้มีการทบทวนความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมสำคัญและรายงานเป็นวาระพิเศษต่อคณะกรรมการบริหาร รับทราบโดยทันที

ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงองค์กรกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์

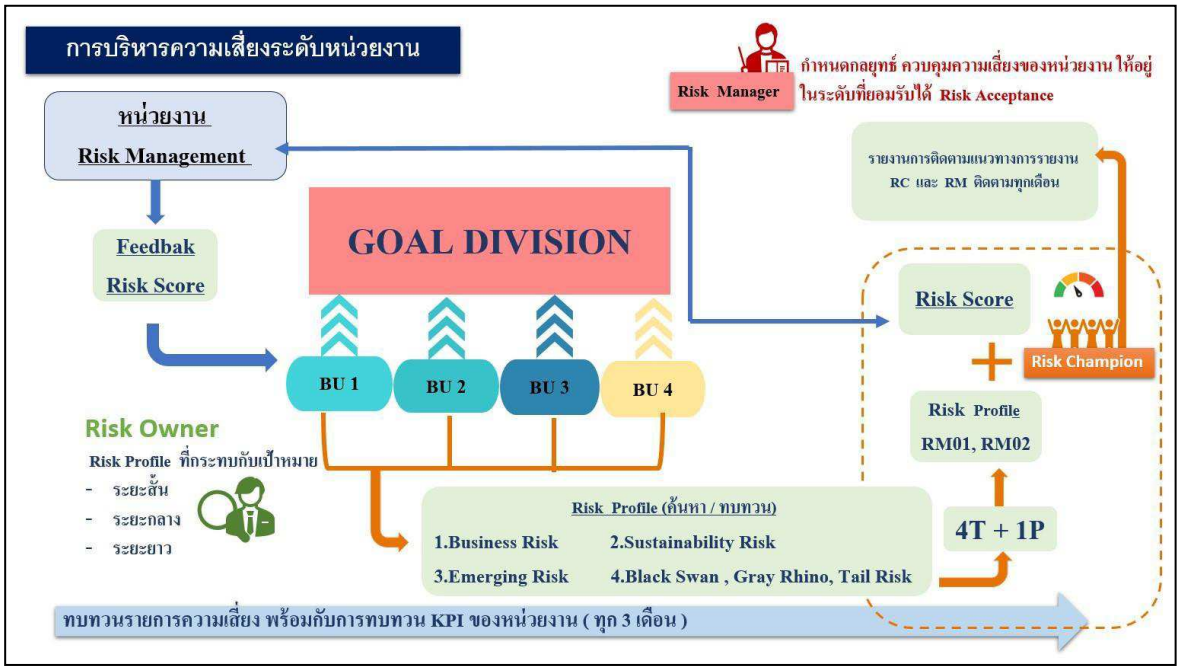


การบริหารความเสี่ยงองค์กรเริ่มต้นจากการทบทวนแผนกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจองค์กร รวมทั้งการนำประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ Materiality Topic ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กรประจำปี ซึ่งทางหน่วยงานบริหารความเสี่ยง และ Chief Risk Officer (CRO) จะจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงและคู่มือให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายองค์กรด้านธรรมาภิบาล ความยั่งยืน และเป้าหมายการดำเนินการทางธุรกิจ เพื่อทบทวนโครงสร้างระบบการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้านได้แก่ Business Risk, Sustainability Risk, Emerging Risk และ Black Swans รวมทั้งทบทวนแผนการจัดการเหตุวิกฤตองค์กรของหน่วยงานต่างๆในกลุ่มธุรกิจ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติให้กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้มีการค้นหา ประเมิน ควบคุม ติดตาม ตลอดจนการจัดทำและประเมินผลแผนรับมือเหตุวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์กรอย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกลุ่มธุรกิจ

