

สารบัญสรุป

สารบัญละเอียด	(6)
สารบัญรูป	(12)
สารบัญตาราง	(14)
คำนำ	(15)
บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	1
บทที่ 2 การกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	23
บทที่ 3 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	49
บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการควบคุม	85
บทที่ 5 กระบวนการในการนำ ERM ไปใช้	116
บทที่ 6 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: วัฒนธรรมการกำกับดูแลและกลยุทธ์	138
บทที่ 7 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: การระบุความเสี่ยงและโอกาส	173
บทที่ 8 กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามผล	190
บทที่ 9 วิธีการประเมินความเสี่ยงแต่ละประเภท	217
บทที่ 10 ข้อผิดพลาดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	244
บทที่ 11 มุมมองการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจากปัจจุบันสู่อนาคต	267
บรรณานุกรม	290
ดัชนี	302

สารบัญละเอียด

สารบัญรูป	(12)
สารบัญตาราง	(14)
คำนำ	(15)
บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	1
1.1 ความนำ	1
1.2 ความเสี่ยง	2
1.3 ประเภทของความเสี่ยง	3
1.4 การบริหารความเสี่ยง	5
1.5 ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	8
1.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	11
1.7 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	12
1.8 ความสำคัญของ ERM	12
1.9 ปัจจัยในการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	14
1.10 กรณีศึกษา: วิฤติทางการเงินในทวีปเอเชีย ค.ศ. 2018	16
1.11 สรุป	21
1.12 คำถามท้ายบท	22
บทที่ 2 การกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	23
2.1 ความนำ	23
2.2 การกำกับดูแลกิจการ	23
2.3 ผู้มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ	24
2.4 การกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงองค์กร	26
2.5 คณะกรรมการบริษัท	30

2.6	คณะกรรมการตรวจสอบ	32
2.7	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	34
2.8	ประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยง	35
2.9	โครงสร้างองค์กรและการบริหารความเสี่ยง	38
2.10	นโยบายและระเบียบปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง	41
2.11	กรณีศึกษา: การทุจริตทางการเงิน	42
2.12	สรุป	47
2.13	คำถามท้ายบท	48
บทที่ 3	กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	49
3.1	ความนำ	49
3.2	การกำหนด ERM ตามความเหมาะสมขององค์กร	49
3.3	การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน ERM	52
3.4	การกำหนดโครงสร้าง ERM	55
3.5	กรอบแนวทาง ERM	57
3.6	การสร้างกรอบแนวทาง ERM เพื่อใช้ในการระบุ และการสื่อสารตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก	77
3.7	กรณีศึกษา: การนำ ERM ไปใช้ในเหตุการณ์หงส์ดำ	81
3.8	คำถามท้ายบท	84
บทที่ 4	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการควบคุม	85
4.1	ความนำ	85
4.2	ความหมายของการควบคุม	85
4.3	กรอบแนวทางการควบคุมภายในของ COSO	88
4.4	กรอบแนวทางการควบคุม CoCo	93
4.5	กรอบการควบคุมอื่นๆ	95
4.6	การควบคุมภายในตามรูปแบบ COSO และ COSO ERM	98
4.7	ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	99
4.8	การตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง	101

4.9	บทบาทของการตรวจสอบภายในต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	104
4.10	วิธีการตรวจสอบตามแนวความเสี่ยง	106
4.11	การประเมินตนเองเพื่อควบคุมความเสี่ยง	109
4.12	กรณีศึกษา: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คดีอื้อฉาวทางการเงินในประเทศไทย	111
4.13	สรุป	114
4.14	คำถามท้ายบท	115
บทที่ 5	กระบวนการในการนำ ERM ไปใช้	116
5.1	ความนำ	116
5.2	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	116
5.3	การกำกับดูแลความเสี่ยง	119
5.4	วัฒนธรรมความเสี่ยง	122
5.5	โครงสร้างพื้นฐานด้านความเสี่ยง	124
5.6	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านความเสี่ยง	126
5.7	การติดตามผลและการรายงาน	129
5.8	กรณีศึกษา: บริษัท Hontex Holdings Limited และปัญหาในการเสนอขายหุ้นใหม่ (IPO)	132
5.9	คำถามท้ายบท	137
บทที่ 6	กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: วัฒนธรรมการกำกับดูแลและกลยุทธ์	138
6.1	ความนำ	138
6.2	ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ – การกำกับดูแลความเสี่ยง	138
6.3	ปลูกฝัง ERM ในวัฒนธรรมองค์กร	141
6.4	การอธิบายถึงปรัชญาความเสี่ยงขององค์กร	143
6.5	การรับรู้ความเสี่ยง	145

