

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ของธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**CREDIT RISK MANAGEMENT FOR INCREASING
EFFICIENCY OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANKS IN
BANGKOK AND METROPOLITAN AREA**

ปิยะมาศ ม่วงเปลียน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี

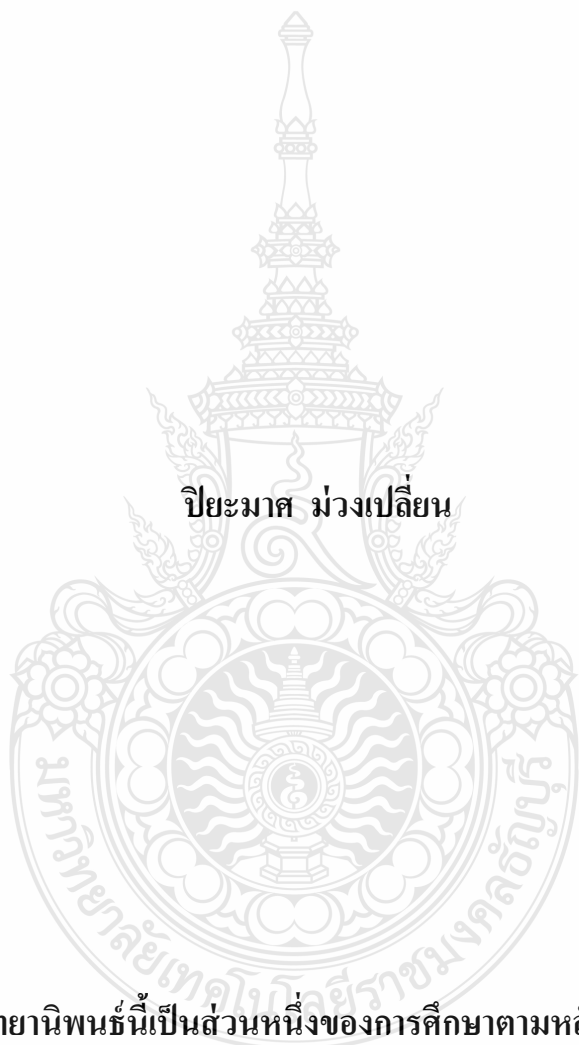
คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ของธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ปิยะมาศ ม่วงเปลี่ยน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
Credit Risk Management for Increasing Efficiency of the Government
Savings Banks in Bangkok and Metropolitan Area

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวปิยะมาศ ม่วงเปลียน

วิชาเอก

การบัญชี


อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.

ปีการศึกษา

2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์พนารัตน์ ปานมณี, Ph.D.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย ประเสริฐศรี, Ph.D.)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 19 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวปิยะมาศ ม่วงเปลี่ยน
วิชาเอก	การบัญชี
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ชงกรณีย์ กุณฑลบุตร, D.B.A.
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารสินเชื่อ ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านนโยบายและหลักประกันและด้านกระบวนการ ได้แก่การจัดชั้นลูกหนี้ การวิเคราะห์สินเชื่อ การประเมินมูลค่าหลักประกัน การสอบทานสินเชื่อ การปรับโครงสร้างหนี้ กับ ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้การ วิจัยแบบผสม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายสินเชื่อหรือ ผู้ปฏิบัติงานด้าน สินเชื่อ 125 คน ผู้บริหารหรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ 3 คนและลูกค้าด้านสินเชื่อของธนาคาร 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคาร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมากกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารโดยภาพรวมอยู่ ในระดับมาก การบริหารความเสี่ยง สินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกันมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กับการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารพบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ ทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กับการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของ ธนาคาร นอกจากนี้ยังพบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็นว่าธนาคารควรมีการตรวจเอกสารการขอสินเชื่ออย่าง ละเอียดให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร มีการติดตามการชำระหนี้ในให้อยู่ในกำหนดเวลา ควรมี การประเมินความสามารถในการชำระหนี้ และปฏิบัติ ตามเกณฑ์การกำกับดูแลของธนาคารแห่ง ประเทศไทยเพื่อลดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สำหรับผู้บริหารมีความเห็นว่า การควบคุมการ บริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อประกอบด้วยวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ ผู้ค้ำประกันหรือ

หลักประกันมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถบังคับชำระหนี้ได้ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณา
สินเชื่อ มีหน่วยงานกลุ่มงานกำกับดูแลสินเชื่อแต่ละประเภทและมีการติดตามหนี้ให้ลูกหนี้ชำระหนี้
ภายในกำหนด การบริหารสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพของธนาคาร ได้แก่ มีการกำหนดแนวทางการ
บริหารสินเชื่อไว้ชัดเจน มีการควบคุม ตรวจสอบ ตรวจสอบ กำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยงและ
ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ นอกจากนี้ ธนาคารควร
มีหน่วยงานย่อยเพื่อควบคุมสินเชื่อแต่ละประเภท มีการกำหนดนโยบาย ตั้งแต่การพิจารณาอนุมัติ
สินเชื่อจนถึงการประเมินและติดตามสินเชื่อ

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อธนาคารออมสิน



Thesis Title	Credit Risk Management for Increasing Efficiency of the Government Savings Banks in Bangkok and Metropolitan Area
Name-Surname	Miss Piyamas Muangplean
Major Subject	Accounting
Thesis Advisor	Associate Professor Chanongkorn Kuntonbutr, D.B.A.
Academic Year	2012

ABSTRACT

The purposes of this research were to study credit risk management, efficiency in credit management, recommendations and guidelines for credit risk management, and the relationship between credit risk management in terms of policy and collateral and process, which included debtor classification, credit analysis, assessment of collateral value, credit review, and debt restructuring, and the efficiency of credit management of the Government Savings Banks in Bangkok and Metropolitan Area. Both quantitative and qualitative methods were applied to this study. The samples were 133 participants, consisting of 125 heads of credit department or staffs, 3 credit executives or staffs, and 5 credit customers of the Banks. The questionnaire and in-depth interview were used for data collection. Statistics used for data analysis included Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, and the Pearson Correlation Coefficient.

The findings revealed that opinions on the credit risk management of the Banks as an overall and in every aspect were at “strongly agree” level. The participants had opinion on the efficiency in credit risk management of the Banks at high level as an overall. Besides, credit risk management in terms of policy and collateral was positively related to an increase of credit management efficiency at the moderate level. Due to the process of credit risk management, it was positively related to an increase of credit management efficiency at upper high level. Moreover, customers suggested that the investigation for credit request documents in details to be in compliance with the Bank’s policy, following up the debt repayment, investigation of debt repayment, and a compliance with the credit risk controlling regulations of the Bank of Thailand would help reduce the non-performing loans of the bank. Regarding to the executives, they thought

that a control of credit risk management, including an analysis of debt repayment capability, guarantor or collateral, could possibly force the debt repayment. In addition, there should be the rules for credit approval as well as the division which manages each type of credits and monitors the debtors to repay debts on time. The efficient credit risk management of the Banks shall include having the clear guidelines for credit management, controlling, investigating, reviewing, setting key risk indicators (KRI), and continually improving in order to reduce the operational risk of credit officers. Furthermore, the Banks should have the sub-divisions to control and monitor each of the credit types while setting the policy starting from the process of credit approval consideration to the process of assessing and collecting debts.

Keywords: credit risk management, efficiency in credit management, the government savings bank





กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พนารัตน์ ปานมณี ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ประเสริฐศรี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภา ทองคง ที่ได้ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยความสมบูรณ์ทุกประการ

ขอขอบพระคุณ นายวิชาชัย วงศ์สถิตย์ ผู้จัดการธนาคารออมสิน สาขาหินกอง นางสาวมัลลิกา ภูศรี รองผู้จัดการธนาคารออมสิน สาขาหนองแค นางสาวอาทิตย์ สิริประภาวัฒน์ เจ้าหน้าที่ทดแทนพนักงานปฏิบัติการ 2-7 และหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ นางสาวกัตติยาวัลย์ ศีปัญญา นางสาวเฉลิม บัวคล้าย นางนิลวรรณ ชูก้อนทอง นางจิราภรณ์ เชื้อชา นางรัชดา สวนเศรษฐ์ ลูกค้าด้านสินเชื่อธนาคารออมสินที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจัดทำวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ ขอกราบพระคุณคุณพ่อโอด ม่วง เปลี้น คุณแม่สมจิตร์ ม่วงเปลี้น ผู้ให้ชีวิต และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณ นายวิชญ์ สิทธิปัญญา ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนงานวิจัยฉบับนี้ด้วยดี คุณงามความดีอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา อันเป็นที่เคารพยิ่งและคณาจารย์ผู้ ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนทุก ๆ ท่านที่ให้การสนับสนุนจนกระทั่ง วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ปิยะมาศ ม่วงเปลี้น



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ซ
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	5
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง.....	9
2.2 ประเภทของความเสี่ยง.....	15
2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	27
2.4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง.....	42
2.5 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ.....	45
2.6 การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน.....	49
2.7 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ.....	60
2.8 ความหมายของสินเชื่อ.....	67
2.9 นโยบายคุณภาพสินเชื่อ.....	71
2.10 ประเภทของสินเชื่อ.....	74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	84
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	92
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
4.2 ผลการวิเคราะห์.....	98
5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	112
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	112
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	116
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	119
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเนื่องในอนาคต.....	120
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	126
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	127
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ.....	135
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ลูกค้า.....	138
ประวัติผู้เขียน.....	142

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวน และร้อยละ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	98
4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านนโยบายและหลักประกัน.....	100
4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ.....	101
4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านการจัดชั้นลูกหนี้.....	102
4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านการประเมินคุณค่าหลักประกัน.....	103
4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านการสอบทานสินเชื่อ.....	104
4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านการปรับโครงสร้างหนี้.....	105
4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ด้านสินเชื่อที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9	
เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อ และหลักประกันกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร.....	107
4.10	
เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านกระบวนการมี ความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร.....	108



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.4 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการบริหารจัดการองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคธุรกิจต้องเผชิญกับความ
เสี่ยงในหลายรูปแบบ การดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ในทุกเรื่อง que ผู้บริหาร
ได้ตัดสินใจ ความเสี่ยงอาจเกิด จากความบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำงานของ
อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ขีดความสามารถ ของบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม
ในการปฏิบัติงาน เป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้บริหารต้องพยายามสร้าง
มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และสามารถนำองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึง
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและการพัฒนาองค์กร

ระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน สินเชื่อเข้ามามีบทบาทที่สำคัญสำหรับธุรกิจต่าง ๆ ความหมายของ
สินเชื่อ คือ ความสามารถในการกู้ยืมเงินหรือความสามารถในการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ โดยมีค้ำประกัน
สัญญาว่าจะชำระเงินคืนให้ในอนาคตซึ่งการยินยอมกันหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้กู้หรือ
ลูกหนี้เป็นสำคัญว่าจะสามารถทำให้เจ้าหนี้เชื่อถือได้มากหรือน้อยเพียงใด มีความสามารถจะกู้ยืม
หรือเป็นหนี้ได้อย่างไร (สุณี ศักรนนท์, 2542 : 7) โดยสินเชื่อมีความสำคัญต่อธุรกิจและมีความจำเป็น
ต่อความเป็นอยู่ในสังคมปัจจุบันของคนทั่วไป ดังนั้นการบริหารสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นการ
บริหารเพื่อจะได้ใช้สินเชื่อเป็นเครื่องมือที่ให้ประโยชน์สูงสุด หากการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ
ก็จะไม่บรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจ ที่ได้มีไว้ ดังนั้นการบริหารงานสินเชื่อจึงต้องประกอบด้วย
ข้อบังคับต่าง ๆ ตามขอบเขตและหน้าที่ของการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

การแข่งขันในธุรกิจด้านการเงินนอกจากจะมีธนาคารพาณิชย์กลุ่มเดิมแล้วยังมี
ผู้ประกอบการพาณิชย์รายใหม่ ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งมุ่งสร้างค วามแข็งแกร่งโดยวิธีการต่าง ๆ
เช่น การระดมทุนเพิ่มเติม หรือการควบรวมกิจการ อีกทั้งยังมีสถาบันการเงินที่ทำธุรกิจด้านการเงิน
แต่ไม่ใช่ธนาคาร (Non Bank) ที่เปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปที่ต้องการใช้บริการ ด้วยสภาพการ
แข่งขันที่รุนแรง ทำให้ผู้ประกอบการทางด้านการ เงินได้คิดหาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ
มาสนองตอบความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร ธนาคารออมสินซึ่งเป็นสถาบัน
การเงินที่ให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปก็ไม่ได้หยุดนิ่ง เช่นกัน ธนาคารออมสินได้พัฒนาผลิตภัณฑ์
และบริการต่าง ๆ มาให้ลูกค้าได้ เลือกใช้บริการ ผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารออมสินได้มีการ

ปรับปรุงเพิ่มจำนวนขึ้นเป็นอย่างมาก ปัจจุบันธนาคารได้มีผลิตภัณฑ์ประเภทเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต (ประกันชีวิต) เงินฝากสลากออมสินพิเศษ เงินฝากประจำรายเดือน เงินฝากประจำราย 3 เดือน และเงินฝากประเภทเพื่อเรียกพิเศษ นอกจากนี้ธนาคารได้เปิดให้บริการด้านสินเชื่อและพัฒนาบริการด้านสินเชื่อให้กับการดำเนินชีวิตของประชาชน ธนาคารจึงได้มีบริการสินเชื่อเพื่อการศึกษา สินเชื่อต้อนรับเปิดเทอม สินเชื่อเพื่อการเคหะ สินเชื่อเพื่อธุรกิจสินเชื่อธนาคารประชาชน เป็นต้น อีกทั้งยังมีการขยายขอบเขตการให้บริการเพิ่มขึ้นโดยจะมุ่งให้บริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ (Business Cash Management) อย่างครบวงจรมากขึ้น ทั้งด้านบริการชำระค่าสินค้าและบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ บริการรับฝากเงินสดหรือเช็คเรียกเก็บต่างท้องถิ่น บริการโอนเงินอัตโนมัติเข้าบัญชี ต่างธนาคาร การออกเช็คอัตโนมัติ บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อธุรกิจ และบริการเงินฝากเพื่อเข้าสู่การแข่งขันอย่างเต็มตัวจากการที่ธนาคารได้มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ธนาคารออมสินจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไข วิธีการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้การทำงาน เป็นไปอย่างถูกต้องและไม่ให้เกิดความเสียหายกับธนาคาร นอกจากจะออกระเบียบคำสั่งมาเพื่อให้เป็นหลักในการทำงาน ธนาคารออมสินจึงได้จัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมและบริหารความเสี่ยงของธนาคารอีกด้วย (ธนาคารออมสิน, 2553 : 13)

ธนาคารออมสิน (The Government Saving Bank) เป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงสูงเมื่อเทียบกับ 6 ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ รวมทั้งสามารถนำส่งเงินรายได้แก่กระทรวงการคลังสูงสุดเมื่อเทียบกับธนาคารเฉพาะกิจอื่นของรัฐ จากการสำรวจในปี พ.ศ. 2553 พบว่าภาพลักษณ์ของธนาคารในมุมมองของ ประชาชนทั่วไปมีความมั่นคงน่าเชื่อถือเป็นอันดับ 1 จากเดิมธนาคารเป็นเพียงธนาคารเพื่อการออม และเป็นเครื่องมือหนึ่งของรัฐบาลที่ใช้ในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ โครงการที่สำคัญในการสนองตอบนโยบายของรัฐบาล ได้แก่ โครงการธนาคารประชาชน โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชน เมือง โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน โครงการบ้านเอื้ออาทร โครงการปรับโครงสร้างหนี้ภาคประชาชน นอกจากนี้หน้าที่ในการเป็นผู้กระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศแล้ว ปัจจุบันธนาคารยังต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางสถานะการเงิน การเมืองและเศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเน้นการบริหารงานเชิงคุณภาพ ปรับเปลี่ยนการบริหารงานเป็นเชิงรุก มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ แทนการใช้พนักงานจำนวนมาก เน้นกระบวนการคัดสรรพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ (ธนาคารออมสิน, 2553 : 11)

การดำเนินงานของธนาคารออมสินมีลักษณะคล้ายกับธนาคารพาณิชย์ คือ การแข่งขันระดมเงินฝาก และจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราที่ใกล้เคียงกับธนาคารพาณิชย์ การให้สินเชื่อกับบุคคล

ทั่วไปและนิติบุคคล แต่ในฐานะที่ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินของรัฐบาล และเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งมีการกิจหลักในอดีตของธนาคารคือ ต้องจัดสรรเงินเพื่อซื้อหลักทรัพย์ รัฐบาลในเวลาที่รัฐบาลต้องการ ดังนั้นในช่วงเวลาที่รัฐบาลยังไม่ต้องการใช้เงิน หรือมีความต้องการ ใช้เงินน้อย ธนาคารจึงมีสภาพคล่องส่วนเกินเป็นจำ นวนมาก และการที่ธนาคารจะนำเงินไปลงทุน หรือแสวงหาประโยชน์ใด ๆ ก็ตาม ธนาคารมีขอบเขตจำกัดกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป กล่าวคือ การที่ ธนาคารออมสินจะดำเนินการดังกล่าวได้จะต้องรับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารธนาคารออมสิน และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังก่อน จึงทำให้เกิดปัญหา หากการขาดความคล่องตัวในการ บริหารงาน เช่น ในการปรับสภาพคล่องส่วนเกินของธนาคาร

ธนาคารออมสินได้จัดตั้ง “ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ” ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการ ประสานงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร รวมทั้ง ดูแล รับผิดชอบการดำเนินนโยบายและกำหนด กล ยุทธศาสตร์บริหาร ความเสี่ยงโดยรวมของธนาคารออมสิน พร้อมทั้งการระบุและควบคุมความเสี่ยง ใน การบริหารงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงของธนาคารออมสิน ได้ แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร จำนวน 3 ชุด คือ 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน 3) คณะกรรมการ ตรวจสอบ และได้จัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง ของธนาคารตามแนวทางของธนาคารแห่ง ประเทศไทยใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) 3) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) 4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) 5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) การบริหารความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน หากสามารถบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมก็ก่อให้เกิดรายได้ ความมั่นคง และความอยู่รอด ของธนาคารด้วย (ธนาคารออมสิน, 2553 : 17 - 19)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัย สนใจศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของธนาคาร ออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อให้ทราบถึง สภาพความเสี่ยงของงานด้านสินเชื่อ ของธนาคารออมสิน และได้รับรู้ แนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินซึ่งจะเป็นแนวทาง ให้การบริหารงานด้านสินเชื่อของ ธนาคารออมสินมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ลดข้อขัดแย้งหรือ ความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อกับฝ่ายต่าง ๆ หรือกับผู้บริหารของธนาคาร ออมสิน และยังเป็น แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อป้องกันและลดความสูญเสี ยต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นมีผลทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ความเสี่ยงของงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินมีสภาพเป็นอย่างไร
2. แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานด้านสินเชื่อ ของธนาคารออมสิน เป็นอย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความเสี่ยงของงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน
2. เพื่อศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อในด้านนโยบาย ด้านอสังหาริมทรัพย์ (หลักประกัน) การวิเคราะห์สินเชื่อ ด้านการจัดชั้นลูกหนี้ การประเมินมูลค่าหลักประกัน การสอบทานสินเชื่อ การปรับโครงสร้างหนี้ และด้านประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกันมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร
2. การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในแต่ละด้าน ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาสภาพความเสี่ยงของงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อในด้านนโยบาย ด้านอสังหาริมทรัพย์(หลักประกัน) ด้านการจัดชั้นลูกหนี้ การวิเคราะห์สินเชื่อ การประเมินมูลค่าหลักประกัน การสอบทานสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างหนี้ตลอดจนศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารออมสิน สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 3 กลุ่ม คือ

1.4.2.1 หัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ของธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 187 สาขา (ที่มา : หน่วยตรวจสอบประจำปี 2554 ของธนาคารออมสิน) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยขั้นต้นจำนวน 125 คนจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง 187 คนใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ตามสัดส่วนของประชากรต่อกลุ่มตัวอย่าง

1.4.2.2 ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ จำนวน 3 คน (วัชชัย วงศ์สถิตย์, 2556) (มัลลิกา ภูศรี, 2556) (อาทิตยา ศิริประภาวัฒน์ 2556)

1.4.2.3 ลูกค้ายด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน จำนวน 5 คน (จิราภรณ์ เชื้อชา, 2556) (ลัดดาวัลย์ ดีปัญญา, 2556) (เฉลิม บัวคล้าย, 2556) (นิลวรรณ ชูก้อนทอง, 2556) (รัชดา สวนเศรษฐ, 2556)

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เริ่มดำเนินการวิจัยในช่วงเดือน มกราคม 2556 - มีนาคม 2556

1.5 กำจำกัดความในการวิจัย

สภาพความเสี่ยง หมายถึง สภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ของธนาคารออมสิน

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการในโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ เพื่อลดหรือป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และเพื่อลดโอกาสและปริมาณของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น ความพยายามที่จะลดจำนวนและความรุนแรงของอุบัติเหตุและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง สภาพความเป็นจริงของการวางระบบการควบคุมภายใน ในกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อ ของธนาคารออมสิน ที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจสอบประจำปี 2554 กำหนดขึ้นเพื่อเสริมสร้างการทำงานและเพื่อป้องกันโอกาสที่จะเกิด ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การบริหารความเสี่ยง และ 5) การติดตามผล

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง ขั้นตอนในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ของธนาคาร - ออมสิน เพื่อสื่อสารให้แก่บุคลากรในฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจตรงกัน สนับสนุนภารกิจของ ธนาคาร - ออมสิน โดยวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีความรับผิดชอบและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

การระบุความเสี่ยง หมายถึง ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบ ต่อธนาคาร หรือเหตุการณ์ที่อาจทำให้ธนาคารเสียโอกาสในการได้สิ่งที่ดี หรือโอกาสของความเสี่ยงที่ บุคลากรและ /หรือฝ่ายเห็นว่าเป็นความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ด้านสินเชื่อหรือความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการจัดการด้าน สินเชื่อของธนาคารออมสิน ที่อาจทำให้งานนั้นหยุดชะงักหรือไม่สามารถลุล่วงได้ตามเป้าหมาย

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การจัดลำดับความเสี่ยง หรือการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนทำการควบคุมใด ๆ หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีวิธีการอย่างไรในการ จัดการความเสี่ยง โดยการประเมินควรพิจารณาให้ครอบคลุมในเรื่อง โอกาสที่อาจเกิดขึ้นและ ผลกระทบที่องค์กรจะได้รับ การจัดลำดับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีเพื่อใช้ วางแผน ควบคุมกระบวนการทำงาน

การติดตามผล หมายถึง แนวทางที่หน่วยงานใช้เพื่อการสอบทานสถานความเสี่ยงและ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อใช้ในการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้น ทำให้งานไปสู่เป้าหมายทำ ให้เกิดการตัดสินใจที่มีการประสิทธิผลได้อย่างทันเวลา และเพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ของธนาคาร - ออมสิน

ธนาคารออมสิน หมายถึง ส ตาบันหรือสถานที่ให้บริการทางการเงิน โดยทำ หน้าที่ เปรียบเสมือนเป็นตัวกลางระหว่างผู้ออมและผู้กู้ กล่าวคือ เป็นสถาบันที่รับฝากเงินจากผู้ออมและให้ เงินกู้กับผู้กู้ หรือที่มักเรียกกันว่า ให้สินเชื่อ โดยไม่ต้องพึ่งเงินทุนของตนเอง ซึ่งธนาคารออมสินเป็น ธนาคารของรัฐที่มีสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งสิ้น 187 สาขา

ด้านนโยบาย หมายถึง การกำหนดนโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ การลงทุน การก่อภาระผูกพัน และต้องมีการทบทวนนโยบายอย่างสม่ำเสมอ โดยครอบคลุมถึงการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน รวมถึงกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ทางด้านเครดิต

ด้านอสังหาริมทรัพย์ หมายถึง สิ่งที่สามารถชำระหนี้ได้ ธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินการติดตามเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้ ซึ่งทำให้มีการตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้หรือดำเนินคดีกับลูกหนี้ตามแต่ละกรณี และหากลูกหนี้ไม่มีเงินชำระหนี้ธนาคารอาจต้องรับชำระหนี้ด้วยหลักทรัพย์ที่วางไว้เป็นประกัน โดยผ่านกระบวนการทางกฎหมาย เช่น ซื่ออสังหาริมทรัพย์นั้นจากการขายทอดตลาดของกรมบังคับคดี ตามกฎหมายธนาคารพาณิชย์จะสามารถถือครองอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการชำระหนี้ได้ไม่เกิน 5 ปี

ด้านการจัดชั้นลูกหนี้ หมายถึง กำหนดให้มีการจัดชั้นลูกหนี้แบ่งเป็น 6 ประเภท โดยพิจารณาปัจจัยเชิงปริมาณ จากระยะเวลาการค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย และปัจจัยเชิงคุณภาพจากปัจจัยที่แสดงว่าลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ และมีการกำหนดให้กักเงินสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นสำหรับลูกหนี้ที่จัดชั้นในแต่ละประเภท

การรับรู้รายได้ หมายถึง บันทึกรายได้ดอกเบี้ยรับโดยใช้เกณฑ์สิทธิ (Accrual) และเมื่อมีลูกหนี้ค้างชำระดอกเบี้ยเกินกว่า 3 เดือน ธนาคารจะต้องหยุดรับรู้รายได้และทำการล้างรายการดอกเบี้ยรับที่เคยรับรู้ไว้ออกจากบัญชี

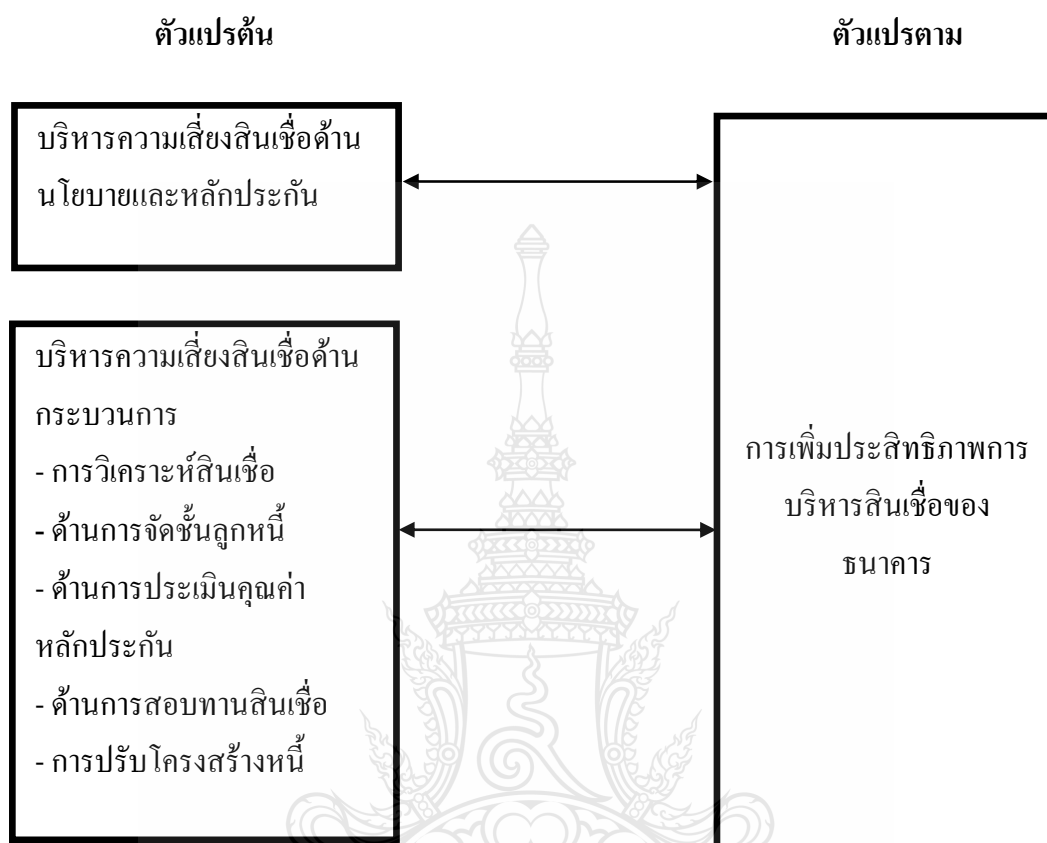
การประเมินมูลค่า หลักประกัน หมายถึง การนำมูลค่าหลักประกันมาใช้ในการคำนวณการกักเงินสำรอง ดังนั้น เพื่อให้มูลค่าหลักประกันสามารถสะท้อนถึงราคาตลาดหรือราคายุติธรรมที่แท้จริง

การสอบทานสินเชื่อ หมายถึง การสอบทานลูกหนี้ปกติ และลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทุกรายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ยกเว้น ธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับการจัดระดับความเสี่ยงรวมด้านเครดิตจากการตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทย

การปรับโครงสร้างหนี้ หมายถึง การจัดทำนโยบายในการปรับโครงสร้างหนี้ และนโยบายต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร รวมทั้งธนาคารควรมีการติดตามลูกหนี้อย่างใกล้ชิด มีการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้ และจัดทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้

ด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ โดยมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะ เป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จและถูกต้อง

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. ทำให้การบริหารงานด้านสินเชื่อ ของธนาคาร สาขาต่าง ๆ ในประเทศไทย มีประสิทธิภาพ และเกิด ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน น้อยลง ลดข้อขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกัน ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อกับฝ่ายต่าง ๆ หรือกับผู้บริหารของธนาคารออมสิน
2. ธนาคารมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อป้องกันและลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นมีผลทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
 - 1.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง
 - 1.2 ประเภทของความเสี่ยง
 - 1.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
 - 1.4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
 - 1.5 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
 - 1.6 การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน
 - 1.7 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสินเชื่อ
 - 2.1 ความหมายของสินเชื่อ
 - 2.2 นโยบายคุณภาพสินเชื่อ
 - 2.3 ประเภทของสินเชื่อ
 - 2.4 หลักการวิเคราะห์การให้สินเชื่อ
 - 2.5 กระบวนการบริหารและติดตามสินเชื่อ
 - 2.6 การควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้
 - 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง

การบริหารงาน องค์กร มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น ได้ เนื่องจากองค์กร ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ จากการตัดสินใจหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า การให้ความสำคัญในการศึกษาถึงความเสี่ยงจึงเป็นแนวทาง หนึ่งที่จะช่วยให้การบริหาร องค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต่อไป ซึ่งได้มีนักวิชาการ ให้ความหมาย