ตามที่นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรกำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเป็นเจ้าของความเสี่ยงRisk Owner ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดของทุกหน่วยงานจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความเสี่ยงRisk Managerโดยตำแหน่ง ผู้จัดการความเสี่ยงหน่วยงานสามารถแต่งตั้งผู้ช่วยที่มีคุณวุฒิความสามารถเหมาะสมทำหน้าที่เป็นนักจัดการความเสี่ยง Risk Championประจำหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่จัดการให้มีการค้นหา และ ประเมินรายการความเสี่ยง Risk Profile ที่กระทบกับเป้าหมายหน่วยงาน ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว รวมทั้งจัดทำแผนควบคุมและติดตามความเสี่ยงร่วมกับ Risk Owner ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานตลอดจนรายงานผลการดำเนินด้านบริหารความเสี่ยงให้ Risk Managerพิจารณาก่อนรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบผ่านหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับมอบหมายทำการรวบรวมรายงานให้คณะผู้บริหาร และคณะกรรมการชุดต่างๆที่เกี่ยวข้องพิจารณาต่อไป



เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน(Risk Score)

ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ กำหนดให้มีการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ติดตามสถานการณ์และเหตุปัจจัยของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา แล้วรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัททราบ ดังนั้นบริษัทจึงได้กำหนดให้มีแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานดังนี้

1.การถ่ายทอดนโยบายการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน (คะแนน 10 %)

2.จัดให้มีการทบทวนและรายงานความเสี่ยงภายในหน่วยงาน (คะแนน 30 %)

3.การทบทวนปรับปรุง แผน BCM และรายชื่อ BCM Team(คะแนน 25%)

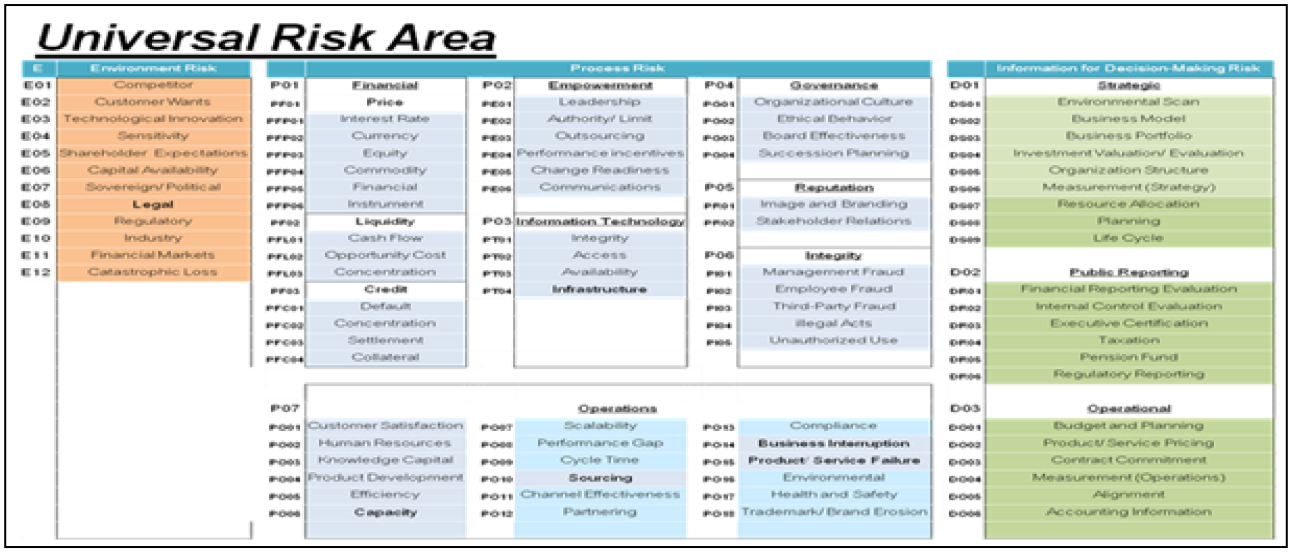
4.การผลักดันให้ทุกคนในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการค้นหาภัยมืดองค์กร (คะแนน 20%)

5.การมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านบริหารความเสี่ยงที่บริษัทกำหนด (คะแนน 15%)