6.6	พัฒนาแผนปฏิบัติการและมอบหมายความรับผิดชอบ	148
6.7	วิธีที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับการบริหารความเสี่ยง	151
6.8	นโยบายการบริหารความเสี่ยง	153
6.9	การจัดทำโปรไฟล์ความเสี่ยง	154
6.10	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	156
6.11	ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้	160
6.12	เกณฑ์ความเสี่ยง	163
6.13	วิธีการจัดสรรทรัพยากรตามความเสี่ยง	165
6.14	กรณีศึกษา: กรณีเครื่องบินสายการบิน วัน-ทู-โก เที่ยวบินที่ประสบอุบัติเหตุ 269	167
6.15	สรุป	169
6.16	คำถามท้ายบท	172
บทที่ 7	กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร:	
	การระบุความเสี่ยงและโอกาส	173
7.1	ความนำ	173
7.2	ความไม่แน่นอน สิ่งที่เป็นอันตราย และเหตุการณ์หงส์ดำ	174
7.3	การนำความเสี่ยงเชิงบวกและโอกาสไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง	175
7.4	การระบุความเสี่ยง	177
7.5	กระบวนการในการระบุความเสี่ยง	179
7.6	ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยง	179
7.7	ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)	183
7.8	กรณีศึกษา: การนำกระบวนการ ERM ไปใช้ในรัฐวิสาหกิจ ของสาธารณรัฐประชาชนจีน	185
7.9	สรุป	188
7.10	คำถามท้ายบท	189

บทที่ 8	กระบวนการนำ ERM ไปใช้ในองค์กร: การประเมินความเสี่ยง	
	การจัดการความเสี่ยง และการติดตามผล	190
8.1	ความนำ	190
8.2	กระบวนการประเมินความเสี่ยง	190
8.3	ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง	191
8.4	แผนที่ความเสี่ยง/แผนผังความเสี่ยง	193
8.5	เทคนิคการประเมินความเสี่ยง	196
8.6	วิธีเลือกเทคนิคการประเมินความเสี่ยง	201
8.7	จัดทำเอกสารเกี่ยวกับผลการประเมินความเสี่ยง	203
8.8	การประเมินความเสี่ยง	205
8.9	การแก้ไขความเสี่ยง	207
8.10	การสื่อสารข้อมูล	208
8.11	การรายงานและการติดตาม	210
8.12	กรณีศึกษา: บริษัท ปิคนิค คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	212
8.13	สรุป	215
8.14	คำถามท้ายบท	216
บทที่ 9	วิธีการประเมินความเสี่ยงแต่ละประเภท	217
9.1	ความนำ	217
9.2	การประเมินประเภทความเสี่ยง	217
9.3	ความสำคัญของการประเมินปริมาณความเสี่ยง	218
9.4	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	220
9.5	ความเสี่ยงด้านการเงิน	222
9.6	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	224
9.7	ความเสี่ยงจากกฎระเบียบ	226
9.8	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี	228
9.9	ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ	230
9.10	ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม	232
9.11	ความเสี่ยงด้านการเมือง	234

9.12 ความเสี่ยงด้านการตลาด	236
9.13 กรณีศึกษา: บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลล์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	239
9.14 สรุป	242
9.15 คำถามท้ายบท	243
บทที่ 10 ข้อผิดพลาดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	244
10.1 ความนำ	244
10.2 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปใช้	244
10.3 แนวทางการนำ ERM ไปใช้ในทางปฏิบัติ	253
10.4 กรณีศึกษา: Astro Malaysia Holdings Berhad	263
10.5 สรุป	265
10.6 คำถามท้ายบท	266
บทที่ 11 มุมมองการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจากปัจจุบันสู่อนาคต	267
11.1 ความนำ	267
11.2 การบริหารความเสี่ยงในอดีต	268
11.3 การบริหารความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน	273
11.4 การบริหารความเสี่ยงในอนาคต	279
11.5 กรณีศึกษา: United Grain Growers Company	286
11.6 สรุป	287
11.7 คำถามท้ายบท	289
บรรณานุกรม	290
ดัชนี	302