ของความเสียหายไว้อย่างมากมายและแตกต่างกัน ดังเช่น พิชัย จรรย์สุกรินทร์ และคณะ (2548 : 4) ได้ให้ความหมายของความเสียหายว่า เป็นเหตุการณ์ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน จะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาส ที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ ซึ่งเจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548 : 5) ได้กล่าวว่าความเสียหาย หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ องค์กร หน่วยงาน และบุคลากรได้ โดยที่ วร โสภณ ไชยวงศ์ (2549 : 5) ได้กล่าวว่าความเสียหาย หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นองค์กรจากการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ความเสียหายทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ นิรภัย จันทร์ สวัสดิ์ (2551 : 18 - 19) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่นการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ภัยธรรมชาติ เป็นต้น โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ และ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งความเสี่ยงจำแนกได้ 4 ลักษณะ ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับเหตุการณ์ (Strategic risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard risk)

ในชีวิตประจำวันการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ต้องเผชิญกับโอกาสที่จะเกิดความไม่แน่นอนที่ไม่อาจคาดเดาสถานการณ์ได้ อาจเป็นผลลบหรือผลบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสงวน ช้างจักร (2547 : 13) ได้กล่าวว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุด โดยการขจัดข้อจำกัดหรือลดความไม่แน่นอนให้มากที่สุด ซึ่งชัยเสถียร พรหมศรี (2550 : 15) กล่าวว่าไว้ว่า ความเสี่ยงเป็นความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์หรือไม่ ความเสี่ยงคือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ ความเสี่ยงคือ การกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบแก่หน่วยงานขององค์กร ความเสี่ยง คือ บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนเองจะสามารถรับภาระนั้นไว้ได้ (รับไม่ไหว) หากภาระนั้นหนักเกินกว่า

ที่จะรับซึ่ง ธร สุนทรายุทธ (2550 : 152) กล่าวว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาส ที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ สำหรับปราชญา กล้าผจญ (2551 : 21) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงเป็นโอกาสที่บางสิ่งบางอย่าง อาจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) สามารถวัดได้ด้วยความน่าจะเป็นของสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่ง ในแต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์มองอย่างหนึ่ง งานผลิตมองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัยมองอย่างหนึ่ง และงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กรมองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น ทั้งนี้ทฤษฎีของ จรรยา (2550 : 17 - 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง การวัดความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ด้วยการประสพผลสำเร็จภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อาทิ การจัดทำโครงการที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติ การในอนาคตร ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรในโครงการผู้บริหาร โครงการดังกล่าวจึงต้องบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยนำหลักการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of sponsoring organizations of the tread way commission (COSO)) มาใช้เพื่อบริหารจัดการควบคุมความเสี่ยง องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งคณะกรรมการ COSO กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2547 : 12) ซึ่งความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยง (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549 : 16) ทั้งนี้ความเสี่ยงยังเป็นสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรืออาจหมายถึงโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งมีผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยง ความผิดพลาด

การรั่วไหล ความสูญเปล่าและไม่มีบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป (กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, 2550 : 13)

จากความหมายของความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอ สรุปความหมายของ ความเสี่ยง (Risk) ว่าเป็นเหตุการณ์ ความไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นผลดีหรือผลร้าย ต่อการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ องค์กร จึงทำให้ต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาทางป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

ดังนั้น การ บริหารความเสี่ยง จึงจำเป็นที่ผู้บริหาร ในองค์กรควรนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการ บริหารความเสี่ยง ไว้หลากหลาย เช่น พิชัย จรรย์สุกกรินทร์ และคณะ (2548 : 6) และเจนเนตร มณีนาค (2548 : 5) ได้กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นการบริหารปัจจัย ความคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเป็นการลดสาเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมิน ได้ ควบคุม ได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังที่นฤมล สะอาดโหม (2548 : 45) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงว่า เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น สามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงมากด้วยเช่นกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงควรได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตาม ประเมินผล จึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งปราชญา กล้าผจญ (2551 : 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจ และการวินิจฉัยสั่งการ โดยให้สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยง และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยที่ หทัยชนก จรณะ (2550 : 27) ได้กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ อีกทั้งจันทนา สาขากร และคณะ (2550 : 3-10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนขององค์กร

ในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้ โดยที่ นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551 : 20 - 23) การบริหารความเสี่ยง หมายถึงกระบวนการที่ นำไปสู่การตัดสินใจ และการวินิจฉัย สั่งการ โดยให้สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ต่อความเสี่ยง และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งขององค์การ มนุษย์จึงต้องมีการวางแผนรับมือกับความเสี่ยง (ที่อาจเกิดขึ้น) เอาไว้เป็นอย่างดี เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน

การบริหารความเสี่ยง คือกระบวนการที่ ปฏิบัติโดยคณะ ผู้บริหาร กรรมการ และ บุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อ ให้สามารถบ่งชี้ เหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อ องค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ องค์กรกำหนดไว้ (ไพรัชชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส , 2547 : 4) ซึ่งชัยเสถียร พรหมศรี (2550 : 19 - 20) ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงว่า เป็น กระบวนการ ในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่มาจากบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสีย ซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่ นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุก ประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่ อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทเองด้วย ทั้งนี้สงวน ช้างจักร (2547 : 10) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยง เพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด และการบริหารความเสี่ยง โครงการคือการปฏิบัติการที่มีขั้นตอน วิธีการและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง มีลักษณะของการตัดสินใจเชิงรุกเพื่อ ประเมินสิ่งที่อาจเกิดความผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง หรือประเมินความเสี่ยง ระบุว่าความเสี่ยงที่จะต้องจัดการคืออะไร และใช้ยุทธศาสตร์เพื่อ จัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

นักวิชาการต่างประเทศได้ ให้ความหมายของการ บริหารความเสี่ยง ไว้อย่างมากมาย เช่น Poteet (1983 : 457) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ โดยตรงขององค์กรที่จะต้องป้องกันการสูญเสีย และควบคุมค่าใช้จ่ายที่ต้องรับผิดชอบจากการสูญเสีย (Liability) โดยอาจกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยง เป็นระบบการสืบค้นที่ จัดตั้งขึ้นเพื่อพยากรณ์ความล้มเหลวอันเกิดจากระบบหรือบุคลากรและป้องกันความล้มเหลวนั้น ซึ่ง Chassie (1987 : 153) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็น

ระบบในการทำนายความผิดพลาดและการคงไว้ซึ่งทักษะ เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการขจัดความผิดพลาด นอกจากนี้ยังต้องเตรียมพร้อมต่ออุบัติเหตุ ณ์ และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่เป้าหมายของโปรแกรมการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับการปกป้องฐานะทางการเงินขององค์กรด้วย ดังที่ Koch and Fairly (1993 : 153) ได้กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในการบริหารที่เฉพาะเจาะจงในการบริหารทั่วไป เป็นกระบวนการบริหารวางแผนการจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การควบคุมต้นเหตุ และกิจกรรมการวางแผน องค์กรให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ Wilson and Tingle (1999 : 92) ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นกระบวนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ การค้นหาความเสี่ยง (Risk identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk assessment) การจัดการกับความเสี่ยง (Risk treatment) และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk evaluation)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยง ของคณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO)) โดยกล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2547 : 13) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ และการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ได้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (การเคหะแห่งชาติ, 2549 : 11)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นหลักการที่นำไปใช้ในการกำหนดเรื่องบ่งชี้ถึง เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยงรวมถึงการจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างหรือเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดขอบเขตหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอน

2.2 ประเภทของความเสี่ยง

การจำแนกประเภทความเสี่ยงทำให้เรามอง เห็นภาพของความเสี่ยงแต่ละประ เภทนั้นได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อวางมาตรการการควบคุม และป้องกันได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากลักษณะความเสี่ยงมีมากมายและหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับ ลักษณะการดำเนินงานของแต่ละ องค์กร และความเสี่ยงของ แต่ละ องค์กร แตกต่าง กันออกไป เช่น ความเสี่ยงของภาครัฐแตกต่างไปจาก ความเสี่ยงของ องค์กรภาคเอกชน ความเสี่ยงของ องค์กรธุรกิจที่ มุ่งแสวงหากำไรก็ย่อมแตกต่างไปจากความเสี่ยงของ องค์กรไม่แสวงหากำไร เป็นต้น และเพื่อให้การ ทำความเข้าใจประเภทความเสี่ยงได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาประเภทของความเสี่ยงดังนี้

ความเสี่ยงจำแนกตามผลลัพธ์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO)) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , 2547 : 13) คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกได้แก่ ภาวะการณ์การ แข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุม ได้ แต่ สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีดำเนินงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) คือความเสี่ยงที่จะเกิดความเสี่ยงอัน เนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดย อาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานภายใน คน ระบบหรือเหตุการณ์ภายนอก

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่าย งบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่ เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย /กฎระเบียบ (Compliance risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

สงวน ช่างฉัตร (2547 : 13) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านระบบ การจัดการ ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง การดำเนินการผิด กฎหมาย และการถูกฟ้องร้อง เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาการดำเนินโครงการ ความเสี่ยงประเภทนี้คือการไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา คน เงิน และวัสดุ ความเสี่ยงนี้จะคล้ายกับค่า นระบบการจัดการแต่จะมีจุดเน้นมากกว่าเช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของการกำหนดการดำเนินงานเมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือเวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร

3. ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงประเภทนี้คือไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ผิดพลาดกำหนดราคาผิดพลาดและตัดสินใจผิดพลาด

4. ความเสี่ยงด้านเทคนิค ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงานผู้ซื้อคือระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนด หรือความต้องการของผู้ซื้ออย่างไรก็ตาม

ซึ่งสมชาย ไตรรัตนภิรมย์ (2549 : 5) ได้สรุปประเภทความเสี่ยงต่าง ๆ ของธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risks) ความเสี่ยงทางการเงินนี้จะแบ่งความเสี่ยงย่อยออกเป็น 8 ด้าน คือ โครงสร้างงบกำไรขาดทุน/การทำกำไร (Income statement structure/profitability) โครงสร้างบัญชีงบดุล (Balance sheet structure) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Currency risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest rate risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) และความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน (Capital adequacy)

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้านคือ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง /การยอมรับ (Reputation risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology risk) ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน

(Internal systems and operational risks) ความเสี่ยงการบริหารงานผิดพลาดและการทุจริต (Mismanagement and fraud)

3. ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้านคือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย(Policy risk) ความเสี่ยงด้านระบบ(Systemic risk) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย(Legal risk)

4. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้านคือ ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political risk) ความเสี่ยงจากการลุกลามของปัญหาภายนอก (Contagion risk) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก อื่น ๆ (Other exogenous risks)

โดยที่ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (2550 : 9) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ปัจจัยภายนอก (Strategic Risk) ได้แก่ นโยบาย/กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อม ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

2. ความเสี่ยงทางการเงิน /งบประมาณ (Financial/Budget Risk) ได้แก่ การลงทุน /ฝากเงิน การจัดหาแหล่งเงินทุน สภาพคล่อง

3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ กฎหมาย/ระเบียบ พระราชบัญญัติ หลักการบัญชี แนวการตรวจสอบ

4. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย พนักงาน/บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ การดำเนินกิจการ

ส่วนเจนเนตร มณีนาถ (2548 : 91) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท คือ ประเภทกลยุทธ์และบุคลากร ประเภทการดำเนินงาน ประเภทการเงิน ประเภทอันตราย และประเภทกฎระเบียบและการควบคุม

สำหรับความเสี่ยงจำแนกตามลักษณะพื้นที่หรือความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ (Specific risk areas) แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ซึ่งจร สุนทรายุทธ (2550 : 167 - 171) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่าจะมีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้างดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสียหาย

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อนยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสียหายได้มากกว่าวิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คือ ย่าให้องค์กร มีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนไม่ เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะ

ต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากเกินไปจนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์กร ระบบราชการเป็น องค์กร ที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนักเพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดแต่ก็จะพบว่าองค์กรราชการที่มีขนาดใหญ่ก็มีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุม องค์กรขนาดใหญ่ นั้นจะต้องมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับ องค์กร ที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยากถ้า หากควบคุมไม่ดีพอ ย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กร ที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลของ องค์กร อย่างกว้างขวางก็จะยิ่งเพิ่มความเสี่ยง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น ทั้งระบบการควบคุมภายในและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก็จะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้มากยิ่งขึ้น โอกาสการเกิดข้อผิดพลาดบกพร่องจะมากขึ้นในบางองค์กรจึงต้องเพิ่มการตรวจสอบติดตามระบบ (Monitor the system) มากยิ่งขึ้นนั่นจะเป็นโอกาสเกิดความเสียหายในเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายใน องค์กร ที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐกล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit committee) และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้นเพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสียหายต่อองค์กรได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราเจริญเติบโตของ องค์กร อัตราการเจริญเติบโต ของบางองค์กร เป็นแบบก้าวกระโดดย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการ ที่ต้องเร่งรีบทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำรีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร จะสัมฤทธิ์ผล ได้นั้นอาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหาร โรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้าเพราะการวัดความสามารถผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมายและเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการ เป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตรายพร้อมจะ ทำให้องค์กรถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยนแปลงหากสภาพแวดล้อม การควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ที่สำคัญ ได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยน ระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (high-risk areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (significant areas) ขององค์กรข้อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะทศเปลี่ยนระบบถ้าทำโดยขาดความรอบคอบ

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดี อยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหัน หรือผัดขังหะยอมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยง ในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงของ องค์กร ที่จะก่อให้เกิดเห็นอาการ ของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการ ดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้นควรให้ความสนใจใน กระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อ การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือมีก็ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งจะนำซึ่งความสูญเปล่าของค่าใช้จ่าย ขององค์กรนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กร อาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการ ดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้น ๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบ ต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลต่อ องค์กร นั้น ๆ ได้ เช่น หน่วยงานมีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่ญรัฐมาออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific risk areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่งคือการพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัด องค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่ หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่มีดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุด

2.2 การบริหารการเงิน (Financial management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย

2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์ปชั่นหรือการยกยอก น้อ โกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่อง การกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์ปชั่น ผู้ขายมีปัญหา พัสดุ ล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความ หุรุหระ ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการ นับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการ บริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึง การบริหาร โรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนับว่ามี ความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือความถูกต้องเหมาะสม กับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การ เข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ธนาคารกรุงไทย (2554 : 97 - 103) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

2. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) เป็นความเสี่ยงหลักในการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่เกิดจากการที่คู่สัญญา (Counterparty) ของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญาที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร

3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk) เป็นความเสี่ยงที่ธนาคารอาจได้รับความเสียหายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบและนอกงบการเงินที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร โดย ธนาคารมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ซึ่งเป็นอิสระจากหน่วยงานที่ทำธุรกรรม (Front office) ทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลความเสี่ยงด้านตลาด เพื่อความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามแนวทางการกำกับดูแลของ ธปท. และนโยบายของธนาคาร

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธนาคารไม่สามารถชำระหนี้สินหรือภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลและควบคุมที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร โดยมีสาเหตุมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก ทั้งนี้รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย แต่ไม่รวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

6. ความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน (Capital Adequacy Risk) และการเปิดเผยข้อมูลการดำรงเงินกองทุนตาม Pillar III เป็นความเสี่ยงที่เงินกองทุนอาจไม่เพียงพอต่อการขยายธุรกิจต่อการรองรับความสูญเสียหรือผลขาดทุนที่ไม่ได้คาดหมาย และต่อการรองรับกฎระเบียบทางการและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะความมั่นคงและการดำเนินกิจการของสถาบันการเงิน ธปท. จึงได้กำกับดูแลความเพียงพอของเงินกองทุน ในสถาบันการเงินอย่างเข้มงวดมากขึ้น โดยนำหลักเกณฑ์ Basel II มาบังคับใช้

ธนาคารชนชาติ (2554 : 52 - 60) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่สัญญามีการผิดนัดชำระหนี้ หรือไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้ โดยอาจเกิดจากการประสบปัญหาทางการเงินของลูกหนี้ จากความผันผวนทางเศรษฐกิจซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ความผิดพลาด

ในการบริหารจัดการของลูกหนี้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคารและบริษัทย่อย ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยปกติ เช่น การให้กู้ยืมหรือให้สินเชื่อ การก่อภาระผูกพัน หรือการค้าประกัน ธุรกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้เครดิตและการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทตราสารหนี้ (Debt instrument) ที่ออกโดยองค์กรของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลหรือ ธปท. ไม่ค้าประกัน และองค์กรเอกชน เช่น หุ้นกู้ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุนที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคารและบริษัทย่อย โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านราคา ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยธนาคารมีนโยบายในการควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธนาคารและบริษัทย่อย ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนทรัพย์สินเป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคารและบริษัทย่อยในปัจจุบันและในอนาคต โดยกลไกการบริหารความเสี่ยงจะเริ่มจากการประเมินกระแสเงินสดและฐานะสภาพคล่องในแต่ละช่วงเวลาที่ธนาคารอาจมีความต้องการเงินทุนแตกต่างกัน เพื่อรองรับการถอนเงินฝาก การลดหนี้สินประเภทอื่นลง หรือการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ โดยใช้เครื่องมือทั้งที่เป็นแบบจำลองวิเคราะห์ฐานะสภาพคล่อง (Liquidity gap analysis) อัตราส่วนด้านสภาพคล่องต่าง ๆ ตลอดจนการใช้สถานการณ์จำลอง โดยการตั้งสมมติฐาน (“What if” scenarios) เพื่อวิเคราะห์ถึงผลกระทบว่า ธนาคารจะยังคงมีสภาพคล่องที่เพียงพอหรือไม่ ภายใต้กระแสเงินสดที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของลูกค้าในการต่ออายุสัญญาเมื่อครบกำหนด นอกจากนี้ ยังได้ประมาณการความต้องการสภาพคล่องภายใต้สมมติฐานที่แตกต่างกันตามภาวะเศรษฐกิจและเหตุการณ์ไม่ปกติ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับธนาคารเองและเกิดกับระบบสถาบันการเงิน

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร หรือขาดการควบคุมที่ดีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของธนาคารและบริษัทย่อย รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมายถูกทางการเปรียบเทียบปรับ

รวมทั้งความเสียหายที่ได้รับจากการ ตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) และด้านชื่อเสียง (Reputation risk)

5. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุนหรือการดำรงอยู่ของธนาคารและบริษัทย่อย ในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ธนาคารจัดให้มีการทำแผนกลยุทธ์สำหรับช่วงเวลา 3 ปีข้างหน้า และจัดให้มีการทบทวนแผนงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์ภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยคณะกรรมการบริหารเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เปรียบเทียบกับแผนงานประจำปีที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างสม่ำเสมอ

6. ความเสี่ยงจากมา ตระการหรือกฎระเบียบของทางการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงข้อบังคับ กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธปท. ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ และการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทย่อย

7. ความเสี่ยงจากความเพียงพอของเงินกองทุน ธนาคารมีการคำนวณเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ Basel II ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ใช้วิธี Standardized Approach ความเสี่ยงด้านตลาด สำหรับฐานะความเสี่ยงด้านตลาด ใช้วิธี Standardized Approach ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ใช้วิธี Basic Indicator Approach

ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย (2554 : 42 - 47) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นการกำหนดและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อ รายได้ เงินกองทุน และโอกาสในการประสบความสำเร็จของธุรกิจธนาคารได้ การบริหารและลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่ธนาคารให้ความสำคัญอย่างยิ่งมาโดยตลอด จึงกำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจประจำปีมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกับสายบริหารความเสี่ยงในการพิจารณาถ่วงดุลอย่างถี่ถ้วน มีการทำ SWOT Analysis อย่างรัดกุมเพื่อให้มั่นใจว่าแผนและเป้าหมายธุรกิจสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการธนาคารมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนและเป้าหมายอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้หลังจากที่ได้เริ่มมีการดำเนินการตามแผน คณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะมีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยเปรียบเทียบกับแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความเสี่ยงที่ เกิดจากการที่ ลูกค้าหรือ คู่สัญญาไม่ยินยอม หรือไม่สามารถปฏิบัติตามภาระ หรือพันธะที่مرت่อนาคาร ตามที่ระบุไว้ในสัญญาเงินกู้หรือสัญญาผูกพันอื่น ๆ ความเสี่ยงด้านเครดิตอาจส่งผลให้คุณภาพของสินเชื่อ ธนาคารด้อยลง ซึ่ง จะส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรและระดับเงินกองทุน การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเสริมสร้างมูลค่าแก่ ผู้ถือหุ้น โดยรายได้ที่ได้รับจะต้องสอดคล้องและคุ้มค่างับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ภายใต้นโยบายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ธนาคารได้จัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทคนิคการวัดความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนมีการตรวจสอบและกลไกในการถ่วงดุลผ่านการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ระหว่างผู้ทำหน้าที่ด้านติดต่อกับลูกค้า ผู้วิเคราะห์สินเชื่อ ผู้ประเมินสินเชื่อ ผู้อนุมัติสินเชื่อ และผู้บริหารจัดการความเสี่ยง

3. ความเสี่ยงด้านตลาดเกิดขึ้นเมื่อธนาคารมีการทำธุรกรรมที่มีความเสี่ยงจากความผันผวนจากปัจจัยด้านตลาด อันได้แก่ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาของตราสารในตลาดทุนและตลาดสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และสถานะเงินกองทุนของธนาคารได้ ธนาคารได้ ใช้นโยบายบริหารความเสี่ยงด้านตลาดเพื่อให้มั่นใจว่ากฎระเบียบและวิธีปฏิบัติเป็นไปตามกฎระเบียบของทางการและนโยบายของธนาคาร ธนาคารมีหน่วยงานที่ควบคุมดูแลความเสี่ยงด้านตลาดที่เป็นอิสระจากหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อีกทั้งธนาคารยังมีการประเมินและกำหนดเงินทุนสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาด ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง การที่ธนาคารไม่สามารถชำระเงินตามภาระผูกพันภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ อันอาจเนื่องมาจากธนาคารไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดหรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนที่เพียงพอได้ทันตามกำหนด ธนาคารมีการวางแผนและบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมดูแลระดับสภาพคล่องให้เพียงพอที่จะชำระภาระผูกพันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนหลักคือเงินฝาก และการใช้ไปของเงินทุนหลักคือสินเชื่อ นอกจากนี้ธนาคารจะต้องรักษาระดับของสินทรัพย์สภาพคล่องที่เหมาะสมโดยมีสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงอย่างเพียงพอ

5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจากกระบวนการควบคุมที่ไม่เพียงพอ โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือ เหตุการณ์ภายนอก ซึ่งยังประกอบด้วยปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือการขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินและเงินกองทุนของธนาคารได้ เพื่อให้การ

บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ ผล ธนาคารได้จัดให้มีนโยบาย แนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธนาคารมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล มีความโปร่งใส และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่กำหนดและนำเสนอต่อคณะกรรมการ ธนาคารเพื่ออนุมัตินโยบาย และวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เป็นไปตามหลักปฏิบัติสากล นอกจากนี้ ธนาคารยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อหารือ พิจารณากลับกรอง ประเมิน และให้คำแนะนำในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และยังคงครอบคลุมถึงเหตุการณ์ทุจริตที่อาจเกิดขึ้น

ธนาคารกรุงเทพ (2554 : 53 - 57) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง ความเสี่ยงที่ลูกหนี้หรือคู่สัญญาของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อการลงทุน และการก่อภาระผูกพัน เช่น ลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยตามที่ตกลงไว้กับธนาคารได้ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารอาจได้รับความเสียหายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสินทรัพย์หนี้สิน และภาระผูกพัน อันเกิดจากความเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาสารทุน อัตราแลกเปลี่ยน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ความเสี่ยงด้านตลาดที่สำคัญของธนาคาร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธนาคารไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันตามสัญญาวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารคือ การมีเงินทุนที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะชำระภาระผูกพันทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะเดียวกัน ยังสามารถนำเงินทุนไปบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมในภาวะที่ตลาดเอื้ออำนวยด้วย

4. ความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่มีเงินกองทุนสำรองเพียงพอในการประกอบธุรกิจรวมถึงเพื่อการรองรับผลขาดทุนที่มีได้คาดหมาย ทั้งจากความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านตลาด และด้านปฏิบัติการ

5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร และระบบงานของธนาคาร หรือจากเหตุการณ์ความเสี่ยงภายนอกธนาคาร และรวมไปถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย ทั้งนี้ ไม่รวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ธนาคารออมสิน (2554 : 60 - 62) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันอาจกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน และการดำรงอยู่ของกิจการ

2. ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และการเปลี่ยนแปลงของราคาราคาตราสารในตลาดเงินและตลาดทุนที่มีผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธนาคารไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยน สินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องยังเกิดจากการที่ธนาคารไม่สามารถยกเลิก หรือหักกลบความเสี่ยงที่มีอยู่จากสินทรัพย์ที่ถืออยู่ได้ ทำให้ต้องขายสินทรัพย์ในราคาต่ำกว่าต้นทุนที่ซื้อเข้ามา เนื่องจากสินทรัพย์ที่ถืออยู่มีสภาพคล่องต่ำ หรือเกิดภาวะตลาดขาดสภาพคล่อง

4. ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่ สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงที่มนุษย์และองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญในแต่ละวัน มีทั้งความเสี่ยงจำแนกตามผลลัพธ์ ความเสี่ยงจำแนกตามลักษณะพื้นที่ ความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ สำหรับการวิจัยครั้งนี้เน้นประเภท ความเสี่ยงจำแนกตามผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) และ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance risk)

2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการประเมินถึงโอกาสของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เช่น ความผิดพลาดที่เกิดจากเวลา ต้นทุน หรือเทคโนโลยี เป็นหลักสำคัญในการที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การเริ่มต้นโครงการ และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการจริง ซึ่งอุษณา ภัทรมนตรี (2545 : 8 - 23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk management process) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุ เป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์คำนึงถึงหลัก SMART คือ มีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable) และอยู่ในเงื่อนไขเวลาที่กำหนด (Time constrained)

2. การระบุความเสี่ยง (Risk identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร โดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance structure risk) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรกลยุทธ์ การดำเนินงาน ผู้บริหารที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และ / หรือ ไม่มีอุดมการณ์ และ / หรือ ไม่มี ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ขาดการส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และไม่มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสม สำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูล สารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและ จัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / default risk) ความเสี่ยงด้านเครดิตคือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้องค์กรไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักขององค์กร

2.4 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบ ต่อรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านตลาด จึงแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สินและรายการนอกงบดุลทั้งหมด ที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (Rate sensitive items) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ย มูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (Trading account) ยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุนและการเสียโอกาสในการลงทุน เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า และความเสี่ยงจากราคา (Price risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และ ตราสารทุน ทำให้มูลค่าของเงินลงทุนเพื่อค้าและเพื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรของลดลง

2.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดเนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ ทั้งนี้ ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นเป็น สาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือ

การขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัยหรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานได้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแบ่งได้ดังนี้

2.6.1 ความเสี่ยงจากการทุจริต ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยักยอกหรือการรับสินบน เป็นต้น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร เช่น การปลอมแปลงเช็คการปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

2.6.2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรมซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยช้าล่าช้าได้และการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัย หรือ ได้รับความเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

2.6.3 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กร อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น เกิดขึ้นจากความผิดพลาดวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การ ประเมิน มูลค่าหลักประกัน ไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานในการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

2.6.4 ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำ

ธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมายการดำเนินธุรกรรมที่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรโดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง มีลักษณะเป็นประโยชน์ที่พรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความชัดเจนว่ากำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไรภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน มีประเด็นหรือสาระความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยง ในการวางแผนและงบประมาณ ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า ความเสี่ยงจากระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากควา มผิดพลาดของการรับใบสั่งซื้อ และความเสี่ยงจากการผิดสัญญา ข้อตกลง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุ ทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาต้องทำ Scenario หรือสมมุติฐานต่าง ๆ ที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการซึ่งอันตรายอาจเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมตามลักษณะการประเมินกิจการหรือลักษณะ ความเสี่ยงอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ในการตั้งสมมุติฐานที่สมบูรณ์ควรต้องมีองค์ประกอบของการอธิบายสมมุติฐานดังนี้ เนื้อหาขอบเขต และข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมุติฐานอยู่ในรูปของสถิติหรือพรรณนา เช่น ข้อมูลจากผลการดำเนินการที่ผ่านมาประสบการณ์ต่าง ๆ ข้อมูลจากผลการตัดสินใจ ข้อมูลจากภายนอก สำหรับประโยชน์ของคำอธิบายและข้อมูลประกอบเพิ่มเติม คือ ทำให้ทราบที่มาของปัจจัย ทำให้ทราบปริมาณและความบ่อยครั้ง (โอกาสจะเกิด) ทำให้ทราบขอบเขตของปัจจัยเสี่ยง สามารถป้องกันและรับมือได้ถูกต้อง (แก้ที่เหตุ) คุณภาพของรายได้ดี

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมา หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้า ของแต่ละสมมุติฐาน ควรอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าได้เกิดอะไรขึ้น มีอะไรเป็นความเสียหาย ระบุขนาด และปริมาณความเสียหายโดยใช้ข้อมูลจาก เหตุการณ์ลักษณะนี้ ที่เกิดมาแล้วมีการบันทึกไว้ การแก้ปัญหาหรือจากการตัดสินใจประสบการณ์ในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตาม มา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านบุคคล ด้านทรัพย์สิน ด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ และด้านภาพลักษณ์

3.2 การประเมินความเสี่ยง ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข, 3, 2, 1

3.2.2 พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ ผลกระทบประกอบด้วยผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กรที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย และ ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภายลักษณ์ ขององค์กร การประมาณและจัดระดับความน่าจะเป็น อาจพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด เช่น พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงานมาก- น้อย ความซับซ้อนของงานมาก- น้อย อัตราความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากที่กำหนด ความสามารถของผู้บริหารสำคัญประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและการควบคุม ภายใน ส่วนการจัดระดับผลกระทบ อาจพิจารณาจากความสำคัญทางการเงินและที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น จำนวนเงิน อัตราส่วนทางการเงินหรือความสำคัญต่อผลการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น ในการกำหนดระดับ หากสามารถคำนวณจาก จำนวนเงิน หรือจำนวนเชิงปริมาณได้ ก็อาจจัดระดับสูง- ต่ำ ไปตามจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณและตามขนาดที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น หากจำนวนเงินไม่เกิน 0.28 ล้านบาท กำหนดผลกระทบมากในระดับ 1 หากจำนวนเงินไม่เกิน 14 ล้านบาท กำหนดผลกระทบต่ำในระดับ 2 และจำนวนเงินเกิน 140 ล้านบาท กำหนดผลกระทบสูงมากในระดับ 5 เป็นต้น แต่หากไม่สามารถคำนวณเป็นจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณได้ นิยมให้จัดระดับเชิงปริมาณเปรียบเทียบแทน เช่น ให้ระดับ 5-1 โดยระดับคะแนน 5 = พอใจมาก ระดับคะแนน 4 = พอใจ ระดับคะแนน 3 = ปานกลาง ระดับคะแนน 2 = ไม่พอใจ ระดับคะแนน 1 = ไม่พอใจมาก