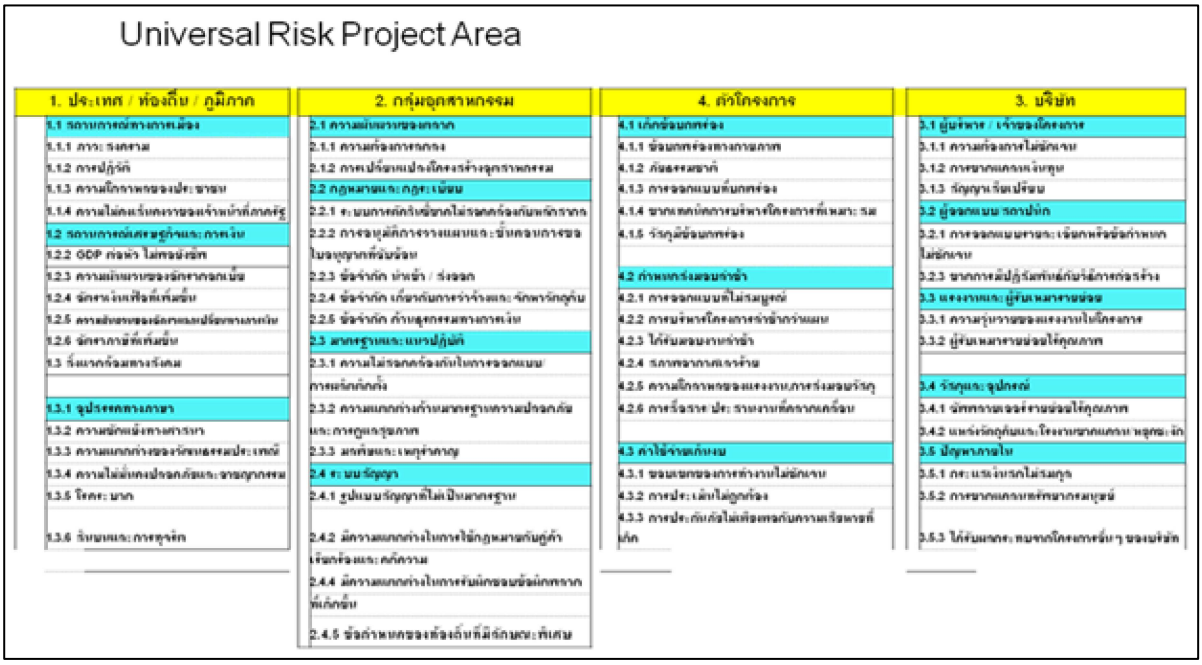
แนวทางการค้นหารายการความเสี่ยงให้ครอบคลุม

ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงคือการค้นหาความเสี่ยงสำคัญของหน่วยงานไม่เจอ ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงควรใช้แนวทางการทบทวนรายการความเสี่ยงในการตรวจสอบให้ครอบคลุมด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. Universal Risk Area สำหรับการทบทวนความเสี่ยงโดยรวมขององค์กรและหน่วยงาน



2. Universal Risk Project Area สำหรับการจัดทำโครงการสำคัญต่างๆ



หัวใจของนักบริหารความเสี่ยง Risk Champion

นักบริหารความเสี่ยง จะต้องมีหัวใจในการทำงานด้านบริหารความเสี่ยงตามค่านิยม 3A+ ซึ่งเปรียบเสมือนจรรยาบรรณของนักบริหารความเสี่ยง Risk Champion ได้แก่ A:Alert ตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูมต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง, A: Analysis วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ได้, A:Alarm เตือนภัยให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทันเวลา และPlus Time เตรียมการรับมือทันเวลา



การมีหัวใจของนักบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้การประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งการจัดทำแผน การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผน มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังอุบัติการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