3.3 การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of risks) การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามข้อ 3.2.2 มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

3.3.1 วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงกรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3.3.2 วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) ซึ่ง Risk profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า Co - ordinate ของ Likelihood และ Impact ของ

ปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5, 5), (5, 4), (4, 4), (5, 3), (4, 3) และ (3, 4) เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับและจัดการเป็นลำดับต้น ๆ

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นเกิดและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น การลดความเสี่ยง (Risk reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency planning) การกระจายความเสี่ยง (Risk diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้นและการยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติ คือ สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในปัจจุบัน สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว และสามารถกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5. การติดตามประเมินผลการและการรายงาน (Monitoring evaluating and reporting) หมายถึง การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการตามความเหมาะสม เช่น ประสานงานติดตามผล โดยมีการติดตามผลทุก 6 เดือนต่อครั้ง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สรุปและทบทวนปัจจัยความเสี่ยงและจัดทำรายงานการจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการขององค์กร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะผู้ตรวจสอบกิจการรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการเป็นประจำเป็นอิสระต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบ แจ้งฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำแผนรองรับความเสี่ยง และจัดสรุปเผยแพร่ในรายงานกิจการประจำปีขององค์กร

ซึ่งสมชาย ไตรรัตนภิรมย์ (2549 : 12) ทำการแบ่งขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk management planning) ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนของเขตของโครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กร และทรัพยากรองค์กร ซึ่งผู้ร่วมโครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมในแต่ละโครงการผลผลิตหลักของการบริหารนี้คือแผนการจัดการความเสี่ยง

2. การจำแนกความเสี่ยง (Risk identification) ประกอบด้วย ข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบของโครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือการเริ่มต้นด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative risk analysis) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นและผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลัง การจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือการ Update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลาเสมอ

4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (Quantitative risk analysis) ประกอบด้วย การประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา

5. การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk response planning) ประกอบด้วย การนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาส ในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ผ่านมา

6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk monitoring and control) ประกอบด้วย การดำเนินการติดตามความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยกแผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้ คำแนะนำ/การให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอรวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการ และกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ

เจริญู เจษฎาวัดย์ (2548 : 68-69) ได้กล่าวถึงต้นแบบวงจรความเสี่ยง (Risk cycle model) คือ การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ (Understanding key business objectives) ได้แก่

การสำรวจความเสี่ยง (Risk survey) การค้นหาและจัดชี้ความเสี่ยง (Risk identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk assessing and ranking) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) และการตรวจสอบความเสี่ยง (Risk audit)

Wilson and Tingle (1999 : 92) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ให้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคมรวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ให้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำราต่าง ๆ เป็นต้น 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรงและความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร 4) การประเมินผล (Risk evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงตลอดจนพิจารณาว่า เหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

Gray and Larson (2006 : 209-225) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 : การระบุความเสี่ยง (Risk identification) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนหรือโครงการ สมาชิกในทีมต้องระดมสมองหรือค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เป็นการประเมินในรูปของเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่อาจเกิดขึ้น ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร และจะไปกระทบกับส่วนอื่น ๆ ของแผนงาน โครงการหรือไม่ ขั้นตอนที่ 3 : การรับมือกับความเสี่ยง (Risk response development) เป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เบาบางลง หรือการหลบเลี่ยง หรือการส่งต่อหรือการแบ่งปันหรือคงไว้เหมือนเดิมและขั้นตอนที่ 4 : การควบคุมความเสี่ยง (Risk response control) เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงคือการควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

คณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO)) ให้แนวทางว่า องค์กรที่นำกรอบการบริหาร

ความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ มีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังนี้
(อุณากร พฤติธาดา, 2548 : 72)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

1.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

1.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะ เกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม

2.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และที่อาจเกิดขึ้น ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วย ให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อ วัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับ ต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อ วัตถุประสงค์โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

3.1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

3.2 ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมิน ในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยง ควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยง (Residual risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหาร พนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้าง ทางธุรกิจ และกระบวนการรายงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผล วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติ และแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ ในปัจจุบัน สัญญา และพันธมิตรในปัจจุบัน

1. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้ และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการ จัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

- 1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- 1.2 การรวมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- 1.3 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 1.4 การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายใต้ระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสม

2. กิจกรรมการควบคุม (Control activities) กิจกรรมการควบคุมคือ กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

3. การติดตามผล (Monitoring) การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือการติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ และส่วนสำคัญของการติดตามผล คือ

3.1 การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

3.2 ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารไทยพาณิชย์(2554 : 58)กล่าวว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การระบุความเสี่ยง (Risk identification) ธุรกิจของธนาคารโดยรวมประกอบด้วยการทำธุรกรรมและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับลูกค้าและคู่ค้า ความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคารจำแนกออกได้ 7 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย (Interest rate risk) และ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation risk)

2. การวัดความเสี่ยง (Risk measurement) ธนาคารใช้วิธีการแตกต่างกันในการวัดความเสี่ยงแต่ละประเภท โดยใช้วิธีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการวัดความเสี่ยงจะใช้ Internal rating based approach หรือ Internal model อื่นที่มีความเหมาะสมมาใช้เพื่อให้สามารถวัดระดับความเสี่ยงที่แท้จริง

3. การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk monitoring and control) ธนาคารควบคุมความเสี่ยงโดยการกำหนดระดับ Key risk indicator และเพดานความเสี่ยง (Risk limit) ทั้งในระดับธนาคารโดยรวม ระดับผลิตภัณฑ์ ระดับธุรกรรม และระดับอื่น ๆ ตามความเหมาะสม และมีกระบวนการควบคุมภายในเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายและกระบวนการที่ธนาคารกำหนด

4. การรายงานความเสี่ยง (Risk reporting) ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ จะถูกรายงานไปยังผู้เกี่ยวข้องและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันการณ์ ทั้งนี้

การรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง มีทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ ระดับ หน่วยงาน ตลอดจนความเสี่ยงของธนาคารโดยรวม

ธนาคารชนชาติ (2554 : 51) ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นแนวทางปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุถึงลักษณะของความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยง 2) การพัฒนาเครื่องมือและแบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และ 4) การติดตามสถานะความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงให้ทันต่อสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป จะประกอบด้วยกระบวนการหลักหรือกระบวนการสำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนความเสี่ยง (Risk assessment) ขั้นตอนประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ขั้นตอนกำหนดกิจกรรมจัดการความเสี่ยง (Control activities) ขั้นตอนจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) ขั้นตอนติดตาม ประเมินผลความเสี่ยง (Risk evaluation) อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถนำแนวคิดกระบวนการต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยการกำหนดขั้นตอน วิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร วัตถุประสงค์ บทบาทภารกิจขององค์กร ตลอดจนลักษณะการบริหารจัดการองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ได้นำองค์ประกอบทั้ง 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงของCOSO มาเป็นแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) เป็นรากฐานสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์กรในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดเหตุการณ์บ่งชี้หรือ กิจกรรมบ่งชี้ การประเมินความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ จริยธรรม องค์กร ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง วิธีการทำงานของผู้บริหาร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารควร จะพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรจัดให้มีการชัดเจนด้วยการทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น คู่มือพนักงานที่กล่าวถึงจริยธรรมที่ดี ๆ ขององค์กร และปรัชญาในการบริหารงาน เป็นต้น

2. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk management process) การบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จได้คือนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยมีการกำหนดขั้นตอนต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective setting) ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้ชัดเจน ต้องสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยหลักการแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการบันทึกทั้งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.2 เหตุการณ์บ่งชี้ (Event identification) ผู้บริหารควรพิจารณาเหตุการณ์หรือกิจกรรมบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกทุกด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านปฏิบัติการและระบบงาน ด้านภาษีอากร ด้านกฎระเบียบต่าง ๆ และปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนมีข้อมูลเพียงพอสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร รวมทั้งผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดจากรisk ผลในทางบวกของโอกาส และประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรที่ได้ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องประเมินให้ได้ว่าผลกระทบดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำหรือสูง โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างไร การประเมินดังกล่าวทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและหรือเชิงปริมาณ ในการประเมินความเสี่ยงนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น โครงสร้างทางธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการรายงาน วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการรายงานทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางในการจัดการความเสี่ยง พฤติกรรมองค์กรในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนสัญญากับคู่ค้าหรือสัญญาที่ผูกพันและพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

2.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) เมื่อผู้บริหารสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น แต่ต้องแน่ใจว่าเป็นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และวัดผลของการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ด้วย โดยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่กันกับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและผลประโยชน์ที่

คาดว่า จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดคือ การบริหารความเสี่ยงอย่างคุ้มค่าการลง ทุน ดังนั้นผู้บริหารอาจเลือกใช้เพียงวิธีการเดียวหรือหลายวิธีในการบริหารความเสี่ยงแต่ละเรื่องภายในองค์กรควบคู่กับการบริหารในภาพรวมขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารประเมินได้ว่าจะเกิดความเสี่ยงแก่องค์กรน้อยที่สุดคือ อยู่ในระดับ ที่องค์กรยอมรับได้ (Risk tolerance rate) หมายถึง การที่องค์กรทนกับแรงเสียดทานความเสี่ยงได้โดยไม่ล้มทั้งยืน หลักการที่ผู้บริหารอาจเลือกพิจารณาในการบริหารความเสี่ยงมี 4 หลักการ คือ

2.4.1 ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Accept the risk) เมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าองค์กรจะประสบกับความเสี่ยงในระดับต่ำจนยอมรับได้ผู้บริหารก็อาจจะไม่ดำเนินการเพิ่มเติม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น ไม่คุ้มกับค่าความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับที่ต่ำ

2.4.2 ลดความเสี่ยง (Reduce the risk) ผู้บริหารอาจดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดผลเสียหายเพื่อทำให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2.4.3 การร่วมรับความเสี่ยง (Share the risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจร่วมแบ่งความรับผิดชอบกับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

2.4.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงบางเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรเพื่อเป็นการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นก็ได้ผู้บริหารสามารถเลือกข้อใดข้อหนึ่งตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและต้องประเมินความเสี่ยงที่เห ลืออยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

2.5 กิจกรรมการควบคุม (Control activities) กิจกรรมการควบคุมรวมถึงนโยบายวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นในทิศทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรจะมีเทคนิคในการนำไปปฏิบัติได้ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรตามลักษณะของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยนอกจากนี้แล้วกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ จะเป็นภาพสะท้อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยเช่นกัน

2.6 การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring) การตรวจสอบและติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยที่ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย เนื่องจากธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงได้

ตลอด เวลาดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณากำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบที่เหมาะสม โดย กำหนดให้มีการรายงานตามลำดับชั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การติดตามตรวจสอบอาจ เป็นลักษณะต่อเนื่องหรือเป็นครั้งคราว ซึ่งการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่ รับผิดชอบสามารถสนองตอบอย่างต่อเนื่อง และสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วถึง ซึ่งหากมี การติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ในขณะที่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะมีการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้วการจัดทำรายงาน จะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) การสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพภายใต้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารบ่งชี้ ประเมิน และบริหารจัดการ ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุ้มค่าเม็ดเงินที่ลงทุน ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการ บันทึกรายข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กรและ กำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนอง ต่อ เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพบางครั้งหรือบางโอกาสมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับบุคลากรภายนอก เช่น ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้นลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้จัดทำสินค้า เป็นต้น เมื่อ ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรแล้ว ผู้บริหารย่อมต้องการให้ การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่ากับการลงทุน จึงต้อง อาศัยข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการพิจารณา ตัวอย่างเช่นข้อมูลในอดีตที่แสดงผลการ ปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Actual and budget) ซึ่งบ่อยครั้งข้อมูลดังกล่าวอาจแสดง แนวโน้มของเหตุการณ์จนผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในอนาคต บางครั้งข้อมูล ในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัย (Red flag) เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนอกจากนี้ข้อมูลใน ปัจจุบันที่ทันต่อเหตุการณ์มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร มาก ในการพิจารณาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดกระบวนการปฏิบัติงานสิ่งที่ผู้บริหารลืมไม่ได้คือ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้อง ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงหลายประเภทที่ เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเข้าใจดีว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัด ความเสี่ยงให้เป็นศูนย์แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น นั่นหมายถึงองค์กร ยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยแม้ต้องเสี่ยงบ้างนั่นเอง

2.4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องดำเนินการตามกระบวนการหรือขั้นตอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ (Exposure to risks) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสงวน ช่างฉัตร (2547 : 13) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโครงการและผู้เกี่ยวข้องในโครงการทุกคนเนื่องจากสามารถช่วยระบุสิ่งกีดขวางที่ทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งความผิดพลาดด้านกำหนดการ ค่าใช้จ่าย และการยุติโครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงก่อให้เกิดการสืบสวนและประเมินปัญหาแต่เริ่มต้น การปรับปรุงการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสมรวมทั้งการตรวจติดตามผล การบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารโครงการเป็นกระบวนการที่สามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงซึ่งสัมพันธ์กับโครงการนั้น ดังนั้นการดำเนินการอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มพูนความสำเร็จของโครงการได้อย่างสมบูรณ์แบบทั้งด้านค่าใช้จ่าย เวลาและการปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

สำหรับเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพจะเริ่มในขั้นตอนแรกคือระบุความเสี่ยงซึ่งเป็นการพิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการต่าง ๆ ความสำเร็จของกระบวนการความเสี่ยงอาจเกิดจากการสัมภาษณ์สมาชิกทีมงานโครงการ การประชุมระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลในการวิเคราะห์และทบทวนประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ขั้นตอนที่สองคือการประเมินความเสี่ยงที่สามารถจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหายนั้นอยู่ในระดับใด ระดับสูง ระดับกลางหรือระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการได้ ประการที่สาม เตรียมการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแต่ละด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการระบุว่าความเสี่ยงนั้นจะต้องให้ความสนใจและจัดการอย่างเร่งด่วน ประการที่สี่การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาสามารถจัดการความเสี่ยงได้ผลมากน้อยเพียงใดและเกิดความเสียหายที่ตามมาจากการบริหารความเสี่ยงแรกอย่างไร ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณนั้นมีขั้นตอนการดำเนินการคือการระบุความเสี่ยงทั้งหมดและวิเคราะห์เชิงลึกในด้านปริมาณ ทำให้สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการเชิงปริมาณได้ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของโครงการ 3 ประการคือ ค่าใช้จ่าย (Cost) เวลา (Time) และการปฏิบัติการ (Performance)

ซึ่งเจริญ เกษภูววัลย์ (2548 : 76-79) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยง ไว้ว่า การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นเรื่องการเปรียบเทียบระหว่างเรื่องของการคาดหวัง (Expectations) กับข้อมูลจริง (Real data) เพื่อทำการคัดชี้ (Identify) ให้ทราบถึงเรื่องเหล่านี้เช่น ความผิดปกติที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหมายไว้ การแสดงให้เห็นถึงความผิดปกติที่ไม่คาดคิด รายการที่ไม่เป็นไปตามปกติธรรมดา กฎธรรมชาติโดยทั่วไปภายใต้เงื่อนไขทำนองเดียวกัน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหรือที่ไม่เกิดขึ้นในอนาคตควรที่จะเป็นไปในทำนองเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต สถิติในอดีตจึงมีการนำมาใช้ในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงโอกาสของความเป็นไปได้ (Probability) เมื่อมีผลออกมาว่าไม่เป็นไปจากที่เคยเป็นการวิเคราะห์ขั้นต่อไปก็คือการเจาะลึกถึงปัญหาที่มาของสาเหตุและผลกระทบ ซึ่งฝ่ายจัดการหรือผู้วิเคราะห์นำไปใช้ประโยชน์เหล่านี้คือ การใช้เป็นเครื่องชี้ (Indicators) ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดอยู่ การใช้เป็นเครื่องพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตมิใช่เป็นการมองหาคำตอบ ทำให้สามารถค้นพบความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามได้ตรงประเด็นว่าความเสี่ยงอยู่ที่ใดบ้าง ช่วยปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ช่วยสร้าง ฐานปฏิบัติการอันนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ สำหรับความสำคัญของข้อมูลและเทคโนโลยีนั้นงานวิเคราะห์โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีปริมาณข้อมูลมหาศาลและมีความซับซ้อนความสำเร็จของการวิเคราะห์จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือความ สมบูรณ์ของข้อมูลและเทคโนโลยีที่มีอยู่ ผลการวิเคราะห์ที่สามารถแสดงผลออกมาได้ดีที่สุดมักจะมีได้ในเรื่องที่เป็นความเสี่ยงขนาดเล็กหรือขนาดปานกลางเท่านั้น ความเสี่ยงขนาดใหญ่หรือความเสี่ยงที่ใหญ่หลวงที่มีความพิสดารมหาศาลนั้นยากที่จะทำการวิเคราะห์ผลได้สมบูรณ์ได้ ดังนั้นผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงอาจออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ที่ตั้งไว้ตอนแรก เช่น อาจแสดงผลออกมาในเรื่องเหล่านี้คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของ องค์กร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลผลิต ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาคู่แข่งเป็นต้น และจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะสามารถนำไปดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงต่อไป

โดยที่ธร สุนทรายุทธ (2550 : 177-178) ได้นำเสนอการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) ว่าการวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเครื่องที่จะพิจารณาใช้ในการวิเคราะห์ที่นิยามกันคือ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative analysis) สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์เช่น เทคนิคก้างปลา (Fishbone diagrams) เทคนิคผังพาเรโต (Pareto charts) การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness testing) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis)

ในขณะที่ ซัยเสฎฐ์ พรหมศรี (2550 : 79-85) เสนอแนวทางวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อที่จะได้สามารถหาแนวทางป้องกันและรับมือได้อย่างเหมาะสม ซึ่งวิธีการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อความมั่นคงปลอดภัยโดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 2 วิธีหลัก ๆ คือ

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative risk analysis) วิธีการนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการได้แก่ โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและแนวโน้มของความสูญเสียที่จะได้รับถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น (ผลกระทบ) โดยทางหน่วยงานอาจกำหนดระดับคะแนนของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงจากรางคะแนนสำเร็จรูปที่กำหนดขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หรือระดับความรุนแรงต่อมูลค่าความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์กรอาจนำเอาระดับคะแนนเหล่านี้มาปรับให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง หรืออาจกำหนดขึ้นเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตหรือจากตัวอย่างของหน่วยงานอื่น โดยอาจกำหนดระดับของคะแนนออกเป็น 3 หรือ 5 ระดับ จากมากไปหาน้อยแล้วแต่ความเหมาะสม หลังจากนั้นนำเอาตัวเลขของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภัยคุกคามที่ได้ทำการประเมินและวิเคราะห์หาคูณกัน เพื่อดูว่า เกณฑ์ของความเสี่ยงของปัจจัยแต่ละด้านเป็นอย่างไร เพื่ อัจระดับความเสี่ยงเหล่านี้ว่าอยู่ในระดับใดจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

หลังจากนั้นจึงจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนของเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ได้จากสำคัญที่สุด ไปสำคัญน้อยที่สุดเพื่อนำไปสู่แนวทางหรือกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยงนั้น

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative risk analysis) วิธีการนี้ไม่ต้องใช้ข้อมูลความน่าจะเป็น เพียงแต่ใช้การประมาณการ โอกาสของความสูญเสียเท่านั้นซึ่งวิธีการส่วนมากของการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพจะมุ่งพิจารณาไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคุกคาม (Threats) ความไม่มั่นคง (Vulnerabilities) และการควบคุม (Controls) ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่ามีความรุนแรงในระดับใด จากระดับความรุนแรงที่ทราบในขั้นนี้จะมี การจัดลำดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงเพื่อนำความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ตามลำดับก่อนหลังเพื่อลดความสูญเสียขององค์กร ดังเช่นที่ ธร สุนทรายุทธ (2550 : 178) กล่าวถึงการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk assessing and ranking) ว่าการประเมินความเสี่ยงมีทั้งรูปธรรมและนามธรรม แต่หลักการประเมินจะต้องทำให้เห็น

ถึงความชัดเจน แปลผลออกมาเป็นเชิงรูปธรรมที่สัมผัสได้ วัดได้ กล่าวคือวัดเป็นจำนวนได้และวัดเป็นเวลาได้ สำหรับการจัดลำดับความ เสี่ยงนั้นอาจจัดเป็น A เป็นความเสี่ยงสูง (High) B เป็นความเสี่ยงปานกลาง (Medium) และ C เป็นความเสี่ยงต่ำ (Low) และเมื่อสรุปผลออกมาแล้วนำไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

สรุปว่า การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยระบุสิ่งกีดขวางที่ทำให้ การดำเนินงานไม่สำเร็จ ตามเป้าหมายได้ทั้งความผิดพลาดด้านกำหนดการ ค่าใช้จ่าย และการยุติ การดำเนินงาน การวิเคราะห์ความเสี่ยงก่อให้เกิดการสืบสวนและประเมินปัญหาแต่เริ่มต้น การปรับปรุงการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสมรวมทั้งการตรวจติดตามผล การบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินงานนั้น

ส่วนการประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่จะเน้นการประเมิน โอกาสและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบ ในระดับต่ำ แต่บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก และภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการ ทั้งก่อนจัดการความเสี่ยงและหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยง

2.5 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ธนาคารทหารไทย (2554 : 65) กล่าวว่า ธนาคารมีเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความเสี่ยง โดยการควบคุมความเสี่ยงด้านเชื่อให้อยู่ ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยให้การ บริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งธนาคาร ได้พัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการลงทุนด้านพนักงาน การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง เครื่องมือและระบบที่ใช้ในการวัด ความเสี่ยง จัดให้มีกรอบดำเนินงานด้าน Economic capital framework มีการเพิ่มประสิทธิภาพของ กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง เช่น Risk rating models, Application และ Behavioral scorecards มีการจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ครอบคลุมถึงนโยบายกระบวนการและ แนวทางในการวัดและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ นอกจากนี้ธนาคารยังคงมุ่งมั่นในการสร้าง นวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่แข็งแกร่งภายในธนาคาร ผ่านการรู้จักและ เข้าใจลูกค้า อย่างรอบด้าน พนักงานของธนาคารผ่านการอบรมอย่างเข้มข้น เป็นไปตามหลักการป้องกัน 3 ลำดับ

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (3 lines of credit risk management framework) ซึ่งช่วยในการลดความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารดังนี้

1. ผู้บริหารในสายงานธุรกิจ เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่เกิดขึ้นในสายงาน (1st line of defense)

2. สายงานบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (2nd line of defense) ร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของ The 1st line of defense ทั้งนี้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีความเป็นอิสระจากผู้บริหารและพนักงานที่ให้สินเชื่อ

3. สายงานตรวจสอบเป็น The 3rd line of defense มีหน้าที่ให้ความเห็นอย่างเป็นทางการออกแบและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกรุงไทย (2554 : 98) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) เป็นความเสี่ยงหลักในการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่เกิดจากการที่คู่สัญญา (Counterparty) ของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญาที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างครอบคลุม ทั้งในระดับลูกค้าและระดับ Portfolio โดยทบทวนและปรับปรุงนโยบายรวมถึงคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างสม่ำเสมอ ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้สอดคล้องกับธุรกรรมและกระบวนการใหม่ ๆ รวมทั้งให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ธปท. และของธนาคาร เช่น ปรับปรุงนโยบายการสอบทานสินเชื่อให้สอดคล้องกับขอบเขตที่ ธปท. กำหนด วางกระบวนการติดตามและกำกับลูกหนี้รายใหญ่ครอบคลุมถึง Credit exposure ที่มีกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาและทบทวนเครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่ใช้ในกระบวนการสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ ประเมิน ติดตาม และรายงานความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้แก่ ระบบการจัดอันดับความเสี่ยงของลูกค้า (Credit rating) ระบบการให้คะแนนในการพิจารณาสินเชื่อ (Credit scoring) ระบบพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ (Loan origination) เป็นต้น รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการติดตามสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพัฒนา ระบบเตือนภัยความเสี่ยง (Early warning system) เพื่อส่งสัญญาณและแจ้งเตือนไปยังเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดูแลลูกค้า (Account officer) ให้ติดตามประเมินความเสี่ยงลูกค้าและหาแนวทางจัดการ เพื่อลดโอกาสในการเกิด NPL ทั้งยังทำให้ความเสี่ยงเครดิตของธนาคารอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ธนาคารชนชาติ (2554 : 52) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) เป็นความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่สัญญามีการผิดนัดชำระหนี้ หรือไม่สามารถปฏิบัติ

ตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้ โดยธนาคารได้สร้างวัฒนธรรมทางด้านเครดิต เริ่มจากการจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้กู้หรือคู่สัญญาหรือผู้ออกตราสารประเภทหนี้ โดยใช้แบบวิเคราะห์ความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นตามความเหมาะสมของประเภทคู่สัญญาและมอบหมายให้หน่วยงานวิเคราะห์สินเชื่อ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงด้วยแบบวิเคราะห์ดังกล่าว ทั้งนี้ คณะกรรมการที่มีอำนาจในการพิจารณาสินเชื่อจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้กู้หรือคู่สัญญา วงเงินสินเชื่อหรือลงทุนที่เหมาะสมและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการให้สินเชื่อหรือก่อภาระผูกพัน รวมทั้งควบคุมสถานะความเสี่ยงทั้งในระดับภาพรวมด้วย การกระจายความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อไปยังแต่ละส่วนธุรกิจและกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ กันอย่างเหมาะสม ภายใต้ระดับเพดานความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ตลอดจนติดตามดูแลคุณภาพสินเชื่อให้มีการจัดการอย่างเหมาะสม ดำเนินการด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ เน้นการพิจารณาศักยภาพของธุรกิจและความสามารถในการชำระหนี้คืนเป็นปัจจัยสำคัญ โดยมีหน่วยงานควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบการทำธุรกรรมด้านเครดิตให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และมีหน่วยงานตรวจสอบติดตามให้มีการสอบทานสินเชื่อตามแนวทางของ ธปท. เพื่อให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ได้รับ ธนาคารมีการนำเครื่องมือในการวัดผลตอบแทนหลังหักค่าความเสี่ยงต่อเงินกองทุนหรือ RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) มาใช้ นอกจากนี้ ธนาคารจัดให้มีการทดสอบภาวะวิกฤตหรือ Stress test เพื่อคาดการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในภาวะวิกฤตที่จะส่งผลให้ลูกหนี้มีความสามารถในการชำระหนี้ลดลงหรือไม่สามารถชำระหนี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาตามสมมติฐาน และปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นให้มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมที่ลูกหนี้ดำเนินธุรกิจอยู่

ธนาคารกรุงเทพ (2554 : 53 - 54) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) เป็นความเสี่ยงที่ลูกหนี้หรือคู่สัญญาของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ การลงทุน และการก่อภาระผูกพัน เช่น ลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินต้น หรือดอกเบี้ยตามที่ตกลงไว้กับธนาคารได้ เป็นต้น ซึ่งธนาคารได้กำหนดกระบวนการอันเกี่ยวข้องโดยครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายสินเชื่อการจัดระดับความเสี่ยงด้านสินเชื่อของลูกค้า ตลอดจนกำหนดเงื่อนไขและอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อตามระดับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจและ / หรือขนาดของวงเงิน เป็นต้น ในการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจโดยทั่วไป ธนาคารจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในการขอกู้ ประเมินความสามารถในการชำระคืนเงินกู้จากกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ความสามารถของผู้บริหาร ตลอดจนหลักทรัพย์ค้ำประกัน และจัดให้มีการทบทวนสินเชื่อ รวมถึงระดับความเสี่ยง

ของสินเชื่อเป็นประจำ โดยธนาคารได้จัดตั้งสายงานเพื่อติดตามดูแล และบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้แก่

1. สายบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่วิเคราะห์และรายงานสถานะความเสี่ยงของธนาคารในด้านต่าง ๆ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงนโยบายด้านความเสี่ยงโดยรวมของธนาคาร และเพื่อรองรับกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ รวมทั้งมาตรฐานสากล ตลอดจนดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2. สายบริหารสินเชื่อ ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านเครดิต โดยกำกับดูแลและติดตามการอำนวยสินเชื่อให้เป็นไปตามนโยบายสินเชื่อของธนาคาร สายงานนี้ประกอบด้วย หน่วยงานต่าง ๆ คือ หน่วยงานนโยบายสินเชื่อ หน่วยงานกลั่นกรองสินเชื่อ หน่วยงานบริหาร Portfolio หน่วยงานสอบทานสินทรัพย์เสี่ยง หน่วยงานบริหารสินเชื่อพิเศษ หน่วยงานประเมินหนี้และกฎหมาย และ หน่วยงานทรัพย์สิน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบ สรุปได้ดังนี้

2.1 หน่วยงานนโยบายสินเชื่อ มีหน้าที่ดูแลโครงสร้างนโยบายสินเชื่อ ประสานงานในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเผยแพร่ นโยบาย มาตรฐาน และกระบวนการสินเชื่อ ติดตามดูแลกรณีไม่เข้าเกณฑ์ของนโยบายสินเชื่อ และรวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงนโยบายสินเชื่อ

2.2 หน่วยงานกลั่นกรองสินเชื่อ มีหน้าที่กลั่นกรองสินเชื่อที่นำเสนอโดยสายธุรกิจต่าง ๆ ดูแลให้การอำนวยสินเชื่อเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ มีโครงสร้างสินเชื่อที่เหมาะสม ทบทวนผลการจัดระดับความเสี่ยงสินเชื่อของลูกค้า รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสินเชื่อที่ดี และกระบวนการอำนวยสินเชื่อมีระบบและเชื่อถือได้

2.3 หน่วยงานบริหาร Portfolio มีหน้าที่วิเคราะห์และเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ Portfolio การกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของ Portfolio และการตั้งสำรองหนี้สูญในระดับ Portfolio พัฒนาและดูแลเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ สร้างฐานข้อมูลด้านสินเชื่อ ตลอดจนควบคุมดูแลมาตรฐานการจัดการที่เกี่ยวข้อง

2.4 หน่วยงานสอบทานสินทรัพย์เสี่ยง มีหน้าที่สอบทานกระบวนการบริหารสินเชื่อ และคุณภาพสินเชื่อ ประเมินความเสี่ยงของการตั้งสำรองหนี้สูญ และประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ และมาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ

2.5 หน่วยงานบริหารสินเชื่อพิเศษ มีหน้าที่ดูแลบริหารจัดการหนี้ค้ำคุณภาพ กำหนดกลยุทธ์พร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

2.6 หน่วยงานประนอมหนี้และกฎหมาย มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการฟ้องร้องหรือ ประนีประนอมยอมความหรือยึดทรัพย์ขายทอดตลาด

2.7 หน่วยงานทรัพย์สิน ทำหน้าที่บริหารและขายทรัพย์สินรอการขายที่ได้รับมาจาก กระบวนการประนอมหนี้ และการฟ้องร้อง

นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงในการทำธุรกรรมระหว่าง กันภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงเทพ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับแบบ รวมกลุ่มที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งนโยบายดังกล่าวครอบคลุมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ และข้อจำกัดในการทำธุรกรรมระหว่างกันภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงเทพ รวมถึงการ บริหารความเสี่ยงในการทำธุรกรรมระหว่างกันภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงเทพ โดย กำหนดให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงเทพมีการบริหาร ควบคุม ติดตามปริมาณธุรกรรมให้อยู่ ในเกณฑ์ที่ธนาคารกรุงเทพ (ในฐานะบริษัทแม่) กำหนด และสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ธนาคารแห่ง ประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด โดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารกรุงเทพ มีการจัดทำรายงานข้อมูลการทำธุรกรรมระหว่างกันต่อคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินและคณะกรรมการธนาคารอย่าง สม่าเสมอ เพื่อสามารถติดตามแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่จะเกิดความเสียหายร้ายแรงขึ้น

2.6 การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน

1. ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงธนาคารออมสิน

ในปี 2553 ธนาคารออมสิน เผชิญกับความเสี่ยงหลายด้าน ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนิน ธุรกิจ อาทิ เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง การแข็งค่าของเงินบาท ภาวะความผันผวนของตลาด เงินและตลาดทุน ภัยธรรมชาติที่รุนแรง และการขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในช่วงไตรมาสสุดท้าย ของปี นอกจากนี้ ธนาคารยังได้รับมอบหมายจากรัฐบาลในการดำเนินโครงการแก้ไขหนี้ในระบบ การดำเนินการปล่อยเงินกู้ Soft Loan เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ ความไม่สงบใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โครงการสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน รวมถึง โครงการหมอหนี้ เป็นต้น (ธนาคารออมสิน, 2553 : 58)

ธนาคารให้ความสำคัญกับการดูแลและบริหารจัดการ ความเสี่ยงมาโดยต่อเนื่อง เพื่อให้มี มาตรฐานตามแนวทางของหน่วยงานกำกับดูแล มีการตั้งเป้าหมายการเจริญเติบโตของธุรกิจควบคู่ไป กับการรักษาคุณภาพของสินทรัพย์ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีผลตอบแทนอยู่ในระดับที่เหมาะสมที่ จะหล่อเลี้ยงองค์กรและคืนกำไรให้ประชาชนและสังคมเป็น

สำคัญ ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว สะท้อนไปยังผลการดำเนินงานของธนาคารที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ ธนาคารออมสินมีองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1.1 ความเป็นเจ้าของความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจ (Risk Owner)

เนื่องจากหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังนั้น จึงมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในขอบเขตของ ความเสี่ยง (Risk Boundary) มีความเหมาะสมกับระดับอัตราผลตอบแทนและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขณะเดียวกัน หน่วยงานสนับสนุน (Support Unit) มีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติการให้แก่หน่วยธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน จะรับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งเกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินธุรกิจ

1.2 ความเป็นอิสระของหน่วยงานควบคุมความเสี่ยง

ในกระบวนการควบคุมความเสี่ยงนั้น ธนาคารมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้ความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นอิสระ และเชื่อถือได้

1.3 การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนครอบคลุมทุกประเภทความเสี่ยง

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่กำหนดนโยบายภายใต้แนวทางที่คณะกรรมการธนาคารกำหนดและคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงทุกประเภทซึ่งเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกรรม อีกทั้งครอบคลุมถึงทุกระดับงานภายในองค์กร

2. ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงธนาคารออมสิน

ธนาคารได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและรับผิดชอบด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk management governance) ดังนี้ (ธนาคารออมสิน, 2553 : 58)

2.1 คณะกรรมการธนาคารออมสิน

มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แนวทางและดูแลการบริหารความเสี่ยงในลักษณะภาพรวม (Enterprise risk management : ERM) โดยพิจารณาถึงผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานและฐานะการเงินของธนาคารให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good corporate governance) และข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแลธนาคาร

2.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง อนุมัติเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง ติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงดูแลให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

2.3 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารกิจการที่ดี

มีหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำในการกำหนดหลักเกณฑ์ แผนงานเกี่ยวกับหลักกำกับดูแลกิจการที่ดีในธนาคารอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ธนาคารออมสินให้สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

2.4 คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทในการดูแลตรวจสอบความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน และ การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการระดับปฏิบัติการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ อาทิ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์ และหนี้สิน คณะกรรมการสินเชื่อและการลงทุน คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นต้น ธนาคารมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยปรับโครงสร้างของฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ แยกงานกลั่นกรองสินเชื่อออกไปเป็นฝ่ายกลั่นกรองสินเชื่อ และจากนั้นมีการแยกงานด้านการควบคุมความเสี่ยงสินเชื่อขนาดใหญ่ ฝ่าย กลั่นกรองสินเชื่อ ตั้งเป็นฝ่ายควบคุมความเสี่ยงสินเชื่อขนาดใหญ่และการลงทุนและฝ่ายควบคุมความเสี่ยงสินเชื่อ SMEs เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนสินเชื่อ โดยควบคุมดูแลคุณภาพสินทรัพย์ รวมทั้งจัดตั้งส่วนสนับสนุนบริหาร ความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลงานประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้หน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk map)

แผนที่ความเสี่ยง (Risk map) เป็นเครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการความเสี่ยงทุกด้าน เข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Enterprise risk management system) โดยแสดงถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและเห็นชอบที่จะบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ณ สิ้นปี 2553 ธนาคารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกปัจจัยเสี่ยง นอกจากนี้ ธนาคารมีการวิเคราะห์ภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio view of risk) ที่มีผลกระทบต่อกำไรและ BIS ratio ของธนาคาร ในกรณีที่มีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นพร้อมกัน ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาถึงระดับความรุนแรงสูงสุดว่ายังอยู่ในวิสัยที่ธนาคารสามารถจัดการได้ (ธนาคารออมสิน, 2553 : 59)

4. การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

4.1 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจา การกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันอาจกระทบต่อรายได้เงินกองทุน และการดำรงอยู่ของกิจการ (ธนาคารออมสิน, 2553 : 60-62)

ในปี 2553 นับเป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร อาทิเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง ภัยธรรมชาติ นโยบายรัฐบาลที่ต้องการธนาคารเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ธนาคาร ออมสินมีการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจกระทบให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ รวมทั้งมีการดำเนินการเพื่อสร้างพื้นฐานในการป้องกันความเสี่ยงระยะยาวให้กับองค์กรที่สำคัญ ดังนี้

4.1.1 การตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการกระตุ้นเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมี การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการทั้งด้านเงินฝากและสินเชื่อที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มช่องทางให้บริการที่เข้าถึงลูกค้าในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดสาขาใหม่ หน่วยให้บริการ มากกว่า 100 แห่ง รถ Mobile 15 คัน ATM กว่า 1,000 เครื่อง เพิ่มจำนวนบุคลากรและพัฒนาขีดความสามารถให้เพียงพอที่จะรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ธนาคารสามารถขยายสินเชื่อได้สูงกว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก ขณะที่มียอดหนี้ค้างชำระต่อสินเชื่อคงเหลือลดต่ำกว่าเป้าหมาย

4.1.2 การติดตั้งใช้ระบบงาน Core banking system สำหรับสินเชื่อและระบบงานติดตามหนี้ ต่อเนื่องจากการติดตั้งระบบเงินฝากในปีก่อน ซึ่งทำให้ธนาคารมีระบบงานบริการลูกค้าที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีฐานข้อมูลที่สามารถสนับสนุนการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดและป้องกันความเสี่ยงด้านคุณภาพการบริการ

4.1.3 การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้รองรับกับทิศทางการเติบโตตลอดจนภารกิจที่จะสนองตอบนโยบายรัฐบาล โดยเพิ่มจำนวนหน่วยงานที่ดูแลสายงานกิจการสาขาจากเดิมมี 4 สายงาน 12 ภาค เป็น 6 สายงาน 18 ภาค เพื่อให้การควบคุมดูแลและบริหารสาขาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมกันนี้ได้มีการจัดตั้งสายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ เงินฝาก สินเชื่อและบริการ เพื่อดูแลการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการให้สามารถสนองตอบต่อทุกกลุ่มลูกค้าและสามารถแข่งขันได้

4.2 การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk)

ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตรา ดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารในตลาดเงินและตลาดทุนที่มีผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร ภาพรวมตลาดเงินและตลาดทุนในปี 2553 ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน เนื่องจากแนวโน้มเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียที่มีการฟื้นตัวดีกว่าเศรษฐกิจในภูมิภาคอื่น ๆ ส่งผลให้มีเงินลงทุนจากต่างประเทศไหลเข้ามาในตลาดตราสารหนี้และตราสารทุนไทยอย่างต่อเนื่อง โดยดัชนีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ สิ้นปี 2553 ปรับตัวเพิ่มจาก ณ สิ้นปี 2552 กว่าร้อยละ 40 ในขณะที่ปริมาณการซื้อขายตราสารหนี้ในตลาดรองในปี 2553 เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 จากปี 2552 แต่ยังมีปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อตลาดมีความผันผวน เช่น ความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศ ปัญหาภัยธรรมชาติและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ยังมีปัจจัยเสี่ยงจากปัญหาหนี้สินของประเทศในยุโรป เป็นต้น ซึ่งคณะกรรมการและผู้บริหารของธนาคาร ได้ติดตามสถานะพอร์ตการลงทุนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถควบคุมระดับความเสี่ยงด้านตลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เหมาะสมกับนโยบายการดำเนินงานของธนาคารและหน่วยงานกำกับดูแล นอกจากนี้ ยังยึดหลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทยและมาตรฐานสากล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

4.2.1 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด เช่น นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk management policy) และนโยบายการทำธุรกรรมเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านตลาด (Hedging policy)

4.2.2 การพัฒนาเครื่องมือในการวัด และประเมินความเสี่ยง เช่น

- การประเมินความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างของระยะเวลาการกำหนดอัตราดอกเบี้ยใหม่หรืออายุสัญญาคงเหลือระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน (Repricing gap) และพิจารณาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity analysis) ของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income: NII) ในอนาคตของธนาคาร

- การวัดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ อาทิ การวัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราผลตอบแทนในตลาดตราสารหนี้ที่มีต่อราคาตราสารหนี้ (Present value of 1 basis point :PV01) การวัดความผันผวนของพอร์ตตราสารทุนเมื่อเทียบกับตลาด โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์เบต้า (Beta coefficient) การวัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อฐานะเงินตราต่างประเทศของธนาคาร (Exchange rate sensitivity) และการประเมินมูลค่าธุรกรรม (Mark to market) อย่างสม่ำเสมอ

- การประเมินมูลค่าความเสียหายสูงสุดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำธุรกรรมภายใต้ภาวะปกติ โดยใช้แบบจำลอง Value at risk (VaR) ซึ่งเป็นการวัดความเสี่ยงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) ภายใต้ระดับความเชื่อมั่น (Confidence level) และระยะเวลาถือครอง (Holding period) ที่กำหนด โดยธนาคารได้มีการทดสอบความแม่นยำ (Back testing) ของเครื่องมือวัดความเสี่ยงในรูปแบบของแบบจำลอง VaR อย่างสม่ำเสมอ

- การทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress test) โดยการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงด้านตลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

4.2.3 การติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านตลาด เช่น

- การกำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk limit) สำหรับธุรกรรมในบัญชี เพื่อการค้าและบัญชีเพื่อการธนาคาร และมีการทบทวนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ เช่น การกำหนด PV01 limit VaR limit Stop loss limit และ NII sensitivity limit เป็นต้น

- การจัดทำรายงานสถานะการลงทุนและความเสี่ยงด้านตลาด เสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ การมีระบบงานสารสนเทศในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดที่มีความแม่นยำและเป็นระบบ Real-time โดยระบบสามารถแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early warning) ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายหรือความเสี่ยงเกินระดับที่ยอมรับได้ และระงับการทำธุรกรรมก่อนการดำเนินธุรกรรมที่เกินกว่าเพดานความเสี่ยง (Risk limit) ที่กำหนดไว้ ทำให้การติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk)

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ เกิดจากการที่ธนาคารไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องยังเกิดจากการที่ธนาคารไม่สามารถยกเลิก หรือหักกลับความเสี่ยงที่มีอยู่จากสินทรัพย์ที่ถืออยู่ได้ ทำให้ต้องขายสินทรัพย์ในราคาต่ำกว่าต้นทุนที่ซื้อเข้ามา เนื่องจากสินทรัพย์ที่ถืออยู่มีสภาพคล่องต่ำหรือเกิดภาวะตลาดขาดสภาพคล่อง

ในปี 2553 สินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวลดลงจากปีก่อน จากการขยายตัวของสินเชื่อที่เพิ่มสูงขึ้นตามการฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจ ในขณะที่การขยายตัวของเงินฝากต้องเผชิญกับการแข่งขันจากการลงทุนในทางเลือกอื่น ๆ เช่น กองทุนรวม ม ประกันชีวิต เป็นต้น

ซึ่งธนาคารออมสินได้มีแนวทางในการจัดหาสภาพคล่อง โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เช่น เงินฝากประจำ 8 เดือน เงินฝากประจำ 5 เดือน เงินฝากประจำ 99 วัน เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ Triple Save และสลากออมสินพิเศษ เป็นต้น รวมถึงการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อจูงใจและรักษาฐานลูกค้า ส่งผลให้ธนาคารสามารถจัดหาสภาพคล่องได้เพียงพอที่จะรองรับการขยายตัวของสินเชื่อ และมีระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด นอกจากนี้ ธนาคารยังมีคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) ทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลสภาพคล่องให้เพียงพอในการดำเนินงาน และมีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

4.3.1 มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk management policy) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถรองรับการเติบโตทางธุรกิจ ในสภาวะแวดล้อมปกติ และมีแหล่งเงินทุนหรือสินทรัพย์ที่พร้อมจะเปลี่ยน เป็นเงินสดได้เพียงพอที่จะรองรับภาวะวิกฤติ

4.3.2 ธนาคารมีเครื่องมือในการวัดและประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ประกอบด้วย

- รายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิ (Liquidity gap report) โดยจัดทำทั้งแบบอายุคงเหลือตามสัญญาและแบบปรับพฤติกรรม

- การวัดและประเมิน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน เช่น อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินฝาก เป็นต้น

- การทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress testing) เพื่อประเมินความมั่นคงและความสามารถของธนาคาร ในการรองรับความเสียหายจากสถานการณ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้น

4.3.3 การติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ประกอบด้วย

- กำหนดสัญญาณเตือนระดับความเสี่ยง (Trigger) และเพดานความเสี่ยง (Risk limit) ด้านสภาพคล่อง พร้อมทั้งทำการทบทวนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

- ทบทวนแผนรองรับเหตุ ฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง (Contingency liquidity plan) โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธนาคารสามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจของธนาคารทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ

- จัดทำรายงานในการติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพื่อนำเสนอผู้บริหาร และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

- พัฒนาระบบงานรายงานอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินฝาก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (EIS) เพื่อให้ผู้บริหาร ระดับสูงทราบถึงสถานะและความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารได้อย่างรวดเร็ว และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

4.4 การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk)

ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

ในปี 2553 ธนาคารมีนโยบายเน้นการเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมตามนโยบายรัฐบาล จึงสนับสนุน การให้สินเชื่อแก่ประชาชนตั้งแต่ระดับฐานราก รวมไปถึงการขยายสินเชื่อไปยังภาคธุรกิจต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการปฏิบัติที่ดี ทั้งการปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อ และการพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต เพื่อสนับสนุนการขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

4.4.1 พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ก่อกองสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถพิจารณาก่งรอง และให้ความเห็นด้าน ความเสี่ยงประกอบการวิเคราะห์สินเชื่อ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางป้องกันและลดความเสี่ยง นอกเหนือจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่การตลาด (Relationship manager) และวิเคราะห์สินเชื่อ (Credit manager) เพื่อถ่วงดุลอำนาจ (Check & balance) ตามหลักการควบคุมภายในที่ดี

4.4.2 ทบทวนนโยบายสินเชื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจและ บริการด้านสินเชื่อของธนาคาร เพื่อใช้เป็นแนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ

4.4.3 พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือวัดระดับความเสี่ยงลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Credit scoring) และลูกค้าสินเชื่อรายใหญ่ (Credit rating) สำหรับคัดกรองคุณภาพลูกค้า เพื่อสนับสนุนกระบวนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของธนาคารให้เป็นมาตรฐาน และสามารถบริหาร ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.4.4 พัฒนาเครื่องมือ Credit VaR, Stress Test เพื่อใช้ประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตต่อเนื่องจาก Credit scoring และพัฒนาเครื่องมือ Loan pricing เพื่อใช้ประเมินอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมแก่ลูกค้าสินเชื่อต่อเนื่องจาก Credit rating

4.4.5 ติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิต เช่น ติดตามการกระจุกตัวของสินเชื่อธุรกิจ มิให้อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมหนึ่งกลุ่มอุตสาหกรรมใดมากเกินไป กำหนดอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันสูงสุด (Single lending limit) มิให้อยู่ในบริษัทหรือกลุ่มบริษัทใดมากเกินไป และปรับปรุงแนวทางการสอบทานให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางของหน่วยงานกำกับดูแล

4.4.6 ศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมตามมาตรฐาน Basel

4.4.7 ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการหนี้ (Debt management process) เพื่อป้องกันและแก้ไขหนี้ค้างชำระ พัฒนาระบบศูนย์ข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามหนี้ รวมทั้งนำรูปแบบรายงานข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระ ใช้อธิบายสถานะข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.4.8 จัดอบรมและพัฒนาทักษะด้านเครดิต รวมถึงสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

4.5 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

ภาพรวมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในปี 2553 สถาบันการเงินยังคงต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง ภัยธรรมชาติ การโจรกรรมหรือน้ำท่วมภัยพิบัติธนาคารจากบุคคลภายนอก เป็นต้น เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของธนาคาร ดังนั้น ธนาคารอมสินจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมการดำเนินงานทั่วทั้งธนาคารอย่างเพียงพอ และเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างทันกาล

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ธนาคารได้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และนโยบายบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM policy) ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อาทิ การดำเนินธุรกิจของธนาคาร การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงานกำกับดูแลและคณะกรรมการธนาคาร ผู้มีส่วนได้เสียว่าธนาคารมีแนวทางจัดการและมีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ธนาคารมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยมีการระบุการประเมินการติดตามและควบคุมความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ธนาคารได้พัฒนาเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การประเมินการควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk control self assessment : RCSA) ธนาคารได้พัฒนาระบบงานการเชื่อมโยงการประเมิน การควบคุมความเสี่ยง ด้วยตนเอง (RCSA) กับการควบคุมภายใน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงาน และมีฐานข้อมูลสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและการควบคุมภายใน รวมถึงการวางแผนบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งระบบงานดังกล่าวหน่วยงานสามารถระบุ วัด ควบคุม ติดตามและรายงานความเสี่ยง พร้อมทั้งการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน และกำหนดมาตรการหรือแนวทางการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ สามารถติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในต่อธนาคารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้กำหนดให้หน่วยงานมีการทบทวนการประเมินความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือกระบวนการทำงานที่สำคัญ

5. การบูรณาการ GRC

ธนาคารได้ให้ความสำคัญในการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk management - Compliance (GRC) โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำหน้าที่กำกับดูแลในด้าน GRC และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ธนาคารออมสิน, 2553 : 62 - 63) ซึ่งธนาคารมีคณะกรรมการหลักที่ทำหน้าที่ดูแลในด้าน GRC ดังนี้

- 5.1 คณะกรรมการธนาคารออมสิน
- 5.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 5.3 คณะกรรมการตรวจสอบ
- 5.4 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารกิจการที่ดี

ธนาคารได้มีการทบทวนอำนาจหน้าที่ในกฎบัตรของทุกคณะอนุกรรมการให้มีหน้าที่ในการบูรณาการกระบวนการทำงานเข้ากับหลักการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับประกาศ และหลักเกณฑ์ (Compliance) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน (Integrity-driven performance) ซึ่งจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมร่วมระหว่างสายงานบริหารความเสี่ยง สายงานตรวจสอบภายใน และ ฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงาน และธรรมาภิบาลเป็นรายไตรมาส นอกจากนี้มีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบูรณาการ GRC ให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับกรอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทุกประเภท โดยจะใช้ระบบงานต่าง ๆ ที่ทันสมัยในการเก็บข้อมูล พัฒนาแบบจำลอง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถติดตามตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงที่ผิดปกติ สามารถป้องกันและบรรเทาความเสียหายได้ทันเวลาที่ (ธนาคารออมสิน, 2553 : 63)

7. ความเพียงพอของเงินกองทุน

ความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน หมายถึง ความเสี่ยงที่เงินกองทุนอาจไม่เพียงพอต่อการขยายธุรกิจ การรองรับความสูญเสียหรือผลขาดทุนที่ไม่ได้คาดหมาย และการรองรับกฎระเบียบของทางการและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยที่ธนาคารไม่สามารถควบคุมได้ (ธนาคารออมสิน, 2553 : 63)

ธนาคารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรฐานการดำรงเงินกองทุน เพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นควบคู่กับพันธกิจที่เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ธนาคารมีความมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ฝากเงิน ในปัจจุบันธนาคารใช้หลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งยึดตามมาตรฐานของธนาคารเพื่อการชำระหนี้ระหว่างประเทศ (Bank for international settlement: BIS) โดยมีเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงร้อยละ 11.78 สูงกว่าเกณฑ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กำหนดร้อยละ 8.5 เป็นผลกำไรจากการดำเนินงานและการบริหารจัดการหนี้คือคุณภาพและสินทรัพย์รื้อ การขยายที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แม้ว่ากฎเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนแบบ BASEL II จะยังไม่บังคับใช้ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ อย่างไรก็ตาม ธนาคารออมสินก็ได้มีการเตรียมความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบข้อมูล

และกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการคำนวณเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงแบบ BASEL II ซึ่งจะครอบคลุมความเสี่ยงหลัก 3 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk) และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) ทั้งนี้เพื่อให้การดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงสะท้อนความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของธนาคารได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และไม่ต่ำกว่ามาตรฐานของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน แบ่งออกเป็น การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk) การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) และการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

2.7 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคโลกไร้พรมแดน (Borderless world) หรือที่เรียกว่า สังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปิดกว้างทางการค้าและการแข่งขันที่ธุรกิจสามารถขยายตัวอย่างรวดเร็วและขยายขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้ผู้บริหารธุรกิจต้องตื่นตัวต่อการแข่งขันทั้งในด้านจำนวนคู่แข่ง และความซับซ้อนในการดำเนินการ นอกจากนี้หลาย อุตสาหกรรมมีขอบเขตการดำเนินงานมากกว่าภายในท้องถิ่น ประเทศหรือภูมิภาค ส่งผลให้การแข่งขันเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและกระจายไปทั่วทุกมุมโลก ธุรกิจที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และระยะเวลาจึงสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโต ดังนั้นการที่องค์กรจะอยู่รอดและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment) ตลอดจนสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ถูกต้องและแม่นยำ เพื่อฉกฉวยโอกาส หรือเตรียมความพร้อมสำหรับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร การที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมย่อมก่อให้เกิดโอกาสที่จะวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ในอนาคต หากผู้บริหารละเลยเพิกเฉยไม่สนใจสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการแล้ว จะเกิดความเสี่ยงแลอาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ - เขจรนันท์, 2547 : 33)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สถานการณ์ความได้เปรียบและความเสี่ยงเปรียบทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารในทุก

องค์กรต้องให้ความสนใจ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น โดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อม นั้นเปลี่ยนแปลง ไป โดยวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนด ทิศทาง การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและ ในอนาคตขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจจะก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อองค์กร การศึกษา ด้านกลยุทธ์ธุรกิจจะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Certo, 2003 : 168)

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) เป็นแรงกดดันที่อยู่ภายนอก องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อถึงศักยภาพของการบริหารจัดการองค์กร และความสามารถในการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 26)

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นส่วนของสภาพแวดล้อม ภายนอกซึ่งมีแรงกดดันที่ ทั่วไป ไม่เจาะจงต่อองค์กร โดยทั่วไปนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร องค์กรในระยะยาว (Certo, 2003 : 553) ประกอบด้วย แรงกดดันทางการเมืองและกฎหมาย แรง กกดดันทางเศรษฐกิจ แรงกดดันทางเทคโนโลยี แรงกดดันทางสังคมและวัฒนธรรมจากภายนอก แรง กกดดันจากต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1.1 แรงกดดันทางการเมืองและกฎหมาย (Political/legal forces) เป็น ผลกระทบจากการเมือง การบริหารของรัฐบาล ข้อกำหนดและกฎหมายต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนด นโยบายของรัฐบาลซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลและองค์กร ซึ่ง ผู้บริหารต้องรู้ความเป็นไปของ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เพื่อจะได้ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

1.1.2 แรงกดดันทางเศรษฐกิจ(Economic Forces) จะเกี่ยวข้องกับความสามารถใน การจัดหาทรัพยากร และแนวโน้มทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ การว่างงาน การผลิต การจำหน่าย การ บริโภค เป็นต้น

1.1.3 แรงกดดันทางเทคโนโลยี (Technological Forces) เป็นการปรับเปลี่ยน วิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

(Informational technology) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร งานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทางเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในอุปกรณ์ใหม่ ๆ ขั้นตอนการผลิตและการบริหารใหม่ ๆ

1.1.4 แรงกดดันทางสังคมและวัฒนธรรมจากภายนอก (Sociocultural Forces) เป็นวิธีการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000 : 11) ประกอบด้วย ค่านิยม (Values) ทศนคติ (Attitudes) ความต้องการ (Need) ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristics) ของสังคม ซึ่งองค์การเกี่ยวข้องอยู่ เช่น ลัทธิมนุษยชน แนวโน้มการศึกษา และสถาบันทางสังคม ตลอดจนรูปแบบและลักษณะของประชากร

1.1.5 แรงกดดันจากต่างประเทศ (International forces) ปัจจัยที่มีอยู่ภายนอกประเทศของประเทศที่ตั้งสำนักงานใหญ่ (Home country) ซึ่งมีผลกระทบต่อปฏิกิริยาขององค์การและบุคคล จะเกิดขึ้นกับบริษัทที่ไปดำเนินการในต่างประเทศ รวมถึงสภาพการณ์ที่อาจมากระทบต่อกิจการ เช่น การขึ้นลงของค่าของเงิน ตลอดจนเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเมืองระหว่างประเทศ

1.2 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานที่มีผลกระทบต่อตรงต่อองค์การ (Task environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อองค์การและการดำเนินกิจการขององค์การมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ร่วมลงทุน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 ลูกค้า (Customers) และผู้ใช้บริการ (Constituents) เป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่เป็นผู้ซื้อ (ใช้) ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การนั้น ๆ จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะซื้อสินค้าและมาใช้บริการซึ่งจะแสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

1.2.2 คู่แข่งขัน (Competitors) เป็นผู้ขายสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันที่แข่งขันกับองค์การและมีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน ธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาองค์การและกลยุทธ์ ตลอดจนสินค้าและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง

1.2.3 ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) เป็นผู้ที่ทำหา หน้าที่ส่งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตให้แก่ธุรกิจต่าง ๆ เช่น จัดหาวัตถุดิบ ข้อมูล สินค้า และทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ถ้าขาดวัตถุดิบขององค์การก็ไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้

1.2.4 ตลาดแรงงาน (Labor supply) เป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง เพราะบางครั้งธุรกิจต้องแสวงหาผู้ที่มีความชำนาญด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน

1.2.5 เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Regulators) เป็นตัวแทนของรัฐบาลหรือข้าราชการระดับท้องถิ่นระดับจังหวัด และระดับประเทศที่มีอำนาจในการออกกฎหมายและมีผลบังคับให้องค์การต้องปฏิบัติตาม กลุ่มนี้จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่บังคับใช้กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ เช่น คณะกรรมการอาหารและยา คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

1.2.6 ผู้ร่วมลงทุน (Partners) ประกอบด้วย หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และบริษัทอื่นที่ร่วมลงทุนในปัจจุบันธุรกิจอาจจะแปรสภาพเป็นผู้ร่วมธุรกิจได้ ซึ่งสามารถใช้บริการบางอย่างร่วมกันเป็นการลดต้นทุนและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้ร่วมลงทุน

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) เป็นแรงกดดันภายในขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การและการทำงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงาน วัฒนธรรมองค์การ หน้าที่งานต่าง ๆ ขององค์การ ระบบการบริหารจัดการ โครงสร้างขององค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 27)

2.1 เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Owners and shareholders) ในธุรกิจขนาดย่อม เจ้าของกิจการจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์การทั้งหมด เมื่อองค์การขยายเติบโตขึ้น ความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องจำหน่ายหุ้นให้กับบุคคลหรือองค์การอื่น ซึ่งจะทำให้มีผู้ถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์การด้วย

2.2 คณะกรรมการบริหาร (Board of directors) คณะกรรมการบริหารจะมาจากกาสรรหาและเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการดังกล่าวเป็นผู้ที่ควบคุมการบริหารอย่างแท้จริง โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร ซึ่งบางครั้งอาจเป็นผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้

2.3 พนักงาน (Employee) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานหรือลูกจ้างนั่นเอง