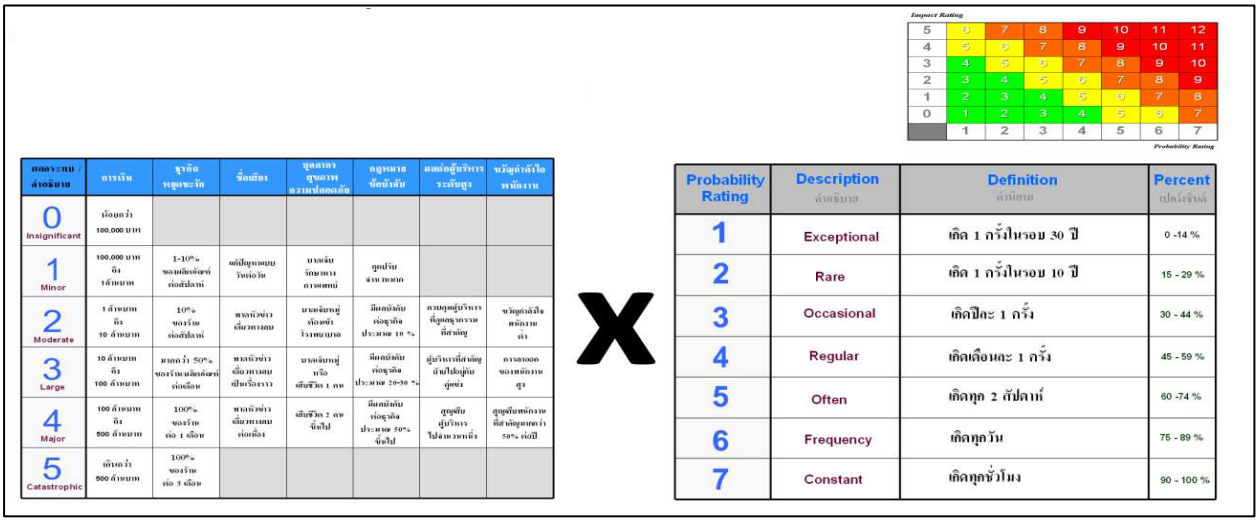
การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง Risk Ownerจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่ค้นพบทั้งด้าน โอกาสเกิดความเสี่ยง (Probability Rating Scale) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact Rating Scale) โดยใช้ตารางการประเมินความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ซึ่งมีหลักการและแนวทางดังนี้

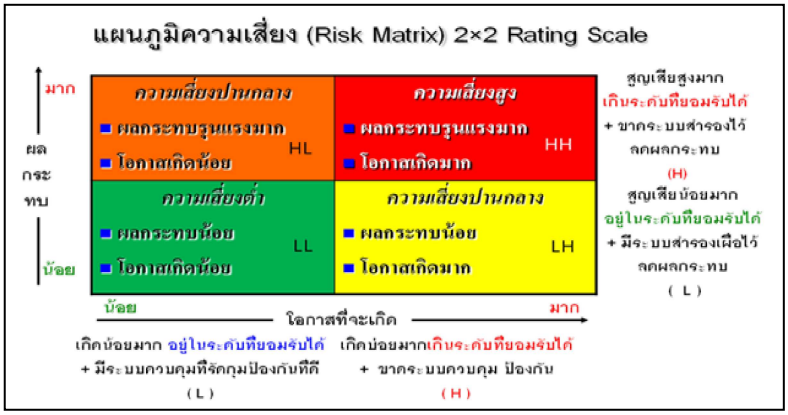
1. โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ (Low Probability) หมายถึง เคยมีสถิติการเกิดอุบัติการณ์เสี่ยงน้อยครั้งมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีมาตรการควบคุมป้องกันต้นเหตุของการเกิดอย่างมีประสิทธิภาพดี

2. โอกาสเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High Probability) หมายถึง เคยมีสถิติการเกิดอุบัติการณ์เสี่ยงมากเกินระดับที่ยอมรับได้ หรือมีมาตรการควบคุมเชิงป้องกันที่ต้นเหตุของการเกิดที่ขาดประสิทธิภาพ

3. ผลกระทบของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ (Low Impact) หมายถึง เคยมีสถิติความเสียหายโดยรวมเกิดประสิทธิภาพสูงพร้อมใช้งานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ลดผลกระทบความเสียหายโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ผลกระทบของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High Impact) หมายถึง เคยมีสถิติความเสียหายโดยรวมที่เกิดขึ้นสูงสุดเกินค่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือมีระบบแผนสำรอง BCM หรือแผนฉุกเฉิน IMP





ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรตัดสินใจยอมรับโดยยังคงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์กร รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร คือ ระดับสีเขียว ทั้งนี้อาจพิจารณาร่วมกับแผนรับมือเหตุวิกฤตและแผนฟื้นฟูหลังเกิดเหตุประกอบการด้วย



การบูรณาการรายการความเสี่ยงทั่วทั้งขององค์กร

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะทำการบูรณาการรวบรวมรายการความเสี่ยงขององค์กร จากทุกหน่วยงานภายในกลุ่มธุรกิจเพื่อรายงานให้คณะผู้บริหาร และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามแผนและระยะเวลาการทบทวน และค้นหาความเสี่ยงสำคัญขององค์กรกำหนดได้แก่

1. **ความเสี่ยงทางธุรกิจ** Business Risk

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่จะผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดตามหลักการCOSO-ERM **ได้แก่**

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมดูแลขององค์กร ซึ่งสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการวางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยนั้น ๆ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงาน การควบคุมภายใน และเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเงิน รวมถึงผลกระทบทางการเงิน เช่น ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้ที่ลดลง

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นอุปสรรคการปฏิบัติงาน

2. **ความเสี่ยงยั่งยืน** Sustainability Risk

ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social)และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า “ESG Risk”ซึ่งบริษัทได้นำประเด็นจากการวิเคราะห์หาประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ Materiality Topicขององค์กรมาประกอบการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนด้วย

3. **ความเสี่ยงภัยมืด** Black Swan **หรือความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ซึ่งประกอบด้วย**

Black Swan (BW) **หงส์ดำ** เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจคาดคิดได้ทั้งขนาดความเสียหาย และโอกาสการเกิดขึน รวมทั้งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิด แต่เกิดแล้วผลกระทบรุนแรงกว่าที่คาดไว้มาก เช่น โรคโควิด 19

Gray Rhino (RR) **แรดเทา** เป็นความเสี่ยงที่อาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทุกวัน แต่เกิดผลกระทบไม่มาก (โอกาสเกิดสูง เสมือนเห็นแค่นอแรดแต่ไม่เห็นตัว) แต่หากเกิดสะสมมากๆ ยาวนานต่อเนื่องก็กลายความเสี่ยงที่อาจเป็นแรดตัวโตกลับมาขวิดและเกิดผลกระทบองค์กรร้ายแรงได้

Tail Risk (TR) **ความเสี่ยงปลายแถว** เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบจะรุนแรงมหาศาล แต่มีโอกาสเกิดยากหรือน้อยมาก จนอาจลืมไปว่ามีโอกาสเกิดขึ้น แต่ถ้าเกิดแล้วอาจทำให้องค์กรล่มสลายได้

ความเสี่ยงใหม่ Emerging Risk / Future Risk

ความเสี่ยงใหม่ เป็นความเสี่ยงที่เป็นสิ่งใหม่ ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน แต่สามารถสร้างความเสียหายต่อองค์กรได้ ซึ่งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและขนาดผลกระทบนั้นค่อนข้างยากที่จะประเมินได้ชัดเจน แต่สามารถรับรู้และเห็นตรงกันได้ว่าอาจเกิดผลกระทบกับองค์กร เพียงแต่ยังไม่มีข้อมูลในมิติของโอกาสที่จะเกิดขึ้นอย่างเพียงพอที่จะประเมินระดับความเสี่ยงที่ชัดเจนได้ ดังนั้นจึงควรนำมาเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงองค์กรในมิติเวลาซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว

Emerging Risk (ER) เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตระยะสั้นช่วง 3-5 ปีข้างหน้า

Future Risk (FR) เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตระยะยาวช่วง 5-10 ปีข้างหน้า