2.4 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หรือวัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) เป็นระบบการปฏิบัติตามค่านิยม (Values) ความเชื่อถือ (Beliefs) ซึ่งพัฒนาขึ้นภายในองค์การ และชักนำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

2.5 หน้าที่งานต่าง ๆ (Functions) ขององค์การ เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การผลิต การบัญชี การเงิน ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (MIS) การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การจัดซื้อ และการวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

2.6 ระบบการบริหารจัดการ (Management system) จะเกี่ยวข้องกับการวางระบบการบริหาร การจัดการที่องค์การนำมาใช้ในการบริหาร

2.7 โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) เป็นรูปแบบของการจัดการวางแผนภูมิเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้งานสามารถดำเนินการไปได้

การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท

ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ได้ชี้ให้เห็นกลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปของบริษัทอยู่สองอย่าง คือ การสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางต้นทุน ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง บริษัทจะมุ่งการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ผิดแผกไปจากผลิตภัณฑ์อื่น และด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุนบริษัทจะมุ่งความมีประสิทธิภาพภายใน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุนจะอยู่บนพื้นฐานของวิธีการทางโครงสร้างที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2546 : 21)

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์การ กำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่จะเดิมเข้ามาหรือเลิกกระทำ แล้วกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าบริษัททำธุรกิจอะไรอยู่ องค์การทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ บริษัทจะขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยการกระจายสู่ธุรกิจอื่น ซึ่งมีเหตุผลที่สังเกตได้หลายประการที่ผู้จัดการสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกเพื่อกระจายธุรกิจ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดซึ่งบริษัทจะต้องใช้เป็นเกณฑ์และขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญที่เป็นเอกลักษณ์ในหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเราเรียกว่า ความสามารถหลักที่แตกต่าง โดยมีขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 49 - 53)

1. วิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) เป็นการประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกของบริษัท ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

1.2 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis) เป็นการประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) จากสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ และการจัดการนโยบาย เป็นต้น

1.3 การวิเคราะห์ (SWOT analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร หรือหมายถึงวิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) จากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาส (O) และอุปสรรค (T) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546 : 114)

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นการต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ ข้อความวิสัยทัศน์จะตอบคำถามที่ว่า “ธุรกิจของเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคตระยะยาว”

2.2 การกำหนดภารกิจของบริษัท เป็นการกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ลักษณะธุรกิจ และจุดมุ่งหมายของบริษัท การกำหนดงานของบริษัทจะเกี่ยวข้องกับคำถามต่อไปนี้ บริษัททำธุรกิจอะไร ใครคือลูกค้า สิ่งที่มีคุณค่าคืออะไร เช่น คุณภาพ ธุรกิจของบริษัทในอนาคตจะเป็นอะไร เช่น เป็นผู้จำหน่ายสินค้าประเภทสมุนไพร เป็นต้น

2.3 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปของผลลัพธ์ที่ต้องการเป้าหมายจะมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่มีความเฉพาะเจาะจงส่วนใหญ่จะเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ตัวอย่าง วัตถุประสงค์ด้านการเงิน ด้านยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด

3. การกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจประกอบด้วย

3.1 แมทริกซ์ บีซีจี หรือ BCG Matrix (Boston consulting group matrix)

3.1.1 กลยุทธ์การขายตัว (Build strategies) หรือกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)

3.1.2 กลยุทธ์การรักษาส่วนครองตลาด (Hold strategy)

3.1.3 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest strategy) หรือกลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy)

3.1.4 กลยุทธ์การถอน (Divest strategy) หรือกลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment strategy)

3.2 การศึกษาโมเดลเนอรัลอีเลคทริก-จีอี (General Electric Model Approach; GE)

3.2.1 การลงทุน/การขยายตัว หรือการเจริญเติบโต

3.2.2 การเลือกการลงทุน/การรักษาสภาพเดิม หรือกลยุทธ์ความคงที่

3.2.3 การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์/การถอน

4. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) หรือกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์ความคงที่ และกลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง

4.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต มีทั้งการร่วมลงทุน การขออนุญาต หรือการลงทุนโดยตรง

4.1.1 กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น

1) กลยุทธ์การเจาะตลาด

2) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด

3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.1.2 กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมกัน

1) กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง

2) กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหน้า

3) กลยุทธ์การรวมตัวในระดับเดียวกัน

4.1.3 กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่น

1) กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นจากจุดศูนย์กลาง

2) กลยุทธ์การขยายตัวในระดับเดียวกัน

3) กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นที่แตกต่างจากเดิม

1.2 กลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง หรือกลยุทธ์การป้องกัน

1.2.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน

1.2.2 กลยุทธ์เก็บเกี่ยวผลประโยชน์

1.2.3 กลยุทธ์การเลิกหรือการถอน

1.2.4 กลยุทธ์การล้มละลาย

1.2.5 กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน

1.3 กลยุทธ์ความคงที่ บริษัทจะใช้กลยุทธ์ความคงที่เมื่อมีเป้าหมายคือ การรักษาขนาด และขอบเขตการดำเนินงาน

5. การร่วมลงทุน

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการศึกษา ด้านกลยุทธ์ธุรกิจ จะแยกพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อม ภายนอก ที่อยู่รอบองค์กรและมีผลต่อการดำเนินงานทั้งโดยตรงหรือทางอ้อม มีขอบเขตครอบคลุม กว้างหรือแคบตามความสนใจของการพิจารณาในขณะนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกอาจหมายถึง ปัจจัย ระดับโลก ระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น หรือระดับอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่ขณะที่ ปัจจัยภายในองค์กรหมายถึงสิ่งซึ่งอยู่ภายในขอบเขตขององค์กรและมีผลต่อการดำเนินงานของ ธุรกิจ ปัจจัยภายในองค์กรจะครอบคลุมส่วนประกอบทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์กร เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ เป็นต้น โดยที่ปัจจัยภายในองค์กรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความ พร้อมในการแข่งขันและการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีผลต่อการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมของธุรกิจ เช่น ความสามารถในการแข่งขัน การเจริญเติบโต และการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นต้น ทำให้ผู้บริหารต้อง สนใจศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรที่มีความพร้อมสามารถ ปรับตัวให้เข้มแข็งและมีศักยภาพในการดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์และความสามารถว่า โอกาสทางธุรกิจก่อนคู่แข่ง เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร สามารถดำเนินงานได้ 3 ทาง คือ การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม การใช้อิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงอาณาจักร ซึ่งผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กร สามารถดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในการแข่งขันและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง

สำหรับเทคนิคที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้เทคนิคSWOT analysis มาเป็นเครื่องมือใน การวิเคราะห์สถานภาพและปัจจัยของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่องานด้านสินเชื่อของ ธนาคารออมสิน เนื่องจากวิธีนี้จะเป็นการระดมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสินเชื่อของธนาคาร ออมสิน ซึ่งเจ้าหน้าที่เหล่านี้จะเป็นผู้ที่รับรู้ถึงปัญหา อุปสรรค ข้อดี และข้อเสีย ของงานด้านสินเชื่อ

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับสินเชื่อ

ความหมายของสินเชื่อ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสินเชื่อ สามารถแบ่ง ได้เป็น 2 ส่วน คือ ความหมาย ของสินเชื่อ และกระบวนการสินเชื่อ (คารณี พุทธิวิบูลย์, 2543 : 2)

สินเชื่อ หมายถึง ความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ในการที่จะให้สินค้าหรือ บริการหรือเงินจำนวนหนึ่งไปใช้ ก่อน โดยมีสัญญากำหนดเงื่อนไข และเงื่อนไขเวลาการชำระคืน ใน อนาคต บุคคล 2 ฝ่าย ที่กล่าวถึงนั้นอาจมีการติดต่อกันเป็นรายบุคคล กลุ่มบุคคลหรือนิติบุคคลหรือ

ระหว่างกันก็ได้ และสิ่งที่ฝ่ายผู้ให้สินเชื่อจะต้องรับภาระต่อมา คือ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ นอกจากนี้จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อถือแล้วยังต้องอาศัยหลักประกันซึ่ง อาจเป็นไปได้ทั้งบุคคลหรือหลักทรัพย์ที่จะนำมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงด้วย

กระบวนการสินเชื่อ แบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. รายการสินเชื่อ (Credit transaction) เริ่มจากการที่บุคคล 2 ฝ่ายตกลงที่จะทำการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ โดยมีสัญญากำหนดเงื่อนไขและเงื่อนไขที่จะชำระเงินคืนในอนาคต
2. สถานะทางสินเชื่อ (Credit standing) เมื่อมีการตกลงจะให้สินเชื่อแล้ว สิ่งที่จะต้องพิจารณาและตัดสินใจขั้นต่อมาคือ สถานะทางสินเชื่อของผู้มาขอว่าดีมากน้อยเพียงใดเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวผลงานชื่อเสียงการดำเนินธุรกิจ จหรือความสามารถที่จะชำระหนี้หรือไม่ สถานะทางสินเชื่อนี้จะนำมาเป็นตัวบ่งชี้ถึงการยอมรับที่จะให้สินเชื่อภายในวงเงินเงื่อนไขและเงื่อนไข มากน้อยเท่าใดและอย่างไรบ้างแก่ผู้ขอสินเชื่อแต่ละราย
3. ตราสารสินเชื่อ (Credit instruments) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการให้สินเชื่อที่จะต้องทำหลักฐานเพื่อแสดงการตกลงเกี่ยวกับวงเงินสินเชื่อ เงื่อนไข และเงื่อนไขที่ทั้ง 2 ฝ่าย คือผู้ขอและผู้ให้สินเชื่อยอมรับ

สินเชื่อและหนี้สินเป็นสิ่งสิ่งเดียวกัน แต่พิจารณาจากคนละด้านกัน และสินเชื่อและหนี้สินต่างกันก็เป็นพันธะที่จะต้องจ่ายในอนาคต อันเนื่องจากเงินถูกใช้อย่างแพร่หลายในการเป็นมาตรฐานในการชำระหนี้ในอนาคต สินเชื่อและหนี้สินจึงเป็นพันธะที่จะต้องจ่ายเงินจำนวนที่คงที่จำนวนหนึ่ง ถ้าพิจารณาในแง่ของผู้ที่จะได้รับการชำระเงินอนาคต พันธะนั้นก็คือสินเชื่อ หรืออำนาจในการที่จะเรียกร้องให้ผู้อื่นชำระเงินให้แก่เขา แต่ถ้าหากพิจารณาในแง่ของผู้ที่มีพันธะที่จะต้องจ่ายเงินในอนาคต พันธะก็คือหนี้สิน เนื่องจากสินเชื่อและหนี้สินเป็นสิ่งเดียวกัน แต่มองคนละด้านดังได้กล่าวแล้ว ปริมาณของหนี้สินที่คงค้างอยู่ ณ ขณะหนึ่งขณะใด จึงย่อมต้องเท่ากับปริมาณของสินเชื่อ ที่มีอยู่ในขณะนั้น

หน้าที่ทางเศรษฐกิจของสินเชื่อ หน้าที่พื้นฐานทางเศรษฐกิจของสินเชื่อและเครื่องมือทางการเงินอาจพิจารณาระบบเศรษฐกิจแบบง่าย ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยเศรษฐกิจซึ่งเป็นผู้จ่าย (Spending units) หรือครัวเรือน (Households) ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น 1 เดือน แต่ละครัวเรือนจะได้รับรายได้ในรูปของตัวเงิน ซึ่งเป็นผลตอบแทนจากการที่ครัวเรือนนั้นมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและบริการในระบบเศรษฐกิจ ในระบบเศรษฐกิจใด ๆ ก็ตาม เราอาจแบ่งครัวเรือนได้เป็น 3 ประเภทตามลักษณะของการใช้จ่าย คือ

1. คราวเรือนที่มีการออมเท่ากับศูนย์ (Zero savers) คือคราวเรือนที่ใช้จ่ายในการบริโภคในปัจจุบันเท่ากับรายได้ปัจจุบันที่ได้รับพอดี
2. คราวเรือนที่มีการออมเป็นบวก หรือเรียกสั้น ๆ ว่าผู้ออม (Savers) หรือผู้ที่มีรายได้สูงกว่ารายจ่าย (Surplus units) คือคราวเรือนที่ใช้จ่ายในการบริโภคในปัจจุบันน้อยกว่ารายได้ปัจจุบันที่ได้รับ
3. คราวเรือนที่มีการออมเป็นลบ (Dissolves) หรือผู้ที่มีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ (Deficit units) คือคราวเรือนที่ใช้จ่ายในการบริโภคในปัจจุบันมากกว่ารายได้ปัจจุบันที่ได้รับ แต่โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว คราวเรือนส่วนใหญ่จะเป็นประเภทที่ 2 และประเภทที่ 3 ดังนั้น จึงควรพิจารณาว่า เหตุใดคราวเรือนจึงเลือกที่จะเป็นผู้ออม (ประเภทที่ 2) หรือเลือกที่จะเป็นผู้มีการออมเป็นลบ (ประเภทที่ 3) และเหตุใดในบางเวลาคราวเรือนอาจเป็นผู้ออม แต่ในบางเวลากลับเป็นผู้มีการออมเป็นลบ

หน้าที่ทางเศรษฐกิจของสินเชื่อก็คือแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สินเชื่อและการบริโภค ปัญหาหนึ่งที่ว่าแต่ละคราวเรือนจะต้องประสบก็คือ การจัดสรรการบริโภคของเขาให้เหมาะสมตามเวลาโดยคำนึงว่า จากระยะเวลาที่เขามีอยู่ในปัจจุบันและรายได้ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต ถ้าหากเขาใช้จ่ายในการบริโภคมากในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เขาก็จะต้องใช้จ่ายในการบริโภคน้อยลงในช่วงเวลาอื่น เพื่อที่จะทำให้เขาได้รับอรรถประโยชน์รวมหรือความพอใจสูงสุด แต่ละบุคคลจะต้องคำนึงถึงรายได้ปัจจุบันของเขา รายได้ในอนาคต ความต้องการในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต และความจำเป็นในปัจจุบัน ในขณะที่ขณะหนึ่ง แต่ละบุคคลจะให้ความสำคัญแก่การบริโภคในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับการบริโภคในอนาคตที่แตกต่างกันออกไป แม้กระทั่งบุคคล 2 คน ซึ่งต่างก็มีรายได้ปัจจุบัน รายได้ในอนาคต ความต้องการในปัจจุบัน และความจำเป็นในอนาคตเหมือนกันทุกประการ ก็ยังให้ความสำคัญแตกต่างกัน เมื่อแต่ละบุคคลให้คุณค่าหรือความสำคัญแก่การบริโภคในปัจจุบันและการบริโภคในอนาคตแตกต่างกัน แต่ละบุคคลก็อาจจะได้รับอรรถประโยชน์หรือความพอใจเพิ่มขึ้นได้โดยการแลกเปลี่ยนกันระหว่างการบริโภคในปัจจุบันกับการบริโภค คนที่ให้ความสำคัญแก่การบริโภคในปัจจุบันน้อยกว่าสามารถที่จะโอนการออมในปัจจุบันของเขา ซึ่งแสดงถึงสิทธิที่มีต่อสินค้าในปัจจุบัน ไปให้แก่ผู้คนที่ให้ความสำคัญแก่การบริโภคในปัจจุบันมากกว่า ผู้ยืมจะขอใช้อำนาจในการบริโภคในทันทีหรือเก็บออมไว้ต่อไปอีก ด้วยเหตุนี้ แต่ละบุคคลสามารถที่จะทำให้ตนเองได้รับความพอใจเพิ่มขึ้นได้ โดยการจัดการสรรการบริโภคของเขาให้เหมาะสมตามเวลา ประสิทธิภาพการบริโภคในอนาคตก็จะไม่มีประสิทธิภาพและกระทำได้ในขอบเขตจำกัด จนกระทั่งไม่อาจทำให้ความพอใจเพิ่มขึ้นได้ สมมติว่า ในสังคมแห่งหนึ่งยังไม่มีการใช้สินเชื่อ สังคมแห่งนี้มีสินทรัพย์เพียงสองชนิดเท่านั้นคือ สิทธิในทรัพย์สิน ภายภาพ (เช่น บ้าน ที่ดิน เครื่องประดับและสัตว์เลี้ยง เป็นต้น) เงิน เช่น เหรียญกษาปณ์หรือเงินกระดาษซึ่งไม่ได้รับผลตอบแทน

ในรูปอัตราดอกเบี้ย ผู้ต้องการจะบริโภคมากกว่ารายได้ปัจจุบันของเขาก็ต้องใช้จ่ายจากเงินที่เก็บหอม รอมริบไว้ หรือไม่ก็ขายสินทรัพย์ที่มีอยู่ออกไป ส่วนผู้ที่มีรายได้ปัจจุบันสูงกว่ารายจ่ายในการบริโภค และต้องการที่จะเก็บออมก็ไม่มีทางเลือกใด ๆ ในการที่จะเก็บออมมากนัก ทางเลือกที่เขาอยู่ก็คือการ สะสมเงินออมในรูปเงินเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็นำไปซื้อสินทรัพย์กายภาพ การสะสมเงินเพิ่มขึ้นย่อมมีข้อดี ในแง่ที่ทำให้ผู้ออมมีสภาพคล่องสูงขึ้น แต่ก็มีข้อเสียคือไม่ได้รับผลตอบแทนใด ๆ การมีสินทรัพย์ กายภาพเพิ่มขึ้นอาจทำให้ผู้ออมได้รับรายได้เพิ่มขึ้น แต่อาจจะมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นด้วย

ดังนั้น เราสรุปได้ว่า สินเชื่อเพื่อการบริโภคมีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. ช่วยทำให้การบริโภคมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะสินเชื่อเพื่อการบริโภค ช่วยให้ คริวเรือนสามารถกระจายการบริโภคของเขาได้เหมาะสมตามกาลเวลา
2. ช่วยทำให้เกิดเครื่องมือทางการเงินซึ่งเป็นที่ดึงดูดใจผู้ออม เพราะผู้ออมบางคนอาจมี ความสนใจในสินทรัพย์ทางการเงินบาง ประเภทที่ให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ย และเป็น สินทรัพย์ทางการเงินที่มีความปลอดภัยมากกว่า และมีสภาพคล่องสูงกว่าสินทรัพย์กายภาพบาง ประเภท ขณะเดียวกันก็เป็นสินทรัพย์ที่ดีกว่าเงินซึ่งไม่มีดอกเบี้ย
3. ช่วยกระตุ้นการขยายตัวของอุปสงค์ในรูปของตัวเงินที่มีต่อสินค้าแล ะบริการ และช่วย รักษากระแสหมุนเวียนของรายได้ ดังเป็นที่ทราบแล้วว่า การออมคือการไม่ใช้จ่ายรายได้ไปเพื่อการ บริโภคในเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้นการออมจึงมีผลต่อการหดตัวของระบบเศรษฐกิจเพราะทำให้ อุปสงค์ในรูปของตัวเงินที่มีต่อสินค้าและบริการลดลง และทำให้กระแสกา รหมุนเวียนของรายได้ ลดลง แต่ถ้าหากเงินที่ออมนั้นถูกโอน ไปให้ผู้อื่นใช้จ่ายแทน การใช้จ่ายนี้จะช่วยลบล้างผลของการ หดตัวของระบบเศรษฐกิจได้

สินเชื่อและการลงทุน นอกเหนือจากสินเชื่อที่ใช้ไปเพื่อการบริโภค สินเชื่อส่วนใหญ่อีก จำนวนหนึ่งก็ยังคงเกิดขึ้นในกระบวนการสะสมทุน สัตถ์ของสินค้าทุน ณ เวลาใดเวลาหนึ่งสินเชื่อและ กระแสการหมุนเวียนของรายได้ ถ้าอัตราการขยายตัวของสินเชื่อน้อยเกินไป ระดับรายได้จะลดลง และถ้าหากอัตราการขยายตัวของสินเชื่อน้อยเกินไประดับรายได้จะเพิ่มขึ้นการที่เป็นเช่นนี้อาจอธิบาย ได้ดังนี้ สมมติว่าเราเริ่มต้นปี จารณาสถานการณ์ที่กระแสการหมุนเวียนของรายได้ประชาชาติหรือ รายจ่ายของประชาชาติเท่ากับ 1,200 ล้านบาทต่อปี สมมติว่าระดับรายได้นี้เป็นระดับรายได้ที่มีการจ้าง งานเต็มที่โดยปราศจากเงินเฟ้อ จำนวนเงินทั้งหมดนี้จะตกเป็นรายได้ของหน่วยเศรษฐกิจต่าง ๆ ในระบบเศรษฐกิจ เช่น คริวเรือน หน่วยเศรษฐกิจรัฐบาลและอื่น ๆ ถ้าหน่วยเศรษฐกิจต่าง ๆ เหล่านี้ ต่างก็ใช้จ่ายเพื่อการบริโภคและการลงทุนเป็นจำนวนเท่ากับรายได้ในปัจจุบัน รายได้ประชาชาติก็จะ หมุนเวียนอยู่อัตราที่คงที่ รายได้ที่ได้ที่ ได้รับทั้งหมดจากมูลค่าของผลผลิตจะหมุนเวียนกลับไปสู่ตลาดใน

รูปของรายจ่ายเพื่อการผลิต ซึ่งก็จะทำให้ระดับของผลผลิตและรายได้ยังคงอยู่ในระดับเดิม (ชมพเพลิน จันทร์เรืองเพ็ญ, 2546 : 51 - 57)

2.9 นโยบายคุณภาพสินเชื่อ

เกณฑ์การกำกับดูแลนโยบายสินเชื่อ คุณภาพสินเชื่อของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2551)

1. การกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อและเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อ

โดยธนาคารพาณิชย์ต้องมีการกำหนดนโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ การลงทุน การก่อภาระผูกพัน และต้องมีการทบทวนนโยบายอย่างสม่ำเสมอ โดยครอบคลุมถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน รวมถึงกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิต และให้กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเอกสารประกอบการพิจารณาให้สินเชื่อเพื่อให้สามารถตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อและประเมินความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง

2. การจัดชั้นลูกหนี้และการกันเงินสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยง

ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้มีการจัดชั้นลูกหนี้แบ่งเป็น 6 ประเภท โดยพิจารณาปัจจัยเชิงปริมาณ จากระยะเวลาการค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย และปัจจัยเชิงคุณภาพจากปัจจัยที่แสดงว่าลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ และมีการกำหนดให้กันเงินสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นสำหรับลูกหนี้ที่จัดชั้นในแต่ละประเภท โดยใช้แนวปฏิบัติของมาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ ฉบับที่ 39 (International accounting standard 39 : IAS 39) และแนวปฏิบัติของสากล (Banking international for settlements : BIS) ดังนี้

ประเภทสินทรัพย์	ระยะเวลาการค้างชำระ (เดือน)	อัตราการกันเงินสำรอง
สินทรัพย์จัดชั้นสูง	ตัดออกจากบัญชี	กันเงินสำรองร้อยละ 100 ของ
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญ	> 12 เดือน	(ขอดหนี้ หักด้วยมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับหรือมูลค่าปัจจุบันของหลักประกัน)
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัย	$6 < X \leq 12$ เดือน	กันสำรองไม่เกินร้อยละ 2
สินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	$3 < X \leq 6$ เดือน	(ขอดหนี้หักด้วยมูลค่าหลักประกัน)
สินทรัพย์จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	$1 < X \leq 3$ เดือน	กันสำรองไม่เกินร้อยละ 1 ของ
สินทรัพย์จัดชั้นปกติ	$X \leq 1$ เดือน	(ขอดหนี้หักด้วยมูลค่าหลักประกัน)

1. การรับรู้รายได้ประเภทดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์จะบันทึกรายได้ดอกเบี้ยรับโดยใช้เกณฑ์สิทธิ (Accrual) และเมื่อมีลูกหนี้ค้างชำระดอกเบี้ยเกินกว่า 3 เดือน ธนาคารจะต้องหยุดรับรู้รายได้และทำการล้างรายการดอกเบี้ยรับที่เคยรับรู้ไว้ออกจากบัญชี

2. การประเมินมูลค่าหลักประกัน

เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ต้องนำมูลค่าหลักประกันมาใช้ในการคำนวณการกันเงินสำรอง ดังนั้น เพื่อให้มูลค่าหลักประกันสามารถสะท้อนถึงราคาตลาดหรือราคายุติธรรมที่แท้จริง ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินมูลค่าหลักประกัน ดังนี้

เงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์	ยอดคงค้างตามบัญชี ของลูกหนี้	
ที่มีเงินกองทุนตั้งแต่ 8,000 ล้านบาท	ลูกหนี้ที่มีราคาตามบัญชี > 50 ล้านบาท	ประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระ
ที่มีเงินกองทุนตั้งแต่ 8,000 ล้านบาท	ลูกหนี้ที่มีราคาตามบัญชี < 50 ล้านบาท	ประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระหรือผู้ประเมินภายใน
ที่มีเงินกองทุน < 8,000 ล้านบาท	ลูกหนี้ที่มีราคาตามบัญชี > 25 ล้านบาท	ประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระ
ที่มีเงินกองทุน < 8,000 ล้านบาท	ลูกหนี้ที่มีราคาตามบัญชี < 25 ล้านบาท	ประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระหรือผู้ประเมินภายใน

ความถี่ในการประเมินมูลค่าหลักประกัน ต้องทำการประเมิน ดังนี้

ลูกหนี้ด้อยคุณภาพ ได้แก่ ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน สงสัย และสงสัยจะสูญ ต้องประเมินมูลค่าหลักประกันอย่างน้อยทุก 3 ปี

ลูกหนี้ จัดชั้นปกติ และกล่าวถึงเป็นพิเศษ ให้พิจารณาความถี่ในการประเมินมูลค่าหลักประกันได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของแต่ละธนาคารพาณิชย์เอง

อสังหาริมทรัพย์รอการขาย ต้องทำการประเมินราคาทุกปี

ทั้งนี้ ต้องพิจารณาการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน และการเสื่อมราคาตามอายุการใช้งานด้วย

1. การสอบทานสินเชื่อ

ธนาคารพาณิชย์ต้องสอบทานลูกหนี้ปกติ และลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทุกรายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ยกเว้น ธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับการจัดระดับความเสี่ยงรวมด้านเครดิต จากการตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้

ระดับความเสี่ยงรวมด้านเครดิต	ร้อยละของการสอบทานลูกหนี้รายใหญ่ ชั้นปกติ และกล่าวถึงเป็นพิเศษ
ต่ำ	25
ค่อนข้างต่ำ	50
ปานกลาง	75

รวมถึงลูกหนี้ที่ได้รับสินเชื่อใหม่ในปีนั้น ๆ และลูกหนี้ที่ได้ดำเนินการจนถึงที่สุดแล้ว ให้ใช้วิธีการสอบทาน คือ ลูกหนี้ที่มีวงเงินหรือยอดหนี้ต่ำกว่า 20 ล้านบาทให้สอบทานแบบวิธีการสถิติ โดยการสุ่มตัวอย่าง หรือรายลูกหนี้ ลูกหนี้ที่มีวงเงินหรือยอดหนี้มากกว่าหรือเท่ากับ 20 ล้านบาทให้สอบทานทุกรายลูกหนี้

1. การปรับโครงสร้างหนี้

ธนาคารพาณิชย์ต้องจัดทำนโยบายในการปรับ โครงสร้างหนี้ และนโยบายต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร รวมทั้งธนาคารควรมีการติดตามลูกหนี้อย่างใกล้ชิด มีการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้ และจัดทำสัญญาปรับ โครงสร้างหนี้

2. อสังหาริมทรัพย์ที่ธนาคารพาณิชย์ได้รับจากการชำระหนี้

เมื่อลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ ธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินการติดตามเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้ ซึ่งทำให้มีการตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้หรือดำเนินคดีกับลูกหนี้ตามแต่ละกรณี และหากลูกหนี้ไม่มีเงินชำระหนี้ธนาคารอาจต้องรับชำระหนี้ด้วยหลักทรัพย์ที่วางไว้เป็นประกัน โดยผ่านกระบวนการทางกฎหมาย เช่น อสังหาริมทรัพย์นั้นจากการขายทอดตลาดของกรมบังคับคดี ตามกฎหมายธนาคารพาณิชย์จะสามารถถือครองอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการชำระหนี้ได้ไม่เกิน 5 ปี

นโยบายสินเชื่อและคุณภาพสินเชื่อของธนาคารออมสิน (ธนาคารออมสิน, 2553 : 11)

การพิจารณาและการอนุมัติสินเชื่อ ได้กำหนดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของธนาคาร โดยใช้หลักการพิจารณาตามเงื่อนไขในการให้สินเชื่อตามการให้สินเชื่อแต่ละประเภท

ธนาคารออมสิน ได้เริ่มดำเนินการให้สินเชื่อเมื่อปี พ.ศ. 2541 ตามพระราชกฤษฎีกาเรื่อง การกำหนดกิจการอันพึงเป็นงานของธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 2) ข้อ 4 อนุญาตให้ธนาคารออมสิน สามารถดำเนินธุรกิจสินเชื่อได้ สำหรับนโยบายการดำเนินงานสินเชื่อให้ดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ธนาคารออมสินที่กำหนดการดำเนินงานเป็นช่วงระยะเวลาช่วงละ 5 ปี และให้ดำเนินงานตามนโยบาย ของรัฐบาลที่กำหนดให้ธนาคารออมสินปฏิบัติในช่วงเวลานั้น ๆ ด้วย ซึ่งปัจจุบันนโยบายและแนว ทางการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2551 ของธนาคารออมสิน มุ่งเน้นในการตอบสนองความต้องการของผู้ มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของธนาคารเป็นสำคัญ และมุ่งการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการให้สินเชื่อของธนาคารจะเป็นการสนับสนุนการพัฒนา คุณภาพชีวิตของประชาชนและชุมชนในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.10 ประเภทของสินเชื่อ

จากการแสดงข้อมูลในงบการเงินของธนาคารออมสินได้จัดประเภทการให้สินเชื่อดังนี้

1. สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย
 - 1.1 เงินกู้ออมสินเคหะสงเคราะห์
 - 1.2 เงินกู้เคหะสงเคราะห์ข้าราชการ
 - 1.3 สินเชื่อเคหะ
2. สินเชื่อบุคคล
 - 2.1 เงินกู้ส่งเสริมสวัสดิภาพ และเพื่อพัฒนาชีวิตพนักงาน
 - 2.2 เงินกู้เพื่อชื้อยานพาหนะ
 - 2.3 เงินกู้ตลาดชน โขก
 - 2.4 เงินกู้ที่มีเงินฝากค้ำประกัน
 - 2.5 เงินกู้สงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
 - 2.6 สินเชื่อสวัสดิการ
 - 2.7 สินเชื่อไทรทอง
 - 2.8 สินเชื่อผู้ค้ารายย่อย
 - 2.9 สินเชื่ออุทกภัยและวินาศภัย
 - 2.10 สินเชื่อชีวิตสุขสันต์
 - 2.11 เงินเบิกเกินบัญชี

3. สินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่

เงินกู้หน่วยงานเอกชน

4. สินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

4.1 สินเชื่อเพื่อธุรกิจ

4.2 สินเชื่อสู่ภูมิภาค

4.3 สินเชื่อเพื่อสถาบันการศึกษา

4.4 สินเชื่อเพื่อสถาบันการศึกษาและสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพเอกชนตามนโยบายรัฐ

4.5 สินเชื่อเพื่อปรับเปลี่ยนระบบการเลี้ยงสัตว์ปีก

4.6 สินเชื่อเพื่อพักชำระหนี้

4.7 สินเชื่อห้องแถว

5. สินเชื่อเพื่อสังคมและชุมชน

5.1 เงินกู้กองทุนหมู่บ้าน

5.2 สินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ

5.3 สินเชื่อ อพส.

5.4 สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน

5.5 สินเชื่อปรับหนี้สินภาคประชาชน

5.6 สินเชื่อร่วมใจไทย-ฝรั่งเศส

5.7 ธุรกิจเช่าซื้อผ่อนส่งธนาคารออมสิน (ธุรกิจอิสลาม)

6. สินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ

เงินกู้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

สินเชื่อที่มีการเปิดให้บริการในธนาคารออมสินสาขาทั่วประเทศ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ
สินเชื่อเคหะและบุคคล และสินเชื่อนโยบายรัฐ มีดังต่อไปนี้

1. สินเชื่อเคหะและบุคคล

1.1 สินเชื่อเคหะ

เป็นการให้สินเชื่อในการซื้อที่ดินเพื่อเตรียมปลูกสร้างอาคาร ซื่อที่ดินและปลูกสร้างอาคาร ซื่อที่ดินและอาคารหรือห้องชุด ปลูกสร้างหรือต่อเติมซ่อมแซมอาคาร ไล่ถอนจํานองที่ดิน ที่ดินและอาคาร หรือห้องชุดจากสถาบันการเงินอื่น โดยผู้กู้ต้องมีอาชีพและรายได้ที่แน่นอน มีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์และเมื่อรวมอายุผู้กู้กับระยะเวลาชำระเงินกู้ต้องไม่เกิน 65 ปี

วงเงินให้กู้ไม่เกินรายละ 5,000,000 บาท ให้กู้ได้ไม่เกินร้อยละ 85 ของราคาประเมินหลักทรัพย์ ยกเว้นห้องชุดกู้ได้ไม่เกินร้อยละ 70 ของราคาประเมินห้องชุด และไม่เกินร้อยละ 100 ของราคาประเมินอาคารที่ขอลูกสร้างหรือต่อเติมซ่อมแซม ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 30 ปี

หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ ที่ดิน ที่ดินและอาคาร ห้องชุด สิทธิการเช่า ซึ่งกรรมสิทธิ์เป็นของผู้กู้หรือคู่สมรส หลักประกันต้องตั้งในแหล่งชุมชนที่มีความเจริญ มีไฟฟ้า สาธารณูปโภคอื่นตามความจำเป็น และมีทางสาธารณประโยชน์ รถยนต์ผ่านเข้าออกได้สะดวก

1.2 สินเชื่อธุรกิจ

แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เงินกู้เบิกเกินบัญชี และเงินกู้แบบมีระยะเวลา โดยวัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อ เพื่อเป็นการสนับสนุนผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง มีเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบธุรกิจ การผลิต การค้า และบริการ โดยให้กู้อย่างไม่เกิน 10 ล้านบาท ระยะเวลาการกู้ไม่เกิน 1 ปี สำหรับเงินกู้เบิกเกินบัญชี มีการทบทวนการใช้วงเงินทุกปี สำหรับเงินกู้แบบมีระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 10 ปี

ผู้กู้ต้องเป็นบุคคลธรรมดาที่มีสัญชาติไทย อายุ 20 ปีบริบูรณ์ หรือเป็นนิติบุคคลที่จดทะเบียนตามกฎหมายไทย หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสินพิเศษ ที่ดิน ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง หรือหนังสือค้ำประกันจากบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม

1.3 สินเชื่อไทรทองเอนกประสงค์

เป็นสินเชื่อเพื่อการเอนกประสงค์ วัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประกอบการค้าหรือการลงทุน เพื่อการศึกษา เพื่อการอุปโภคบริโภค ผู้กู้ต้องมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์และเมื่อรวมอายุผู้กู้กับระยะเวลาชำระเงินกู้ต้องไม่เกิน 60 ปี เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งมีลูกจ้างตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป สถาบันการศึกษาเอกชน สถาบันการเงิน องค์กรอื่น ๆ ตามที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้น หรือนิติบุคคลอื่น

กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ให้กู้ได้ไม่เกิน 10 เท่าของเงินเดือนผู้กู้ แต่ไม่เกินวงเงิน 150,000 บาท ซึ่งผู้ค้ำประกันต้องทำงานในหน่วยงานเดียวกันกับ ผู้กู้มาแล้วอย่างน้อย 5 ปี สามารถค้ำประกันเงินกู้ได้ไม่เกิน 10 เท่าของเงินเดือน และไม่เป็นผู้ค้ำประกันผู้กู้สินเชื่อประเภทใดประเภทหนึ่งของธนาคาร ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 5 ปี

กรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน ให้กู้ได้ไม่เกิน 20 เท่าของเงินเดือนผู้กู้ แต่ไม่เกิน 1,000,000 บาท โดยมีหลักเกณฑ์คือให้กู้ได้ไม่เกินร้อยละ 90 ของจำนวนเงินฝากหรือสลากออมสินพิเศษ กรณีใช้ที่ดิน หรือที่ดินและอาคาร ให้กู้ได้ไม่เกินร้อยละ 85 ของราคาประเมินหลักทรัพย์และไม่เกินร้อยละ 70 ของราคาประเมินหลักทรัพย์กรณีห้องชุด โดยที่ดิน ที่ดินและอาคาร หรือห้องชุดต้อง

เป็นของผู้กู้หรือของบุคคลอื่น ที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่มีความเจริญ มีไฟฟ้า สาธารณูปโภคอื่นตาม ความจำเป็น มีทางสาธารณประโยชน์ รถยนต์ผ่านเข้าออกสะดวก ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 10 ปี

1.4 สินเชื่อเพื่อการศึกษา

มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย สำหรับการศึกษารับปริญญาตรีขึ้นไป ในสถาบันการศึกษาภายในประเทศที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือทบวงมหาวิทยาลัยรับรอง ผู้กู้ต้องมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ และเมื่อรวมอายุผู้กู้กับระยะเวลาชำระเงินกู้ ต้องไม่เกิน 60 ปี เป็นผู้ที่มีอาชีพและรายได้ที่แน่นอน

กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ให้กู้ได้ไม่เกินรายละ 200,000 บาท โดยผู้ค้ำประกันต้องทำงานมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี เป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 5 หรือเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือเป็นพนักงาน องค์กร ของรัฐที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป จำนวน 2 คน หรือมีเงินเดือนตั้งแต่ 20,000 บาทขึ้นไป จำนวน 1 คน มีอายุครบ 25 ปีบริบูรณ์ และเมื่อรวมอายุผู้ค้ำประกันกับระยะเวลาที่จะชำระเงินกู้ต้องไม่เกิน 60 ปี

กรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน ให้กู้ได้ไม่เกินรายละ 1,000,000 บาท ระยะเวลาในการชำระเงินกู้ไม่เกิน 10 ปี หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสินพิเศษ ที่ดิน ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง หรือห้องชุด

1.5 สินเชื่อเพื่อไปทำงานต่างประเทศ

เป็นสินเชื่อที่ให้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปทำงานต่างประเทศ โดยต้องผ่านบริษัทจัดหางานที่ได้รับหนังสือรับรองอนุญาตถูกต้อง ตามกฎหมายกับกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยผู้กู้ต้องมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ เป็นผู้ที่ได้รับใบทดสอบฝีมือและหนังสือรับรองสิทธิการกู้เงินจากกรมการจัดหางาน ให้กู้ได้ตามค่าใช้จ่ายที่จ่ายจริง รวมค่าบริการในการเดินทางไปต่างประเทศและค่าเบี้ยประกันชีวิต รวมไม่เกินรายละ 150,000 บาท ระยะเวลาชำระเงินกู้ไม่เกิน 18 เดือน นับตั้งแต่เดือนที่ต้องชำระเงินกู้ แต่ต้องไม่เกินกำหนดอายุสัญญาการจ้างงาน กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ผู้ค้ำประกันต้องเป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 5 หรือเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือเป็นพนักงาน องค์กร ของรัฐ ทำงานมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี สำหรับกรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสินพิเศษ ที่ดิน ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง หรือห้องชุด การชำระหนี้เงินกู้ให้ผู้กู้โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากของผู้กู้ ซึ่งได้มอบอำนาจการถอนเงินให้แก่ ธนาคาร เพื่อหักเงินชำระหนี้เงินกู้เป็นรายเดือน

1.6 สินเชื่อสวัสดิการ

สินเชื่อสวัสดิการเป็นสินเชื่อเพื่อส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพ และมาตรฐานในการดำรงชีวิตของข้าราชการ หรือพนักงานราชการ ผู้กู้ต้องสังกัดในหน่วยงานที่ทำข้อตกลงกับธนาคารมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ และเมื่อรวมอายุผู้กู้กับระยะเวลาที่ชำระเงินกู้ต้องไม่เกิน 60 ปี วงเงินให้กู้ไม่เกิน 40 เท่าของเงินเดือนผู้กู้ แต่ไม่เกิน 1,500,000 บาท ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 10 ปี

หลักประกันการกู้เงิน สามารถใช้บุคคลที่เป็นข้าราชการ หรือพนักงานราชการ ที่สังกัดหน่วยงานเดียวกันกับผู้ทำงานมาแล้วครบ 5 ปี จำนวน 1 คน หรือกรณีทำงานมาแล้วครบ 1 ปี จำนวน 2 คน ซึ่งไม่เคยเป็นผู้ค้ำประกันผู้กู้เงินสินเชื่อทุกประเภทของธนาคารมาเป็นผู้ค้ำประกันได้ การชำระเงินกู้หน่วยงานของผู้กู้จะเป็นผู้หักเงินเดือนและนำส่งชำระเป็นงวดรายเดือน

1.7 สินเชื่อชีวิตสุขสันต์

เป็นสินเชื่อเพื่อการเอนกประสงค์ วงเงินกู้สามารถกู้ได้ไม่เกินร้อยละ 90 ของมูลค่าหลักประกัน หลักประกัน ได้แก่ สมุดเงินฝาก หรือสลากออมสินพิเศษ ที่เป็นของผู้กู้หรือบุคคลอื่นซึ่งยินยอม ระยะเวลาการให้กู้ไม่เกิน 10 ปี นับตั้งแต่วันที่ต้องชำระเงินกู้

1.8 สินเชื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา

วัตถุประสงค์ของสินเชื่อประเภทนี้ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา จำนวนเงินให้กู้ไม่เกินรายละ 40,000 บาท ระยะเวลาชำระเงินกู้ไม่เกิน 3 ปี โดยผู้กู้ต้องมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ เป็นบุคคลผู้มีอาชีพและรายได้ที่แน่นอน

หลักประกันการกู้ ให้ใช้บุคคลค้ำประกัน โดยผู้ค้ำประกันต้องทำงานในหน่วยงานเดียวกันกับผู้กู้ มีอายุงานอย่างน้อย 2 ปี เป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานนิติบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน

2. สินเชื่อนโยบายรัฐ

2.1 โครงการธนาคารประชาชน

เป็นสินเชื่อที่ให้ความสนับสนุนแก่เจ้าของกิจการขนาดเล็ก ที่ต้องการเพิ่มรายได้หรือให้แก่ผู้มีความความตั้งใจจะประกอบธุรกิจขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นทุนหรือเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ ผู้เข้าร่วมโครงการต้องมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ มีสถานที่ประกอบการแน่นอนสามารถติดตามได้ และต้องเป็นผู้ที่ฝากเงินกับธนาคารสมาชิกเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 เดือน โดยผู้กู้จะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกโครงการธนาคารประชาชน การชำระคืนเงินกู้จะทำการหักจากบัญชีเงินฝากของสมาชิก โดยวงเงินกู้ครั้งแรกไม่เกินรายละ 15,000 บาท ครั้งต่อไปไม่เกินรายละ 30,000 บาท และหากผู้กู้เงินเกินกว่า 30,000 บาท จะต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน

กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ผู้ค้ำประกันต้องเป็นสมาชิกโครงการธนาคารประชาชนใน ธนาคารออมสินสาขาเดียวกันกับผู้กู้ จำนวน 2 คน หรือเป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือ พนักงานองค์กรของรัฐ ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป จำนวน 1 คน หรือเป็นผู้มีรายได้ประจำซึ่ง เป็นพนักงานบริษัท องค์กรธุรกิจเอกชน ทำงานในองค์กรนั้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวนไม่น้อย กว่า 2 คน ค้ำประกัน ทั้งนี้ผู้ค้ำประกันแต่ละคนจะ ค้ำประกันผู้กู้ได้ไม่เกิน 2 ราย สำหรับกรณีใช้ หลักทรัพย์ค้ำประกัน หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสินพิเศษ อสังหาริมทรัพย์ของ ผู้กู้หรือคู่สมรส

2.2 สินเชื่อฉบับล้น

เป็นเงินสินเชื่อที่ให้ผู้ใช้ในการแก้ไขปัญหา และบรรเทาความเดือดร้อนในการ ดำรงชีพ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว ค่าใช้จ่ายกรณีจำเป็นเร่งด่วน เป็นต้น ผู้กู้ต้องเป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะและอายุไม่เกิน 65 ปี เป็นผู้มีรายได้ประจำเป็นเร่งด่วนในการใช้ เงินเพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาความเดือดร้อน มีรายได้และมีความสามารถในการชำระเงินกู้คืน ธนาคารได้ เป็นผู้มีประวัติทางการเงินดี ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว มีที่อยู่หรือ สถานประกอบการที่สามารถติดต่อได้แน่นอน วงเงินให้กู้ไม่เกินรายละ 10,000 บาท การชำระคืนเงิน ต้นพร้อมดอกเบี้ยเป็นงวดรายเดือน ไม่เกิน 6 เดือน

หลักประกันเงินกู้ หากเป็นลูกค้ำสินเชื่อของธนาคารที่มีประวัติการชำระเงินดี ไม่ ต้องใช้หลักประกันเงินกู้ กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ผู้ค้ำประกันต้องเป็นผู้บรรลุนิติภาวะและอายุไม่เกิน 65 ปี มีถิ่นที่อยู่แน่นอนสามารถติดต่อได้ เป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือพนักงานบริษัทที่มี อายุการทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 1 คน กรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสินพิเศษ อสังหาริมทรัพย์ ที่เป็นของผู้กู้หรือของบุคคลอื่นซึ่งยินยอม

2.3 สินเชื่อธุรกิจห้องแถว

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเงินลงทุน ในอาคาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ ที่ใช้ในการ ผลิตสินค้าและบริการ เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อสินค้า วัตถุดิบ หรือในการจ้างแรงงานเพื่อ ซื่อยานพาหนะขนส่งสินค้าและบริการ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นในการดำเนินงานที่จำเป็นและ เหมาะสม ผู้กู้ต้องเป็นบุคคลธรรมดาอายุ 20 ปีบริบูรณ์ และมีสัญชาติไทย หรือเป็นนิติบุคคล สัญชาติไทย มีธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้และมีสถานประกอบการที่แน่นอน เช่น เป็นห้องแถว ร้านค้า ขายแผงลอยตามห้างสรรพสินค้าหรือตลาด วงเงินให้กู้กรณีบุคคลค้ำประกัน ไม่เกินรายละ 100,000 บาท กรณีหลักทรัพย์ค้ำประกันให้กู้ไม่เกินรายละ 300,000 บาท ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 5 ปี

กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ผู้ค้ำประกันต้องเป็นผู้บรรลุนิติภาวะและอายุไม่เกิน 60 ปี เป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจหรือพนักงานบริษัทที่มีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี มีรายได้ ตั้งแต่ 8,000 บาทขึ้นไป จำนวน 2 คน หรือมีรายได้ตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป จำนวน 1 คน และไม่เป็น ผู้ค้ำประกันสินเชื่อประเภทอื่นของธนาคาร กรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน หลักทรัพย์ต้องเป็นของผู้กู้ หรือของบุคคลอื่นที่ยินยอม หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสินพิเศษ อสังหาริมทรัพย์

2.4 สินเชื่อผู้ประกอบการรายใหม่

เป็นสินเชื่อที่ให้เงินลงทุนหรือเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ แก่ผู้ผ่านการ ฝึกอาชีพจากหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชนที่ได้รับการรับรอง หรือมีประสบการณ์พื้นฐาน ในอาชีพที่จะประกอบการ โดยต้องไม่เป็นลูกค้ำสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน หรือสินเชื่อธุรกิจ ห้างแถว มีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ และเมื่อรวมอายุผู้กู้กับระยะเวลาที่ชำระเงินกู้ต้องไม่เกิน 60 ปี เป็นผู้ มีถิ่นที่อยู่แน่นอนสามารถติดต่อได้ มีสถานที่ประกอบอาชีพที่แน่นอน ประกอบธุรกิจที่ก่อให้เกิด รายได้ ให้กู้ตามความจำเป็น ความเป็นไปได้ของธุรกิจ และความสามารถในการชำระคืน รายละเอียด ไม่เกิน 200,000 บาท ระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี

กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ผู้ค้ำประกันต้องมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ และเมื่อรวมอายุผู้ ค้ำประกันกับระยะเวลาชำระเงินกู้ต้องไม่เกิน 60 ปี เป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือพนักงานองค์กรของรัฐที่มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาท กรณีการใช้หลักทรัพย์ ค้ำประกัน หลักทรัพย์ ได้แก่ สมุดฝากเงิน สลากออมสินพิเศษ ที่ดิน ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง หรือ หลักประกันตามโครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

2.5 สินเชื่อแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน

เป็นสินเชื่อที่ช่วยสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และสร้างโอกาสให้แก่ประชาชน วัตถุประสงค์เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ ช่วยให้ประชาชนมีเงินทุนในการประกอบอาชีพ ทำให้มีความ เป็นอยู่ดีขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม สินทรัพย์ที่สามารถนำมาแปลงเป็นทุนที่ ธนาคารให้บริการ ได้แก่

- หนังสือรับรองสิทธิการจำหน่ายสินค้าในแผงค้าของกรุงเทพฯ
- หนังสือรับรองสิทธิการจำหน่ายสินค้าพื้นที่ผ่อนผันของเทศบาล อบจ. และอบต.

ที่อยู่ในความดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

- สิทธิการเช่าที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์
- หนังสืออนุญาตให้เข้าประกอบการในอุทยานแห่งชาติ

- หนังสือรับรองตามสัญญาอนุญาตให้ใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง หรือสัญญาอนุญาตให้ใช้ที่ดินและอาคารร้านค้าของนิคมสร้างตนเอง กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
- หนังสือรับรองสิทธิการเช่า อาคาร แพลต แสงคำ ร้านค้า และอาคารพาณิชย์ของการเคหะแห่งชาติ
- ทริพย์สินทางปัญญา เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร

2.6 สินเชื่อสายฝืนผู้อาชีพ

สินเชื่อสถานฝืนผู้อาชีพเป็นส่วนหนึ่งของสินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน ซึ่งเป็นการรองรับนโยบายของรัฐบาล ในการแก้ปัญหาความยากจนของประชาชน โดยเป็นการขยายกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมผู้ที่ไม่เคยเป็นผู้ประกอบการแต่มีความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเงินทุนหรือเงินหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ ผู้กู้ต้องมีอายุครบ 20 ปี บริบูรณ์และเมื่อรวมระยะเวลาในการชำระคืนเงินกู้แล้วไม่เกิน 65 ปี ได้เข้าร่วมลงทะเบียนโครงการสถานฝืนผู้อาชีพ มีถิ่นที่อยู่หรือสถานประกอบการที่แน่นอน ไม่เป็นบุคคลล้มละลายหรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว ผ่านการฝึกอบรมในการประกอบอาชีพจะสามารถเป็นผู้ประกอบการอาชีพนั้น ๆ ได้ หรือเป็นผู้มีประสบการณ์พื้นฐานในอาชีพที่จะประกอบการ หรือมีประสบการณ์ในการประกอบอาชีพมาก่อน และต้องการเปลี่ยนอาชีพ หรือประกอบอาชีพเสริม ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 5 ปี ให้กู้ได้ตามประเภทอาชีพไม่เกินรายละ 50,000 บาท

การค้ำประกันสามารถใช้บุคคลหรือหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน โดย บุคคลต้องเป็นผู้ลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการ 2 คนขึ้นไป เป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือพนักงาน องค์กรของรัฐ ดำรงตำแหน่งระดับ 3 ขึ้นไป จำนวน 1 คน หรือเป็นผู้มีรายได้ประจำซึ่งทำงานในองค์กรธุรกิจ เอกชนติดต่อกันไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวนไม่น้อยกว่า 1 คนค้ำประกัน ทั้งนี้ผู้ค้ำประกันแต่ละคนจะค้ำประกันผู้กู้ได้ไม่เกิน 2 ราย กรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสินพิเศษ อสังหาริมทรัพย์ของผู้กู้หรือคู่สมรส

2.7 สินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ

เป็นสินเชื่อระยะยาว เพื่อช่วยส่งเสริมและพัฒนา คุณภาพชีวิตให้แก่ข้าราชการในสังกัดต่าง ๆ ที่ได้รับการทำบันทึกข้อตกลง วัตถุประสงค์ของการกู้เพื่อนำเงินไปชำระหนี้สินที่มีอยู่กับสถาบันการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือหนี้สินที่มีหลักฐานชัดเจน โดยต้องเป็นข้าราชการที่รวมตัวกันและมีกิจกรรมการออมร่วมกัน วงเงินให้ กู้ตามที่ป็นหนี้สินจริง แต่ไม่เกิน 30 เท่าของเงินเดือนไม่เกินรายละ 500,000 บาท ส่งชำระไม่เกิน 10 ปี กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ผู้ค้ำประกันในกลุ่มเดียวกันทุกคนต้องร่วมกันค้ำประกันซึ่งกันและกัน สำหรับกรณีใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันให้กู้ได้ไม่เกิน 50 เท่า

ของเงินเดือนผู้กู้ แต่ไม่เกินรายละ 2,000,000 บาท หลักประกันเงินกู้ ได้แก่ สมุดเงินฝาก สลากออมสิน พิเศษ อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของผู้กู้ คู่สมรส หรือของบิดามารดา รวมถึงต้องได้รับการค้ำประกันจาก สมาชิกภายในกลุ่มเช่นเดียวกับกรณีบุคคลค้ำประกันด้วย

2.8 สินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท

เป็นสินเชื่อระยะสั้นที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดการพัฒนาและความร่วมมือ ระหว่างบุคคล องค์กร หรือเครือข่ายภายในชุมชน เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของ ประชาชนในชนบทในเรื่องความเป็นอยู่ การศึกษา การสาธารณสุข และการประกอบอาชีพ เพื่อเป็น การสร้าง รายได้ โดยกลุ่มต้องรวมตัวกันและมีการออมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีสมาชิกตั้งแต่ 25 คน ขึ้นไป มีคณะกรรมการบริหารที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก มีระบบการบริหารจัดการกลุ่มที่ ชัดเจน และได้สมัครเป็นสมาชิก สพช. ที่ธนาคารออมสินสาขา

วงเงินให้กู้ไม่เกิน 5 เท่าของเงินออม หรือเงินทุนสะสม หรือเงินสัจจะสะสมที่มีอยู่ ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 5 ปี โดยคณะกรรมการกลุ่มจะเป็นผู้ร่วมกันค้ำประกันเงินกู้

หลักการวิเคราะห์การให้สินเชื่อ

ในการพิจารณาความเสี่ยงของการให้สินเชื่อของธนาคารแต่ละแห่งจะมีวิธีการปฏิบัติที่ แตกต่างกัน แต่ทุก ธนาคารจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักที่เหมือนกัน คือ ต้องการให้ผู้ขอ สินเชื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน จนสามารถส่งผลตอบแทนที่เป็นดอกเบี้ย และคืนเงินต้นได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยทั่วไปการวิเคราะห์การให้สินเชื่อจะพิจารณาจาก คุณภาพของผู้ขอสินเชื่อตามหลักนโยบาย 5 C's ดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ (Character) หมายถึง การวิเคราะห์อุปนิสัยใจคอและ พฤติกรรมของผู้ขอสินเชื่อว่าจะมีความรับผิดชอบ และความเต็มใจชำระหนี้มากน้อยเพียงใดโดย พิจารณาคุณสมบัติของผู้สินเชื่อใน 2 ลักษณะ คือ คุณสมบัติและประวัติส่วนตัว เช่น อุปนิสัยทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัว อายุ นิติภาวะ การค้า สังคม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อหนี้สิน ความ ตรงต่อเวลาในการชำระหนี้ ความสม่ำเสมอในการชำระหนี้และชื่อเสียงส่วนตัว คุณสมบัติเฉพาะด้าน เช่น หน้าที่การงาน ความสามารถ ความชำนาญ ความคิดความอ่าน ประสบการณ์และความรับผิดชอบ ด้านนิติกรรม

2. Capacity ความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากศักยภาพในการทำกำไรหรือ ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ และพิจารณากระแสเงินสดของกิจการว่ามีความสามารถในการชำระ หนี้หรือไม่ นอกจากนี้ ยังอาจพิจารณาแหล่งเงินทุนสำรองของ กิจการหากพบว่ากระแสเงินปกติ มีปัญหา แต่ถ้าหากเป็นการกู้เพื่อการบริโภค เช่นการซื้อบ้านเพื่ออยู่อาศัย ซื้อรถยนต์ จะต้องพิจารณา

จากขนาดและความมั่นคงของกระแสรายได้ของผู้กู้ โดยอาจดูจากลักษณะการประกอบอาชีพ หากภาระการชำระหนี้ในแต่ละเดือนมีขนาดไม่ เกินหนึ่งในสามของรายได้ โอกาสที่ผู้ให้กู้จะได้รับการชำระคืนนั้นก็สูง เป็นต้น

3. Capital หมายถึง ทุนที่ใช้ในกิจการที่เป็นส่วนของตัวลูกหนี้ แต่ไม่ใช่เงินที่ได้มาจากการกู้ ต้องพิจารณาว่า เงินในส่วนที่ขอกู้เป็นสัดส่วนเท่าไรต่อเงินที่ลูกหนี้เป็นเจ้าของ (debt/ equity ratio) หากสัดส่วนดังกล่าวมีค่าต่ำ การให้กู้จะมีความเสี่ยงต่ำกว่า เนื่องจากเป็นการแสดงให้เห็นถึงการร่วมรับความเสี่ยงจากการประกอบการของลูกหนี้ และเพิ่มความเชื่อมั่นในการให้กู้ของธนาคาร

4. Collateral คือ หลักประกัน ซึ่งเป็นแหล่งในการชำระคืนแหล่ง ที่สองหากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ หลักทรัพย์ที่ใช้ค้ำประกัน ได้แก่ ที่ดิน โรงเรือน สิทธิการเช่า พันธบัตร หุ้นของบริษัท หรือการค้ำประกันโดยบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยปกติมูลค่าหลักทรัพย์ค้ำประกันต้องมีมูลค่าไม่น้อยกว่าจำนวนเงินที่กู้จริง นอกจากนี้ ประเด็นที่อาจต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับหลักประกันก็คือ การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าหลักประกัน ความคล่องตัวในการขายทอดตลาด เป็นต้น

5. Condition หมายถึง สถานการณ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย การเมือง ภาษี การตลาด และเทคโนโลยี ในการผลิต สภาวะตลาด กลยุทธ์การตลาด อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการได้

กระบวนการบริหารและติดตามสินเชื่อ

แนวทางการ ปฏิบัติ ในกระบวนการบริหารสินเชื่อ นั้นควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนสำหรับภาระระบุและรายงานสินทรัพย์ที่มีปัญหาและรายการอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าสินทรัพย์ที่มีปัญหาเหล่านั้นได้รับการติดตามเป็นประจำ พร้อมทั้งมีการแก้ไขปัญหาย่างถูกต้อง มีการจัดชั้นและ / หรือการกั้นเงินสำรอง ซึ่งหลักเกณฑ์ไม่ควรกำหนดจากสถานะในอดีตเพียงอย่างเดียว กระบวนการบริหารและติดตามควรครอบคลุมถึง

1. การประเมินฐานะการเงินของผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญาอย่างเพียงพอเป็นประจำ
2. การพิจารณากระแสเงินสดและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ยืม
3. การพิจารณาการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาที่ปรากฏ
4. การติดตาม การใช้จ่ายเงินสินเชื่อเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ขอสินเชื่อ
5. สอบทานความเหมาะสมเพียงพอของหลักประกันเปรียบเทียบกับปัจจุบันของคู่สัญญา
6. การระบุถึงสินเชื่อและการจัดชั้นสินเชื่อที่มีปัญหารวมทั้งจำนวนเงินสำรองเป็นประจำ

ทั้งนี้ ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะในการติดตามดูแลคุณภาพสินเชื่อ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ถูกนำมาใช้ในการจัดระดับความเสี่ยงด้านสินเชื่อ รวมทั้งมีการติดตามมูลค่าของหลักประกันและฐานะของผู้ค้ำประกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถบริหารลูกหนี้ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนรักษาความเพียงพอของเงินสำรองสำหรับความเสียหายของสินเชื่อได้ทันกาล

การควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้

การควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้ เป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมให้สถาบันการเงินมีความมั่นคง และปลอดภัยเมื่อมีการอนุมัติสินเชื่อ ต้องมีการสนับสนุนการบริหารสินเชื่อ เพื่อทราบถึงความเสี่ยงของสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยสถาบันต้องมีกระบวนการที่ครอบคลุมถึง

1. การแบ่งแยกหน้าที่ในการพิจารณาสินเชื่อ รับชำระหนี้ และบันทึกข้อมูลลูกหนี้
2. การกำหนดวงเงินสินเชื่อ อดละอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อ
3. การจัดทำบัญชีลูกหนี้รายตัว แยกจากบัญชีรวม
4. การควบคุม และเก็บรักษาหลักฐานในการเป็นหนี้
5. การวิเคราะห์อายุหนี้ และรายงานสถานการณ์หนี้ทุกเดือน
6. การจัดส่งรายงาน หรือแจ้งสถานะหนี้ ให้ลูกหนี้
7. ความเหมาะสมในการดำเนินการจัดชั้นหนี้