ยกตัวอย่างกรณีของโครงสร้างและรูปแบบประชากรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นอายุ (สังคมสูงอายุ) หรือความหลากหลายทางเชื้อชาติที่มากขึ้น เราทุกคนต่างรับรู้ได้และเห็นตรงกันว่าสามารถสร้างผลกระทบได้กับทุกองค์กร เพียงแต่เราไม่มีข้อมูลในมิติของโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้นั้นอย่างเพียงพอที่จะประเมินระดับความเสี่ยงที่ชัดเจนและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงองค์กรได้

กรณีที่มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสำคัญที่อาจเกิดผลกระทบต่อองค์กร หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะจัดให้มีการจัดประชุมทบทวนความเสี่ยงเฉพาะกิจ เพื่อให้มีการทบทวนประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนควบคุม รับมือที่เหมาะสมต่อไป

การกระจายเป้าหมายองค์กร และการจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยง

รายการความเสี่ยงสำคัญที่กระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรแต่ละระดับชั้น จะต้องจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อรายงานให้ผู้อนุมัติเป้าหมายแต่ละระดับพิจารณา โดยแบ่งเป็นระดับชั้น ดังรูป



การจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงตามหลัก 4T+1P Strategies

การจัดทำแผนควบคุมความเสี่ยงต้องคำนึงถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพหลังจากดำเนินการตามแผน ดังนั้นจึงกำหนดแนวทางการเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่วิเคราะห์และประเมินแล้วดังนี้

Take การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง อย่างสม่ำเสมอ

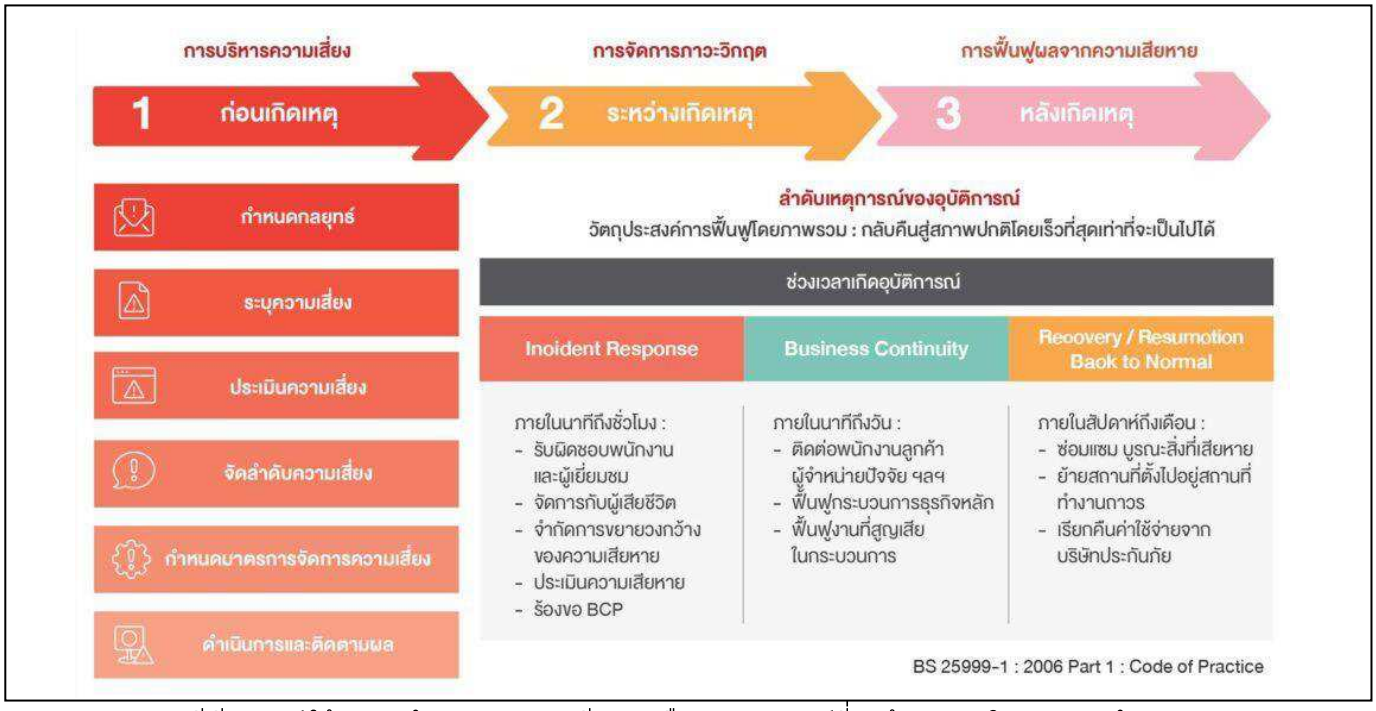
Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุง ระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่นการ จัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่ง ความรับผิดชอบไปเช่นการทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้อง ตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือเลื่อนกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นออกไป

Pursue การเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส ซึ่งการตอบสนองความเสี่ยงจะต้องแก้ปัญหาที่สาเหตุ ที่แท้จริงของปัญหาในเชิงรุก รวมทั้งแผนรับมือ และเยียวหาผลกระทบความเสียหายได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูง จนอาจได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้อง และนำไปสู่โมเดลการธุรกิจใหม่อย่างยั่งยืน

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management: BCM)



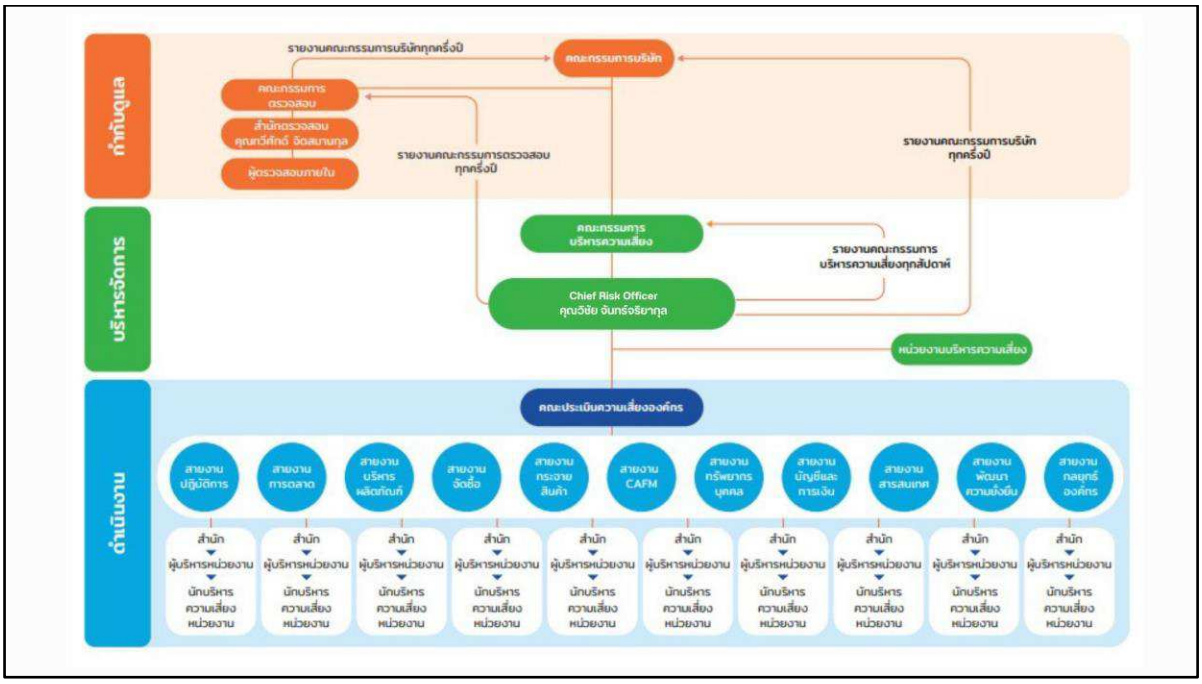
ซีพี ออลล์ ให้ความสำคัญกับการเตรียมรับมือสถานการณ์ที่เลวร้ายสุด โดยการจัดทำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Management: BCM) รวมทั้งมีการกำหนดรับผิดชอบ BCM Team อย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่สำคัญ ด้านปฏิบัติการของ ซีพี ออลล์

รวมทั้งจัดทำสัญญานเตือนภัย Key Risk Indicator: KRI ติดตามประเมินสถานการณ์ที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์วิกฤตขององค์กร โดยคณะประเมินและขับเคลื่อนความเสี่ยง (Risk Steering Committee) เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการจัดเตรียมแผนรับมืออย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์และทันเวลาต่อไป

ระบบการติดตาม ทบทวน ประเมินผลระบบบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์

ระบบบริหารความเสี่ยงของ ซีพี ออลล์ จะมีการติดตาม ทบทวน ประเมินผลผ่านสถานการณ์จำลองรูปแบบต่างๆ เป็นลำดับชั้น ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ระดับผู้บริหาร ระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และระดับคณะกรรมการบริษัท เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อไป

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจ ซีพี ออลล์



กิจกรรมการผลักดันให้ทุกคนในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการค้นหาภัยมืดองค์กร

ตามที่คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ในฐานะประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของค้นหาความเสี่ยงภัยมืดที่สำคัญในองค์กรที่อาจมีการกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กรในอนาคตจึงมอบหมายให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจัดโครงการส่งเสริมให้ Risk Manager กับ Risk Champion ร่วมมือกันสืบค้นหาร่องรอย สิ่งบอกเหตุที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่เป็นภัยมืดของกลุ่มธุรกิจฯ โดยผลักดันให้เป็นรายการความเสี่ยงของหน่วยงานซึ่งจะมีการติดตามวัดผลตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน(Risk Score) โดยกำหนดให้ผู้บริหาร พนักงานร่วมกันจัดกิจกรรมรณรงค์ให้ค้นหาความเสี่ยงจากภัยมืด Black Swan / Gray Rhino และ Tail Risk ที่อาจทำให้องค์กรของเราไม่บรรลุเป้าหมาย ส่งมายัง Risk Management ผ่านระบบ All Process / Black Swan Online เพื่อให้ CRO ร่วมกับคณะประเมินและขับเคลื่อนความเสี่ยง(Risk Steering Committee) พิจารณาคัดเลือกเพื่อส่งประกวด และตัดสินโดย คณะผู้บริหารตัดสินประกาศให้รางวัล **Black Swan Award** ให้ต่อไป

สำหรับความเสี่ยงที่ผ่านการคัดเลือกทางหน่วยงานบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจัดส่งให้เจ้าของความเสี่ยง Risk Owner หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนควบคุมที่เหมาะสมต่อไป



กิจกรรมงานเชิดชูนักบริหารความเสี่ยง

บริษัทจัดกิจกรรมเชิดชูนักบริหารความเสี่ยงหน่วยงานซึ่งมีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมเป็นแบบอย่างที่ดีตามค่านิยม และจรรยาบรรณนักบริหารความเสี่ยง 3A+ ได้แก่ A:Alert ตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูมต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง, A: Analysis วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ได้, A:Alarm เตือนภัยให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทันเวลา และ Plus Time เตรียมการรับมือทันเวลา โดยมีผู้บริหารระดับสูง และ CRO เป็นผู้มอบให้ ในงานสัมมนา “การพัฒนาทักษะ Risk Champion ประจำปี”เพื่อให้มีการฝึกทักษะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงหลากหลายให้กับ Risk Champion นำไปเป็นแนวทางต่อยอดการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ ซีพีออลล์,ให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารความทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ยังได้มีการจัดพิธีมอบรางวัลให้กับ Risk Manager ผู้จัดความเสี่ยงหน่วยงาน ที่มีผลการบริหารความเสี่ยงยอดเยี่ยมประจำปี และบริหารความเสี่ยงหน่วยงานได้ยอดเยี่ยมต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน ซึ่งจะส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานได้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีในการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับงานประจำได้อย่างยั่งยืนต่อเนื่องตลอดไป