เพื่อให้การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีความถูกต้อง ควรให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีความเป็นอิสระจากสายงานสินเชื่อ มีการประเมินและเสนอรายงานหากพบสิ่งผิดปกติหรือไม่ถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ

2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดารณี ชัยพัฒนาโรจน์ (2550 : 103 - 104) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ส่วนผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO เห็นด้วย และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินโอกาส และผลกระทบทั้งทางบวก และทางลบที่เกิดจากความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงโดยการ เลือกริธี การจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง ลดความเสี่ยง ร่วมรับความเสี่ยง และหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาดที่ดำเนินการคือ การหาลูกค้าและตลาดใหม่ การบริหาร ความเสี่ยงด้านการเงินที่ได้ดำเนินการคือ การให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกหนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ ที่ได้ดำเนินการคือ การกำหนดนโยบายสินเชื่อที่ชัดเจน การบริหารความเสี่ยงด้าน

การบริหารจัดการที่ดำเนินการคือ การประเมินผลการควบคุมการปฏิบัติงาน ตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ได้ดำเนินการคือ การปรับเปลี่ยนสวัสดิการและโบนัสพนักงาน

อัจฉริยา อนันตพงศ์ (2550 : 83 - 85) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการบริหาร งานพัสดุของ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พบว่า การบริหาร งานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ มีวัตถุประสงค์ ในด้านความถูกต้องของเนื้องาน การเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง การบริหารที่ เหมาะสมภายใน ระยะเวลา และความโปร่งใสในการดำเนินงานจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่กระทบ วัตถุประสงค์ใน การบริหารความเสี่ยงนั้นพบว่า มี รายการความเสี่ยงอยู่ 13 รายการด้วยกัน ซึ่งความ เสี่ยงที่ค้นพบทั้งหมดนั้นอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยรายการความเสี่ยง 3 ลำดับแรกได้แก่ ผู้ขาย หรือ ผู้รับจ้างไม่มีความพร้อมในการดำเนินการ รับข้อมูลหรือเอกสารจากหน่วยขอรับบริการล่าช้า และมี การยกเลิกการดำเนินงาน หรือการยกเลิกสัญญา จากรายการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นได้วิเคราะห์หา สาเหตุและสามารถจัดแนวทางบริหารความเสี่ยงได้ 9 แนวทางวิธีการด้วยกัน ซึ่งทางการบริหารงาน พัสดุ สามารถนำแนวทางวิธีการบริหารความเสี่ยงไปลงมือปฏิบัติได้จริง และสามารถนำแนว ทางการ บริหารความเสี่ยงไปขยายผลหรือต่อยอดในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอื่น ๆ ภายใน องค์กรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในกระบวนการ บริหารงาน ในภาพรวมทั้งองค์กร

สุวิทย์ รันนนท์(2550 : 51 - 52)การบริหารความเสี่ยงของธนาคารในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสิน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์เช่น ผู้จัดการได้ใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานในสาขา และมีความโปร่งใส การบริหารงาน ด้านสินเชื่อ เช่น สาขาได้มีเป้าหมาย การทำงานด้าน สินเชื่อ และได้ชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบชัดเจน ด้านตลาด เช่น สาขาได้มีการสื่อสารและ ทำความเข้าใจในด้านการตลาดกับพนักงาน โดยทั่วถึงทั้งสาขา ผู้จัดการมีความเข้าใจและติดตามการ เคลื่อนไหว การเพิ่ม- ลด ของเงินฝากและสินเชื่อ ด้านสภาพ คล่อง เช่น ผู้จัดการได้บริหารงานตาม นโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ ธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงินเก็บรักษามีความ เพียงพอและไม่เป็น ปัญหาเมื่อลูกค้ามาถอนครั้งละ มาก ๆ และด้านปฏิบัติการ เช่น การปฏิบัติงานใน สาขาเป็น ไปตามระเบียบคำสั่งธนาคารและมีคู่มือ การปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ และ มีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการ ปฏิบัติงาน ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มี จำนวนพนักงานต่า งกัน มีการปฏิบัติเกี่ วกับการบริหาร ความเสี่ยงเฉพาะ ด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีรูปแบบสาขาต่างกันแบบมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเฉพาะ ด้านกลยุทธ์ ด้านสภาพคล่องและด้านการปฏิบัติการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 แต่ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีสังกัดจำนวนบัญชี ลูกค้า และระยะเวลาในการดำเนินงานต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

วิฑูรย์ สมโต (2551 : 58 - 59) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัดกล่าวคือ ธนาคารกรุงไทย ในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคาร ดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษา ดูงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร เจ้าพนักงานของธนาคาร ปฏิบัติงานด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้บริการแก่ ลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยเพราะ ธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ธนาคารมี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวิถีปฏิบัติที่ธนาคารระดับสากล ถือปฏิบัติ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า พนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใน สังคม และคาดการณ์ไม่ถึงว่าจะเกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูก ค้า อุปสรรคในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งาน และเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ชลลดา คล้ายคลึง (2551 : 49 - 55) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ของ วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี จำแนกตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน คือ มีการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยการสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ใน องค์กร การประเมินความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานอย่างเพียงพอเหมาะสม มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ ระบบการประกันคุณภาพศึกษาตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนการปรับปรุงการ ควบคุมภายในระ ดับหน่วยงานย่อย (ปย.) และแบบประเมินการควบคุมภายใน (ปม.) มีระบบข้อมูล

สารสนเทศและการสื่อสาร มีการบริหารความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ทั้งองค์กร การติดตาม ประเมินผล โดยการติดตามประเมินผลทั้งในระหว่างปฏิบัติงานตามไตรมาสและเมื่อสิ้นสุด งบประมาณ โดยมีการทำรายงานการควบคุมภายในเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ ผลการศึกษาค้นคว้านี้ทำให้ ได้รูปแบบการบริหารความปลอดภัยขององค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการควบคุมภายในซึ่งจะช่วยพัฒนาการบริการจัดการ องค์กรที่ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการ ปฏิรูประบบราชการ

วินัย เวียงลอ (2552 : 48 - 49) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้าน แม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้าน แม่แฮเหนือในด้านการระบุนความเสี่ยงด้านการเงินนั้น มีการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ การกิจเกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกิจกรรมใหม่ของ ชุมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม และงานจัดเลี้ยงต่าง ๆ ที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนต้องหา งบประมาณสนับสนุนจาก องค์กรอื่นมากขึ้น และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของ โรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความถี่ และการจัดลำดับของการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ พิจารณาโดยใช้การ นับจำนวนครั้งของภารกิจที่ปฏิบัติ และภารกิจที่เกิดจากการสั่งการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โรงเรียนควรจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน ส่วนด้านการลดความเสี่ยง โรงเรียนควรสรรหาคณาจารย์ที่มี ความรู้ด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นระบบถูกต้องตาม ระเบียบ สำหรับการยอมรับความเสี่ยง ควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้ บรรลุผลสำเร็จ และไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยง ส่วนการควบคุมภายในโรงเรียน ควรดำเนินงานให้เป็นระบบ และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียนได้

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552 : 317 - 318) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากแนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียน การสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง

รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึง การมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึง ถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุม และหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียนผู้ปกครอง บุคลากร ในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

มนสิชา แสงสว่าง (2553 : 115 - 116) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ความเสี่ยงทั้ง 3 ประเด็นนั้นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงาน สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่า ประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้านซึ่งแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีการจัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล ลดลงในอนาคต

พัชรมณฑน์ เฟื่องเดช (2553 : 64 - 67) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ระดับการปฏิบัติในการบริการความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านนโยบายผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติในการจัดซื้อของหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปฏิบัติที่มาก ด้านคุณภาพผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับภายหลังการจัดซื้อ จัดอยู่ในระดับปฏิบัติที่มากที่สุด ด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณลักษณะของวัสดุหลังจากที่ได้รับสินค้า จัดอยู่ในระดับปฏิบัติที่มากที่สุด ด้านราคาผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้มีการศึกษาคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ก่อนการดำเนินการจัดซื้อ จัดอยู่ในระดับปฏิบัติที่มากที่สุด ด้าน

ผู้ขายผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการขอส่วนลดจากการจัดซื้ออย่างจริงจังและติดตามตลอด จัดอยู่ในระดับปฏิบัติที่มาก และด้านการทุจริตผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีบทลงโทษในกรณีพบว่า มีผู้ทุจริตในการจัดซื้อ หรือขโมยวัสดุอุปกรณ์ จัดอยู่ในระดับปฏิบัติที่มาก

ไพรวลัย คุณาสถิตยชัย (2553 : 79 - 80) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ขอนแก่น พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ขอนแก่น โดยรวม มี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุ ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้น การติดตามผลและการ ประเมินความเสี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหาร รอกนอกแนวทางปฏิบัติ การกำหนดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง มีการจัดทำ คู่มือปฏิบัติงาน มีหน่วยงานให้ คำปรึกษาส่วนกลาง การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง เจ้าหน้าที่ มีสมรรถนะในด้านการให้บริการ และควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติทางด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควร ต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ที่จำเป็น การจัดให้มีการ ฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ ช่วยเหลือในการดำเนินการการสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนา ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

อมรรัตน์ อัคราช (2553 : 111 - 118) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ เอกชน ดำรวจ และทหาร พบว่า ด้านความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูง มีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูงจากอัตราการขายตัวของทุนเรือน หุ่นต่ำ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการสูงเนื่อง จากพนักงานสหกรณ์ต้องรับผิดชอบ ในสินทรัพย์ของสหกรณ์ สูงมาก ส่วนความเสี่ยงด้านสิน เชื่อต่ำ สำหรับการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก พบว่า ด้านการให้สิน เชื่อมีความเสี่ยงจากการชะลอตัว ของธุรกิจ ซึ่งสหกรณ์มีการแก้ไขปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ในการขยายสินเชื่อหากสินเชื่อชะลอตัว และการควบคุมด้านหลักประกัน ด้าน

สภาพคล่องสหรับบางแห่งขาดสภาพคล่อง และบางแห่งมีสภาพคล่อง ส่วนเกิน ซึ่งสหรับมีการแก้ไขปัญหโดยใช้กลยุทธ์ในกา ระดมเงินทุนทั้งจากสมาชิก และสหรับภายนอกหากเกิดการขาดสภาพคล่อง และการกระจายเงินลงทุนในตราสารอื่น ๆ หากเกิดสภาพคล่องส่วนเกินมีความเสี่ยง ด้านอัตราดอกเบี้ยก่อน ช้างต่ำ และมีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูง ซึ่งสหรับควรมีกลยุทธ์ใน การระดมทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น และตั้งทุนสำรองให้สอดคล้องกับปริมาณเงินฝาก มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการค่อนข้างสูง จึงควรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน อีกทั้งมีมาตรการในการลดหรือ ป้องกันความเสี่ยงทั้งด้านบุคลากร และด้านระบบการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ หารสิทธิ์ (2554 : 78 - 82) ได้ศึกษาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ของพนักงานสินเชื่อนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด พบว่า ระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ของพนักงานสินเชื่อนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับสูงสุดไปหาต่ำสุดตามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์หลักประกันสินเชื่อนี้ ด้านการควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้ และ ด้านการวิเคราะห์ความสามารถ ในการชำระหนี้ ซึ่งผลการเปรียบเทียบ พบว่า การปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ของพนักงานสินเชื่อนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับข้อเสนอแนะ เช่น ควรประเมินฐานะการเงินของผู้กู้ยืมเป็น ประจำ ควรพิจารณากระแสเงินสดและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม และควรตรวจสอบคุณสมบัติของผู้กู้ยืม ด้านพื้นฐานทางครอบครัว

ชวลิตกรณ์ หารสิทธิ์ (2553 : 108) ได้ศึกษาการพิจารณาสินเชื่อนี้และการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อนี้ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2552 พบว่า การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อนี้ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมแล้วโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบระหว่างในช่วงก่อน และหลังการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านสินเชื่อนี้ปี พ.ศ. 2551 ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้คือ ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนเฉพาะผู้ที่เข้ามาควบคุมดูแล แต่ละฝ่ายงาน ส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละฝ่ายงานเหมือนเดิมทุกประการ โดยธนาคารมีการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อนี้ ได้แก่ Sector Limit และระบบ SCIB I-RISKs รวมถึงการนำระบบการบริหารอัตราดอกเบี้ยที่สอดคล้องกับความเสี่ยงของลูกหนี้มาใช้ (Risk Adjusted Return on Capital : RAROC) เพื่อกำหนดระดับผลตอบแทนที่สอดคล้องกับ ระดับความเสี่ยงของลูกหนี้ (Asset Pricing) ในการอนุมัติสินเชื่อนี้ ซึ่งการ

ที่ธนาคารนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ก็เพื่อนำมาถ่วงการอนุมัติสินเชื่อให้กับลูกหนี้ที่มี ศักยภาพ และป้องกันการ กระชุกตัวของ การปล่อย สินเชื่อ รวมถึงกำหนดอัตราดอกเบี้ย ให้สอดคล้องกับ ประเภทลูกหนี้คือ ถ้าลูกหนี้มี Credit Rating ที่ไม่ดีแสดงว่ามีความเสี่ยงสูง ควรคิดอัตราดอกเบี้ยสูงไปด้วย เพื่อลด ความเสี่ยงจากการที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ในอนาคต ซึ่งเครื่องมือที่กล่าวมาข้างต้น นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในอนาคตของธนาคาร

ชฎาธร เผือกหอม (2552 : 75 - 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์พบว่า องค์กรที่นำระบบ การบริหารความเสี่ยงมาใช้จะช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้นและนอกจากนี้ ยังพบว่า องค์กรที่ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมนั้น มีผลในเชิงบวกกับ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROCE หรือ ROE) มากที่สุด ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์จึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญที่สามารถคาดการณ์ถึง ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทได้ จากผลที่ได้นี้จะช่วยเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุง ระบบการบริหารความเสี่ยง ขององค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ดีขึ้นและยังเป็น แนวทางผลักดันให้องค์กร พิจารณาระบบ COSO : ERM ไปใช้ภายในองค์กร เพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน การอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาวต่อไป

จุฑามาศ พิมพา (2552 : 68) ได้การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการ กำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นต่อธนาคารเงิน ในมุมมองของผู้ใช้บริการเงิน พบว่า ผู้ใช้บริการเงิน มีความเชื่อมั่นต่อธนาคารเงินในระดับมาก ต่อปัจจัยทั้ง 8 ด้านของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และทั้ง 5 หมวดของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ Correlation นั้น สรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีส่งผลต่อ ความเชื่อมั่นต่อธนาคารเงินในมุมมองของผู้ใช้บริการเงินในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าผู้ให้บริการเงินมีความเชื่อมั่นในเรื่องการบริหารความเสี่ยงตาม แนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีก็จะทำให้ผู้ให้บริการเงินมีความเชื่อมั่นต่อธนาคารเงินด้วยเช่นกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้การสำรวจและการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และออกแบบการวิจัย
2. นำกรอบแนวคิดที่ได้มาตรวจสอบจากบริบทและสภาพปรากฏการณ์ที่แท้จริงของ งานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน
3. สร้างและพัฒนาเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย
4. เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและภาษา และนำมาปรับปรุงแก้ไข
5. ทดลองใช้เครื่องมือ จากนั้นนำมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)
6. ดำเนินการและเก็บรวบรวมข้อมูล
7. วิเคราะห์ข้อมูล
8. สรุป อภิปราย และจัดทำรายงานผลการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้ว้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 3 กลุ่ม คือ

1. หัวหน้าฝ่ายสินเชื่อหรือ ผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 187 สาขา (ที่มา : หน่วยตรวจสอบประจำปี 2554 ของธนาคาร

ออมสิน) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยขั้นต่ำ จำนวน 125 คนจากประชากร 187 คนใช้ตารางเครชี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ตามสัดส่วนของประชากรต่อกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ จำนวน 3 คน (รัชชัย วงศ์สถิตย์, 2556) (มัลลิกา ภูศรี, 2556) (อาทิตยา ศิริประภาวัฒน์ 2556)
3. ลูกค้าด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน จำนวน 5 คน (จิราภรณ์ เชื้อชา, 2556) (ลัดดาวัลย์ ดีปัญญา, 2556) (เฉลิม บัวคล้าย, 2556) (นิลวรรณ ชูก้อนทอง, 2556) (รัชดา สวนเศรษฐ 2556)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. แบบสอบถาม(Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ ความรู้ ประสบการณ์ด้าน สินเชื่อ และสาขาที่สังกัดเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ จำนวน 30 ข้อ โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารจำนวน 10 ข้อ โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์(Interviews schedule)

2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน ด้านสินเชื่อ จำนวน 8 ข้อ ใช้แบบสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 คน คือ (วัชชัย วงศ์สถิตย์, 2556) (มัลลิกา ภูศรี, 2556) (อาทิตยา ศิริประภาวัฒน์, 2556)

2.2 แบบสัมภาษณ์ลูกค้า ด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน จำนวน 15 ข้อ ใช้แบบสัมภาษณ์ทั้งหมด 5 คน คือ (จิราภรณ์ เชื้อชา, 2556) (ลัดดาวัลย์ ดิปัญญา, 2556) (เฉลิม บัวคล้าย, 2556) (นิลวรรณ ชูก้อนทอง, 2556) (รัชดา สวนเศรษฐ, 2556)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
2. ตรวจสอบ ยืนยัน กรอบแนวคิดของการวิจัย ด้านนโยบาย ด้านอสังหาริมทรัพย์ (หลักประกัน) ด้านการจัดชั้นลูกหนี้ การวิเคราะห์สินเชื่อ การประเมินมูลค่าหลักประกัน การสอบทานสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างหนี้

3. นำเสนอโครงสร้างเครื่องมือ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวนท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) ที่ใช้ประเมินความสอดคล้องของนิยามและข้อคำถาม หลังจากนั้นนำผลการประเมินมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ผลการคำนวณปรากฏว่าแบบสอบถาม จำนวน 40 ข้อ มีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเท่ากับ 0.84 แล้วผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาประมวลและสรุปเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์เมื่อได้รับการยอมรับแล้วจึงจัดพิมพ์เพื่อนำไปทดลองใช้และหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

4. นำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) ในธนาคารอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้สูตรของครอนบาค(Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.96 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์มากกว่า 0.75 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่น จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

2. ส่งแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 125 ชุด เพื่อให้บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูลตามรายการด้านต่าง ๆ ในแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผู้วิจัยได้นำส่งแบบสอบถาม ทางไปรษณีย์ และแบบสัมภาษณ์โดยชี้แจงรายละเอียดเพิ่มเติมด้วยตนเอง
3. เก็บและตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
4. นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อนำไปวิเคราะห์ ทางสถิติเพื่อนำไปสู่การสรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละในส่วนของ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำข้อมูลมาประมวลผลนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการเขียนบรรยายเป็นความเรียง

1. การแปรผลข้อมูล

1.1 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาสภาพความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน และระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยแปลความหมายดังนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

1.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่า +1 ถึง -1 โดยผู้วิจัยแปลความหมายดังนี้

ค่า r อยู่ในช่วง 0.81-1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่า r อยู่ในช่วง 0.61-0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
ค่า r อยู่ในช่วง 0.41-0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่า r อยู่ในช่วง 0.21-0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
ค่า r มีค่าไม่เกิน 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

สถิติอนุมานเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) โดยกำหนดการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกัน จึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size)
N	แทน	ขนาดของกลุ่มประชากร (Population)
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
Sig.	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ
H ₀	แทน	สมมุติฐานหลัก (Null hypothesis)
H ₁	แทน	สมมุติฐานรอง (Alternative hypothesis)

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อ

4.2 ผลการวิเคราะห์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานด้านสินเชื่อ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ ลักษณะทาง ประชากรศาสตร์ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 125)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	33	26.4
หญิง	92	73.6
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	55	44.0
อายุ 31-40 ปี	39	31.2
อายุ 41-50 ปี	24	19.2
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	7	5.6
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	8.8
ปริญญาตรี	70	56.0
ปริญญาโท	44	35.2
4. ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง		
หัวหน้างาน	31	24.8
ผู้ปฏิบัติการ	94	75.2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (n = 125)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงานด้านสินเชื่อ		
น้อยกว่า 5 ปี	82	65.6
5-9 ปี	19	15.2
10-14 ปี	12	9.6
15 ปี ขึ้นไป	12	9.6
รวม	125	100.0

จากตาราง ที่ 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 125 คน พบว่า

เพศ กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 73.6 และเป็นเพศชาย จำนวน 33 คิดเป็นร้อยละ 26.4 ตามลำดับ

อายุ กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และอายุ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป น้อยที่สุดจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 และน้อยที่สุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 และน้อยที่สุดคือ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานด้านสินเชื่อ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มี ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 5-9 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ 10-14 ปีและประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน นมาตรฐานของ ระดับตาม ความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้าน นโยบายและหลักประกัน

รายการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือแผนงาน โครงการที่แสดงถึงการดำเนินการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคาร	4.22	0.679	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการระบุนโยบายความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ให้เป็นนโยบายหรือเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร	4.25	0.737	มาก
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานด้านสินเชื่อ เป็นไปตาม ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของ หน่วยงาน	4.25	0.656	มาก
4. หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	4.18	0.752	มาก
5. หน่วยงานมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้ บรรลุตามแนวนโยบายและเป้าหมายของ ธนาคาร	4.26	0.694	มาก
6. การบริหารเป็นไปตามนโยบายของธนาคาร และควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด	4.24	0.689	มาก
7. มีการประชุมร่วมกันของพนักงานในสาขา สม่่าเสมอและมีการชี้แจงนโยบายอย่างชัดเจน	4.22	0.750	มาก
รวม	4.23	0.530	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านนโยบายและหลักประกันของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ หน่วยงานมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามแนวนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร ($\bar{x} = 4.26$) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการระบุนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ให้เป็นนโยบายหรือเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานด้านสินเชื่อเป็นไปตาม ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.25$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ($\bar{x} = 4.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับตาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับกา รบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้าน การวิเคราะห์สินเชื่อ

รายการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
8. สาขาได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อ และได้ชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงาน ได้รับทราบอย่างชัดเจน	4.34	0.824	มาก
9. การพิจารณาสินเชื่อของสาขาได้มีการประชุม คณะกรรมการเพื่อพิจารณาสินเชื่อทุกครั้ง	4.33	0.716	มาก
10. คณะกรรมการที่พิจารณาสินเชื่อมีความ เข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี	4.15	0.673	มาก
11. มีการติดตามสถานะสินเชื่อของสาขาและ ตรวจสอบความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ	4.10	0.749	มาก
12. บุคลากรด้านสินเชื่อมีความชำนาญ และ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.94	0.744	มาก
รวม	4.17	0.580	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด 5 ข้อ โดยมี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ สาขาได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อและได้ชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.34$) รองลงมา คือ การพิจารณาสินเชื่อของสาขา ได้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสินเชื่อทุกครั้ง ($\bar{x} = 4.33$) ส่วนความคิดเห็นใน ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรด้านสินเชื่อ มีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับตาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านการจัดชั้นลูกหนี้

รายการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
13. มีการแบ่งแยกหน้าที่พิจารณาสินเชื่อ รับชำระหนี้ บันทึกข้อมูลลูกหนี้	4.14	0.769	มาก
14. มีการกำหนดวงเงินสินเชื่อและอำนาจการอนุมัติ	4.42	0.699	มาก
15. มีบัญชีลูกหนี้ แยกจากบัญชีคุม	4.22	0.739	มาก
16. มีการควบคุมและเก็บรักษาหลักฐานการเป็นหนี้	4.20	0.718	มาก
17. มีการวิเคราะห์อายุหนี้ และรายงานสถานการณ์หนี้ทุกเดือน	4.02	0.772	มาก
18. มีการจัดส่งรายงานให้ลูกหนี้ ที่เป็นไปตามระยะเวลา และตามความเหมาะสม	4.14	0.790	มาก
รวม	4.19	0.621	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านการจัดชั้นลูกหนี้ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด 6 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ได้แก่ มีการกำหนดวงเงินสินเชื่อและอำนาจการอนุมัติ ($\bar{x} = 4.42$) รองลงมา คือ มีบัญชีลูกหนี้ แยกจากบัญชีคุม ($\bar{x} = 4.22$) ส่วนความคิดเห็นใน ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ มีการวิเคราะห์อายุหนี้ และรายงานสถานการณ์หนี้ทุกเดือน ($\bar{x} = 4.02$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับตาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้าน การประเมินคุณค่าหลักประกัน

รายการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
19. มีการตรวจสอบสภาพคล่องของ หลักประกันสินเชื่อ	4.27	0.776	มาก
20. มีการตรวจสอบเรื่องความเพียงพอของ หลักประกัน หรือการค้ำประกัน	4.42	0.732	มาก
21. ให้ความสำคัญเรื่องมูลค่าของหลักประกัน ต่อสินเชื่อ	4.37	0.702	มาก
22. มีการตรวจสอบหลักทรัพย์อื่นที่ผู้กู้ยืมไม่ได้ นำมาเป็นหลักประกันกับธนาคาร	3.95	1.007	มาก
รวม	4.25	0.640	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านการประเมินคุณค่าหลักประกันของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 4 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ มีการตรวจสอบเรื่องความเพียงพอของหลักประกัน หรือการค้ำประกัน ($\bar{x} = 4.42$) รองลงมา คือ ให้ความสำคัญเรื่องมูลค่าของหลักประกันต่อสินเชื่อ ($\bar{x} = 4.37$) ส่วนความคิดเห็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ มีการตรวจสอบหลักทรัพย์อื่นที่ผู้กู้ยืมไม่ได้นำมาเป็นหลักประกันกับธนาคาร ($\bar{x} = 3.95$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้าน การสอบทานสินเชื่อ

รายการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
23. มีการตรวจสอบความสามารถของผู้กู้ยืมใน ด้านรายได้	4.54	0.629	มากที่สุด
24. มีการตรวจสอบประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา	4.54	0.616	มากที่สุด
25. มีการตรวจสอบความสามารถในการหา รายได้อื่นนอกจากรายได้หลัก	4.32	0.691	มาก
26. มีการตรวจสอบความสามารถของผู้กู้เรื่อง แนวโน้มทางการเงินในอนาคต	4.32	0.691	มาก
27. มีการตรวจสอบข้อมูลค่าใช้จ่ายอื่นที่มีผลต่อ รายได้	4.12	0.779	มาก
รวม	4.36	0.583	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้าน สินเชื่อด้านการสอบทานสินเชื่อ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดย ภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ มีการตรวจสอบความสามารถของผู้ กู้ยืมในด้านรายได้ และมีการตรวจสอบประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา ($\bar{x} = 4.54$) รองลงมา คือ มีการตรวจสอบความสามารถในการหารายได้อื่นนอกจากรายได้หลัก และ มีการตรวจสอบ ความสามารถของผู้กู้เรื่องแนวโน้มทางการเงินในอนาคต ($\bar{x} = 4.32$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ มีการตรวจสอบข้อมูลค่าใช้จ่ายอื่นที่มีผลต่อรายได้ ($\bar{x} = 4.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้าน การปรับโครงสร้างหนี้

รายการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
28. การประเมินฐานะของผู้กู้ยืม เพียงพอ	4.33	0.693	มาก
29. มีการพิจารณากระแสเงินสด และ ความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม	4.36	0.712	มาก
30. มีการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณา กำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ให้แก่ลูกหนี้	4.41	0.623	มาก
รวม	4.37	0.629	มาก

จากตาราง ที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับตาม ความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง สินเชื่อด้านการปรับโครงสร้างหนี้ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.37$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ มีการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้ ($\bar{x} = 4.41$) รองลงมา คือ มีการพิจารณากระแสเงินสด และความสามารถ ในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม ($\bar{x} = 4.36$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็นระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การประเมิน ฐานะของผู้กู้ยืม เพียงพอ ($\bar{x} = 4.33$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับตาม ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

รายการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ คำสั่งธนาคารและเป็นไปตามคู่มือการ ปฏิบัติงานทุกด้านเพียงพอ	4.35	0.638	มาก
2. มีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในสาขา อย่างสม่ำเสมอทุกชั้นตอน	4.23	0.686	มาก
3. พนักงานในสาขามีความรู้ความสามารถในการ บริหารสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิผลอย่างสูงสุด	4.02	0.701	มาก
4. ธนาคารมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วย ลดขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี	3.57	1.019	มาก
5. มีการติดตามและควบคุมการดำเนินการตาม นโยบาย ระเบียบปฏิบัติที่เชื่อมกับความเสี่ยง	4.01	0.735	มาก
6. มีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้ คำแนะนำการปฏิบัติงาน	4.14	0.692	มาก
7. มีแผนการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามแผนงาน อย่างต่อเนื่อง	4.15	0.719	มาก
8. ธนาคารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.23	0.763	มาก
9. มีการประเมินและปรับกระบวนการเพื่อรองรับกับ ความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.728	มาก
10. มีการระบุและรายงานความเสี่ยงอย่างครอบคลุม ทันเวลาและเพียงพอในหลายมุมมอง	4.06	0.765	มาก
รวม	4.08	0.578	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับตาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อกองธนาคาร ออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 10 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ คำสั่งธนาคารและเป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้านเพียงพอ ($\bar{x} = 4.35$) รองลงมา คือ ธนาคารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.23$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 3.57$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อ

สมมติฐานที่ 1 การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกันมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกันกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

รายการ	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกัน	0.569*	0.00	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกัน กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกัน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกันส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารมีความสัมพันธ์กัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.569

สมมติฐานที่ 2 การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

รายการ	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร		
	r	P-value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ	0.744*	0.00	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
ด้านการจัดชั้นลูกหนี้	0.692*	0.00	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
ด้านการประเมินมูลค่าหลักประกัน	0.672*	0.00	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
ด้านการสอบทานสินเชื่อ	0.711*	0.00	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
ด้านการปรับโครงสร้างหนี้	0.699*	0.00	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับ การเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ ด้านการจัดชั้นลูกหนี้ ด้านการประเมินมูลค่าหลักประกัน ด้านการสอบทานสินเชื่อ และด้านการปรับโครงสร้างหนี้ มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.744, 0.692, 0.672, 0.711 และ 0.699 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ได้แก่

1.1 นางสาว มัลลิกา ภูศรี

หน่วยงาน ธนาคารออมสินสาขาหนองแค ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ

1.2 นายรัชชัช วงศ์สถิตย์

หน่วยงาน ธนาคารออมสินสาขาหินกอง ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา

1.3 นางสาวอาทิตย์ สิริประภาวัฒน์

หน่วยงาน ธนาคารออมสินสาขาหินกอง ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ทดแทนพนักงาน

ปฏิบัติการ 2-7

จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวที่เป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของธนาคารออมสิน ผู้วิจัยจึงแบ่งผลการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายด้านสินเชื่อ

มัลลิกา ภูศรี ได้อธิบายถึงความเหมาะสมของนโยบาย ธนาคารมุ่งดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐเสริมสร้างความเข้มแข็ง และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนระดับฐานราก ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ นายวัชชัย วงศ์สถิตย์ และนางสาวอาทิตยา สิริประภาวัฒน์ ที่เห็นว่า การกำหนดนโยบายของธนาคารมีความเหมาะสมโดยมีการแบ่ง คณะกรรมการการอนุมัติสินเชื่อตามลำดับและอำนาจของหน่วยงาน

2. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

มัลลิกา ภูศรี ได้อธิบายว่าธนาคารมีการให้บริการสินเชื่อหลายประเภท จัดประเภทสินเชื่อให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ มีหน่วยงาน กลุ่มงานที่ดูแลสินเชื่อแต่ละประเภทควบคุมดูแล และให้คำปรึกษา และในส่วนของนายวัชชัย วงศ์สถิตย์ กล่าวว่า ความเสี่ยงในกระบวนการให้สินเชื่อต้องพิจารณาอย่างรอบคอบรัดกุม การวิเคราะห์การให้สินเชื่อเป็นกระบวนการวิเคราะห์ให้ทราบถึง ความสามารถในการชำระเงินกู้ของผู้กู้ แต่ก็ยังมีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกได้ ภายหลังจากพิจารณาให้สินเชื่อไปแล้ว เช่นการออกจากงาน การเลิกจ้าง สภาพเศรษฐกิจ ค่าครองชีพต่าง ๆ ดังนั้นกระบวนการควบคุมคือ การวิเคราะห์ ผู้กู้ว่ามีความสามารถในการชำระหนี้หรือไม่ตลอดจนผู้ค้าประกันหรือหลักประกันมีความเป็นไปได้หรือไม่ที่จะสามารถบังคับชำระหนี้ได้หรือไม่ ตลอดจนการติดตามหนี้ให้ลูกหนี้ชำระหนี้ค้างภายในกำหนด โดยที่ อาทิตยา สิริประภาวัฒน์ กล่าวถึงกระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระอย่างเป็นขั้นตอนในระดับสาขา เบื้องต้น และควร มีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อีกด้วย

3. แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

มัลลิกา ภูศรี กล่าวว่า ควรมีหน่วยงานของธนาคารควบคุมดูแลสินเชื่อแต่ละประเภท และควรเสริมด้วยการมีระเบียบวิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อที่ชัดเจน ในขณะที่นายวัชชัย วงศ์สถิตย์ ได้อธิบายถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการธนาคารมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการควบคุม ตรวจสอบ ตรวจสอบ การกำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยงและปรับปรุงเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ นางสาวอาทิตยา สิริประภาวัฒน์ กล่าวว่า การให้สินเชื่อเป็นธุรกรรมที่สำคัญของธนาคารในฐานะ ที่เป็นแหล่งที่มาของรายได้หลัก อาจมีผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้การพิจารณาอนุมัติสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพและบรรเทาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือหนี้เสียในปริมาณลดลงธนาคารควร กำหนดแนวนโยบาย ตั้งแต่ขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อตลอดจนถึงประเมินการติดตามสินเชื่อ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลูกค้า

ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ คือลูกค้าด้านสินเชื่อ จำนวน 5 คน ได้แก่

- 2.1 นางสาวเฉลิม บัวคล้าย
- 2.2 นางสาวลัดดาวัลย์ ดีปัญญา
- 2.3 นางนิลวรรณ ชูก้อนทอง
- 2.4 นางจิราภรณ์ เชื้อชา
- 2.5 นางรัชดา สวนเศรษฐ

จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวที่เป็นลูกค้าสินเชื่อของธนาคารออมสิน ผู้วิจัยจึงแบ่งผลการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายด้านสินเชื่อ

เฉลิม บัวคล้าย ได้อธิบายว่า ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ระบุว่าธนาคารออมสินมีการปล่อยสินเชื่อให้กับบุคคลหลายกลุ่ม ก็ได้อธิบายถึงประเภทของสินเชื่อที่เราควรจะต้องเลือกลงทุนประเภทไหน โดยที่ ลัดดาวัลย์ ดีปัญญา กล่าวว่าธนาคารต้องมีการตรวจสอบสถานะทางการเงินของผู้กู้และผู้ค้ำประกันถ้าลูกหนี้ที่ค้ำชำระบ่่อยก็จะปล่อยสินเชื่อให้น้อยหรือไม่ให้ก็ได้ และธนาคารมีการตรวจสอบเครดิตบูโรด้วย จิราภรณ์ เชื้อชา กล่าวว่าธนาคารควรมีนโยบายกำหนดชัดเจนอย่างชัดเจนถึงแนวทาง หลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อตั้งแต่กำหนดคุณสมบัติ ต่าง ๆ การติดตามทวงถามหนี้ค้ำชำระและการแก้ปัญหานี้ค้ำชำระเพื่อลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

2. ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

เฉลิม บัวคล้าย กล่าวว่าธนาคารออมสินเป็นธนาคารภาครัฐต้องมีการตรวจสอบเอกสารหลักฐานอย่างละเอียด ในส่วนของ ลัดดาวัลย์ ดีปัญญา ถ้าธนาคารดูแลลูกค้าดียอดสินเชื่อเพิ่มขึ้น มีการตรวจสอบความสามารถในการชำระหนี้ดี หนี้สูญจะลดลงทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร นิลวรรณ ชูก้อนทอง กล่าวว่าผลการดำเนินงานของธนาคารในแต่ละปี ธนาคารสามารถเคลียร์ปัญหาลูกหนี้ได้และมีผลการดำเนินงานสูงขึ้นในแต่ละปี รัชดา สวนเศรษฐ กล่าวว่าธนาคารควรมีการตรวจระยะเวลาการชำระหนี้กับอายุงานของลูกค้าพร้อมตรวจสอบลูกค้าว่ามีภาระผูกพันกับเจ้าหนี้อื่นมากน้อยเพียงใดเพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร

นางสาวเฉลิม บัวคล้าย กล่าวว่ามีปัญหา กลัวข้อมูลส่วนตัวและรหัสบัตรเครดิตที่ธนาคารแจ้งมาจะไม่เป็นความลับและปลอดภัย ในส่วนของ นางสาวลัดดาวัลย์ ดีปัญญา มีข้อเสนอแนะธนาคารควรมีการประชาสัมพันธ์ตาม หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์หรืออธิบายหลักเกณฑ์

ประเภทสินเชื่อเพื่อให้ผู้กู้ ผู้ใช้บริการมีความเข้าใจเพิ่มขึ้น เนื่องจากธนาคารมีการปล่อยสินเชื่อหลายประเภทและหลายกลุ่มซึ่งประชาชนภาคครัวเรือยังขาดความรู้ในเรื่องการขอสินเชื่อ หลักประกัน ซึ่งทำให้มีการก่อหนี้ในระบบ ดังนั้นธนาคารออมสินควรมีการเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มเพื่อลด ปัญหาความยากจนของประชาชนและเป็นการเพิ่มยอดสินเชื่อให้ธนาคารเอง โดยที่ จิราภรณ์ เชื้อชาอยากได้ใบแจ้งหนี้แยก เพราะหน่วยงานเป็นผู้หักเงิน ให้ธนาคารใบเสร็จจึงออกมาแค่ใบเดียว และรัชดา สวานเศรษฐ กล่าวว่อยากให้มีการปรับลดดอกเบี้ยเงินกู้ ตามภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และแยกใบเสร็จเป็นรายบุคคลแยกออกจากใบเสร็จรวมที่ออกให้กับที่ทำงาน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ ธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยครอบคลุมถึง สรุปผลการวิเคราะห์ ข้อมูล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคตต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษานี้มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 73.6 และเป็นเพศชาย จำนวน 33 คิดเป็นร้อยละ 26.4 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 และน้อยที่สุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 และน้อยที่สุดคือ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มี ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 5-9 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ 10-14 ปีและประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับ ความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ระดับตาม ความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านนโยบายและหลักประกันของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

($\bar{x} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ หน่วยงานมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามแนวนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร
 ($\bar{x} = 4.26$) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการระบุนโยบายการดำเนินงานด้านสินเชื่อ ให้เป็นนโยบายหรือเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานด้านสินเชื่อเป็นไปตามที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.25$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ($\bar{x} = 4.18$)

ระดับตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 5 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ สาขาได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อและได้ชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.34$) รองลงมา คือ การพิจารณาสินเชื่อของสาขาได้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสินเชื่อทุกครั้ง ($\bar{x} = 4.33$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรด้านสินเชื่อมีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.94$)

ระดับตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านการจัดชั้นลูกหนี้ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 6 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ มีการกำหนดวงเงินสินเชื่อและอำนาจการอนุมัติ ($\bar{x} = 4.42$) รองลงมา คือ มีบัญชีลูกหนี้ แยกจากบัญชีคุม ($\bar{x} = 4.22$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ มีการวิเคราะห์อายุหนี้ และรายงานสถานการณ์หนี้ทุกเดือน ($\bar{x} = 4.02$)

ระดับตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านการประเมินคุณค่าหลักประกันของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 4 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ มีการตรวจสอบเรื่องความเพียงพอของหลักประกัน หรือการค้ำประกัน ($\bar{x} = 4.42$) รองลงมา คือ ให้ความสำคัญเรื่องมูลค่าของหลักประกันต่อสินเชื่อ ($\bar{x} = 4.37$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็น ระดับน้อยที่สุด ได้แก่ มีการตรวจสอบหลักทรัพย์อื่นที่ผู้กู้ยืม ไม่ได้นำมาเป็นหลักประกันกับธนาคาร ($\bar{x} = 3.95$)

ระดับตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อด้านการสอบทานสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 2 ข้อและอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย

อยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ มีการตรวจสอบความสามารถของผู้กู้ยืมในด้านรายได้ และมีการตรวจสอบประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา ($\bar{x} = 4.54$) รองลงมา คือ มีการตรวจสอบความสามารถในการหารายได้ อื่นนอกจากรายได้หลัก และมีการตรวจสอบความสามารถของผู้กู้เรื่องแนวโน้มทางการเงินในอนาคต ($\bar{x} = 4.32$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็นระดับน้อยที่สุด ได้แก่ มีการตรวจสอบข้อมูลค่าใช้จ่ายอื่นที่มีผลต่อรายได้ ($\bar{x} = 4.12$)

ระดับตามความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ ด้านการปรับโครงสร้างหนี้ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.37$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ มีการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้ ($\bar{x} = 4.41$) รองลงมา คือ มีการพิจารณากระแสเงินสด และความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม ($\bar{x} = 4.36$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็นระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การประเมินฐานะของผู้กู้ยืม เพียงพอ ($\bar{x} = 4.33$)

ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 10 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้น ๆ ได้แก่ การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ คำสั่งธนาคารและเป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้านเพียงพอ ($\bar{x} = 4.35$) รองลงมา คือ ธนาคารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.23$) ส่วนความคิดเห็นในประเด็นระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ธนาคารมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 3.57$)

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

ผลการ วิเคราะห์ระดับตามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่ออยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกันและด้านกระบวนการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อ และ หลักประกัน กับการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร โดยใช้ การวิเคราะห์ ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกัน มีค่าความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ

ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกัน ส่งผลต่อ การเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร มีความสัมพันธ์กัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.569

ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับ การเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ ด้านการจัดชั้นลูกหนี้ ด้านการประเมินมูลค่าหลักประกัน ด้านการสอบทานสินเชื่อ และด้านการปรับโครงสร้างหนี้มีค่าความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านกระบวนการ ส่งผลต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร มีความสัมพันธ์กัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.744, 0.692, 0.672, 0.711 และ 0.699 ตามลำดับ

5. ข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละด้านสามารถสรุปผลได้ดังนี้

5.1 ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ลูกค้ำของธนาคารมีความคิดเห็นว่า เนื่องจากธนาคารมีการปล่อยสินเชื่อ ในการหารายได้ให้กับธนาคารจึงควรมีการดูแล ตรวจสอบหลักฐาน คุณสมบัติผู้กู้ผู้ค้ำประกันตามนโยบายที่กำหนดไว้ และมีการติดตามการชำระหนี้ไม่ให้เกินกำหนดเพื่อให้เกิดหนี้สูญน้อยที่สุด

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ากระบวนการควบคุมในการบริหารความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์ ผู้กู้ว่ามีความสามารถในการชำระหนี้หรือไม่ตลอดจนผู้ค้ำประกันหรือหลักประกันมีความเป็นไปได้หรือไม่ที่จะสามารถบังคับชำระหนี้ได้หรือไม่ ตลอดจนการติดตามหนี้ให้ลูกหนี้ชำระหนี้ค้างภายในกำหนด โดยธนาคารมีการให้บริการสินเชื่อหลายประเภท จัดประเภทสินเชื่อให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้ำที่มาใช้บริการ มีหน่วยงาน กลุ่มงานที่ดูแลสินเชื่อแต่ละประเภทควบคุมดูแล และให้คำปรึกษา จึงควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์สินเชื่อแต่ละประเภทชัดเจน มีวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อ และแหล่งที่มาของรายได้ที่ชัดเจน

5.2 ด้านประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร

ลูกค้ำเชื่อว่า ถ้าธนาคารดูแล บริการ ลูกค้ำดียอดสินเชื่อ จะเพิ่มขึ้น มีการตรวจสอบความสามารถในการชำระหนี้ดี หนี้สูญจะลดลงทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร และสามารถดำเนินงานตามเกณฑ์การกำกับดูแลนโยบายสินเชื่อของธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้บริหารมีแนวคิดที่ว่าแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการธนาคารมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนมีการควบคุม ตรวจสอบ ตรวจสอบ การกำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยงและปรับปรุง

เป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ โดยการบริหารที่เกิดประสิทธิภาพได้นั้นควรมีหน่วยงานของธนาคารควบคุมดูแลสินเชื่อแต่ละประเภท และมีระเบียบวิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์การ พิจารณาสินเชื่อที่ชัดเจน และมีขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อตลอดจนถึงการประเมินและติดตามสินเชื่อ

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ ธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะเป็นการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือแผนงาน โครงการที่แสดงถึงการดำเนินการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารเป็นไปในระยะยาว การจัดทำแผนที่นำมาซึ่งแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายขององค์กรในอนาคต นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ของสุวิทย์ รันนนท์ (2550 : 51 - 52) ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์เช่น ผู้จัดการได้ใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานในสาขาและมีความโปร่งใสการบริหารงาน ด้านสินเชื่อ เช่น สาขาได้มีเป้าหมาย การทำงานด้านสินเชื่อ และได้ชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบชัดเจน ด้านตลาด เช่น สาขาได้มีการสื่อสารและทำความเข้าใจในด้านการตลาดกับพนักงานโดยทั่วถึงทั้งสาขา ผู้จัดการมีความเข้าใจและติดตามการเคลื่อนไหว การเพิ่ม-ลด ของเงินฝากและสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง เช่น ผู้จัดการได้บริหารงานตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ ธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงินเก็บรักษา มีความเพียงพอและไม่เป็น ปัญหาเมื่อลูกค้ามาถอนครั้งละ มาก ๆ และด้านปฏิบัติการ เช่น การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามระเบียบคำสั่งธนาคารและมีคู่มือ การปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ และมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการ ปฏิบัติงาน

ในส่วนของ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ระดับตาม ความคิดเห็นต่อ มาตรการ เพิ่มประสิทธิภาพเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านสินเชื่อมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถ

นำไปสู่การควบคุมความเสี่ยงได้ต่อไป ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี ของชลลดา คล้ายคลึง (2551 : 49 - 55) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี จำแนกตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน คือ มีการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยการสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ในองค์กรทำให้ได้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการควบคุมภายในซึ่งจะช่วยพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามมาตรฐานของการปฏิรูประบบราชการ

2. ผลการศึกษา พบว่า การบริหารความเสี่ยงสินเชื่อด้านนโยบายสินเชื่อและหลักประกัน มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร จึงทำให้ธนาคารออมสินทราบถึงความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และนำมาซึ่งการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ไม่ให้เกิดเหตุที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ร้ายแรงในอนาคต ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสุวิทย์ รันนนท์ (2550 : 51 - 52) ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสิน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์เช่น ผู้จัดการได้ใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานในสาขา และมีความโปร่งใสการบริหารงาน ด้านสินเชื่อ เช่น สาขาได้มีเป้าหมาย การทำงานด้านสินเชื่อ และได้ชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบชัดเจน ด้านตลาด เช่น สาขาได้มีการสื่อสารและทำความเข้าใจในด้านการตลาดกับพนักงานโดยทั่วถึงทั้งสาขา ผู้จัดการมีความเข้าใจและติดตามการเคลื่อนไหว การเพิ่ม-ลดของเงินฝากและสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง เช่น ผู้จัดการได้บริหารงานตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงินเก็บรักษามีความเพียงพอและไม่เป็นปัญหาเมื่อลูกค้ามาถอนครั้งละ มาก ๆ และด้านปฏิบัติการ เช่น การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามระเบียบคำสั่งธนาคารและมีคู่มือ การปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ และมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีจำนวนพนักงานต่ำ ำกันมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเฉพาะ ด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีรูปแบบสาขาต่างกันแบบมี การปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเฉพาะ ด้านกลยุทธ์ ด้านสภาพคล่องและด้านการปฏิบัติการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีสังกัด

จำนวนบัญชี ลูกค้า และระยะเวลาในการดำเนินงานต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ในส่วนของ การบริหารความเสี่ยงสิน เชื่อด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร นั้นแสดงให้เห็นว่า ควรมีมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ทั้งในด้านข้อมูลนำเข้าเกี่ยวกับความเสี่ยง และด้านข้อมูลกระบวนการความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคาร กรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ ของวิฑูรย์ สม (2551 : 58 - 59) ผลการวิจัยพบว่าธนาคารกรุงไทย มีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัดกล่าว คือ ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุจุดที่มีความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และครอบคลุมในทุกกิจกรรมของธนาคาร ดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเกี่ยวกับ การบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร เจ้าพนักงานของธนาคารปฏิบัติงานด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้บริการแก่ลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยเพราะ ธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ธนาคารมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวิธีปฏิบัติที่ธนาคารระดับสากลถือปฏิบัติ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า พนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และคาดการณ์ไม่ถึงว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า อุปสรรคในการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษา อุปกรณ์การปฏิบัติงาน

ดังนั้นจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า กำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้าง

มาตรการที่สามารถป้องกันสิ่งที่จะเป็นอันตรายร้ายแรงต่อองค์กร และสามารถคิดค้นแนวทางควบคุมในสิ่งที่มีความเสี่ยงไม่ให้มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตต่อไปได้

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ ธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ตอนดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรนำข้อมูลหรือข้อสารสนเทศ ที่ได้จากการวิจัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการตามนโยบาย กำหนดแผนกลยุทธ์ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และ การเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ด้านข้อมูลนำเข้าเกี่ยวกับความเสี่ยง ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง ในด้านต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

2. ด้านข้อมูลกระบวนการความเสี่ยง ควรมีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์

3. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

4. ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบัน และดำเนินการแก้ไขลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหาร จัดการด้านสินเชื่อหรือด้านอื่น ๆ ของธนาคาร หรือองค์กร

2. ควรศึกษา ปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอาจใช้กรอบแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนอาคารสถานที่อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นต้น

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากมิติของโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น



บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. 2550. “แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยง เพื่อวางแผนการตรวจสอบ,” เอกสารประกอบการเสวนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง.
- การเคหะแห่งชาติ. 2549. เอกสารคู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : การเคหะแห่งชาติ.
- จันทนา สาขากร และคณะ. 2550. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ที พี เอ็น.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2547. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิราภรณ์ เชื้อชา. 5 มีนาคม 2556. หัวหน้าที่ะเบียน. สัมภาษณ์.
- จุฬามาศ พิมพ์า. 2552. การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน. การศึกษาด้วยตนเอง บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจนเนตร มณีนาค. 2548. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ชัม ชิสเต็ม.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. 2548. การบริหารความเสี่ยง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : พอดี.
- เฉลิม บัวคล้าย. 6 มีนาคม 2556. เจ้าหน้าที่งานการเงิน. สัมภาษณ์.
- ชฎาธร เพื่อกหอม. 2552. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยง ขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. การศึกษาด้วยตนเองบัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. 2545. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชมเพลิน จันท์เรืองเพ็ญ. 2546. ทฤษฎีและนโยบายการเงิน. กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลลดา คล้ายคลึง และคณะ. 2551. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี. งานวิจัย วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชวลีภรณ์ หะห้ส. 2553. การพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2552. งานวิจัยเฉพาะเรื่อง เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เชาว์ โรจนแสง. 2546. การจัดการการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. 2552. การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คารณิ ชัยวัฒนาโรจน์. 2550. การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. การค้นคว้าแบบอิสระบัณฑิตมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คารณิ พุทธิวิบูลย์. 2543. การจัดการสินเชื่อ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2547. **COSO Enterprise Risk Management Framework.** กรุงเทพมหานคร : ส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย. 2554. รายงานประจำปี 2554. กรุงเทพมหานคร : ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน).
- ธนาคารกรุงเทพ. 2554. รายงานประจำปี 2554. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).
- ธนาคารกรุงไทย 2554. รายงานประจำปี 2554. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).
- ธนาคารทหารไทย 2554. รายงานประจำปี 2554. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน).
- ธนาคารไทยพาณิชย์ 2554. รายงานประจำปี 2554. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).
- ธนาคารธนชาติ. 2554. รายงานประจำปี 2554. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน).
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2551. รายงานประจำปีธนาคารแห่งประเทศไทย 2551. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ธนาคารออมสิน. 2553. รายงานประจำปีของธนาคารออมสิน. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารออมสิน.
- ธนาคารออมสิน. 2554. รายงานประจำปีของธนาคารออมสิน. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารออมสิน.
- ชร สุนทรายุทธ. 2550. การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- ชวัชชัย วงศ์สถิต. 8 มีนาคม 2556. ผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาหีนกอง. สัมภาษณ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นฤมล สะอาดโคม. 2550. การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise risk management). กรุงเทพมหานคร : ฐานบุคส์.
- นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. 2551. การบริหารความเสี่ยงจากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล.
- นิลวรรณ ชูก้อนทอง. 5 มีนาคม 2556. ผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาหินกอง. สัมภาษณ์.
- ประเสริฐ อัครประถมพงศ์. 2550. “การบริหารความเสี่ยง,” ใน เอกสารประกอบการเสวนา การบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราชญา กล้าผจญ. 2551. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : ปราชญา พับบลิชซิ่ง.
- พัชรมณฑ์ เฟื่องเดช. 2553. การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง อำเภอเมืองเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชัย จรรย์สุกรินทร์ และคณะ. 2548. คู่มือการบริหารความเสี่ยง ชุมชนุสกรณ์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนุสกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. 2547. แนวทางการบริหารความเสี่ยง. ฉบับที่ 2 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส.
- ไพรวลัย คุณาสถิตย์ชัย. 2553. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มนธิชา แสงวิง. 2553. การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มัลลิกา ภูศิริ. 7 มีนาคม 2556. ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาหนองแค. สัมภาษณ์.
- รัชดา สวานเศรษฐ. 8 มีนาคม 2556. หัวหน้างานบัญชี. วิทยาลัยการอาชีพหนองแค. สัมภาษณ์.
- ลัดดาวัลย์ ดีปัญญา. 6 มีนาคม 2556. ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ. วิทยาลัยการอาชีพหนองแค. สัมภาษณ์.
- วโรช ไชยวงศ์. 2549. การบริหารความเสี่ยง (Risk management). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏดุสิต.
- วิฑูรย์ สมโต. 2551. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วินัย เวียงลอ. 2552. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิโรจน์ หาระสิทธิ์. 2554. การปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ของพนักงานสินเชื่อธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2538. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- _____. 2541. กลยุทธ์การตลาด การบริหารการตลาดและกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- _____. 2545. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ชรรมสาร.
- _____. 2546. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ชรรมสาร.
- สงวน ช่างฉัตร. 2547. การบริหารความเสี่ยงของโครงการ. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. 2549. “การบริหารความเสี่ยง,” เอกสารประกอบการบรรยายการบริหารความเสี่ยง. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมยศ นาวิการ. 2541. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า.
- _____. 2546. กลยุทธ์การแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : ประชาอุทิศการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2549. แผนบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สุวิทย์ รันนนท์. 2550. การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- หทัยชนก จรณะ. 2550. บริหารกำไรให้ธุรกิจปิดทุกช่องความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : ไอเอ็มบีคัส.
- อมรรัตน์ อัครราช. 2553. การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ เอกชน ตำรวจ และทหาร. ปัญหาพิเศษ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อาทิตยา สิริประภาวัฒน์. 5 มีนาคม 2556. เจ้าหน้าที่ทดแทนพนักงานปฏิบัติการ 2-7 ธนาคารออมสินสาขาหินกอง. สัมภาษณ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อัจฉรียา อนันตพงศ์. 2550. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุณากร พฤติธาดา. 2548. “ติดปีกนักบัญชี ด้วยแนวคิดการเพิ่มมูลค่าองค์กรให้ผูมีส่วนได้เสีย,”
วิชาชีพบัญชี. 1 (มีนาคม), 70.
- อุทิศ ขาวเขียร. 2544. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : การศาสนา.
- อุษณา ภัทรมนตรี. 2545. การตรวจสอบและควบคุมภายใน : แนวคิดและกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Certo, S.C. 2003. **Principles of Management**. USA : Prentice Hall.
- Chassie, M.B. 1987. **Risk management and quality assurance. In Management concepts for the
new nurse**. Philadelphia : J.B. Lippincolt.
- Gray, C.F. & Larson, E.W. 2006. **Project management**. 3rd Edition. Singapore : Mc Grawhill.
- Koch, M.W. & Fairly, T.M. 1993. **Integrated quality management : A Key to improve nursing
care quality**. St Louis : Mosby - Year Book.
- Krejcie, R.V.,& Morgan, D.W.(1970). Determining sample size for research activities. Educational
and Psychological measurement., 30(3), 608
- Poteet, G.W. 1983, September. Risk management and nursing. **Nurs Clin North Am**. 18(3), 457 - 465.
- Schermerhorn, J.R., Jr., James G. Hunt & Richard N.O. 2000. **Organizational Behavior**. Seven
Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Wilson, J. & Tingle, J. 1999. **Clinical risk modification : A route to clinical governance**. Oxford :
Butterworth Heinemann.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถามชุดที่

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์
 - ☒ เพื่อศึกษาสภาพความเสี่ยงของงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน
 - ☒ เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อในด้านนโยบาย ด้านอสังหาริมทรัพย์ (หลักประกัน) ด้านการจัดชั้นลูกหนี้, การรับรู้รายได้, การประเมินมูลค่าหลักประกัน, การสอบทานสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างหนี้ และด้านประสิทธิภาพ
 2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ครบตามสภาพที่เป็นจริง ความคิดเห็นและคำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ ผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวม โดยจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ซึ่งจะนำมาซึ่งองค์ความรู้ที่มีค่ายิ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ อันจะเป็นข้อมูลในการนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินต่อไป
 3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ มีจำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีจำนวน 30 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อของธนาคาร มีจำนวน 10 ข้อ
 4. โปรดส่งแบบสอบถามคืนไปยังหัวหน้าหรือผู้ประสานงานเพื่อจะได้รวบรวมส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปิยะมาศ ม่วงเปลี่ยน
ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลง ในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี

2) อายุ 31 - 40 ปี

3) อายุ 41 - 50 ปี

4) มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) ปริญญาโท

4) สูงกว่าปริญญาโท

4. ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

1) หัวหน้างาน

2) ผู้ปฏิบัติการ

5. ประสบการณ์การทำงานด้านสินเชื่อ

1) น้อยกว่า 5 ปี

2) 5 - 9 ปี

3) 10 - 14 ปี

4) 15 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นมากที่สุดเพียง
ช่องเดียวโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านนโยบายและหลักประกัน					
1. มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือแผนงาน โครงการที่แสดงถึงการดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคาร					
2. หน่วยงานของท่านมีการระบุการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ให้เป็นนโยบายหรือเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร					
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานด้านสินเชื่อเป็นไปตามที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน					
4. หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร					
5. หน่วยงานมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามแนวนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร					
6. การบริหารเป็นไปตามนโยบายของธนาคารและควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด					
7. มีการประชุมร่วมกันของพนักงานในสาขาสม่ำเสมอและมีการชี้แจงนโยบายอย่างชัดเจน					
ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ					
8. สาขาได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อและได้ชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. การพิจารณาสินเชื่อของสาขาได้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสินเชื่อทุกครั้ง					
10. คณะกรรมการที่พิจารณาสินเชื่อมีความเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี					
11. มีการติดตามสถานะสินเชื่อของสาขาและตรวจสอบความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ					
12. บุคลากรด้านสินเชื่อมีความชำนาญ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ด้านการจัดชั้นลูกหนี้					
13. มีการแบ่งแยกหน้าที่พิจารณาสินเชื่อ รับชำระหนี้ บันทึกข้อมูลลูกหนี้					
14. มีการกำหนดวงเงินสินเชื่อและอำนาจการอนุมัติ					
15. มีบัญชีลูกหนี้ แยกจากบัญชีคุม					
16. มีการควบคุมและเก็บรักษาหลักฐานการเป็นหนี้					
17. มีการวิเคราะห์อายุหนี้ และรายงานสถานการณ์หนี้ทุกเดือน					
18. มีการจัดส่งรายงานให้ลูกหนี้ ที่เป็นไปตามระยะเวลา และตามความเหมาะสม					
ด้านการประเมินมูลค่าหลักประกัน					
19. มีการตรวจสอบสภาพคล่องของหลักประกันสินเชื่อ					
20. มีการตรวจสอบเรื่องความเพียงพอของหลักประกัน หรือการค้ำประกัน					
21. ให้ความสำคัญเรื่องมูลค่าของหลักประกันต่อสินเชื่อ					
22. มีการตรวจสอบหลักทรัพย์อื่นที่ผู้กู้ยืมไม่ได้นำมาเป็นหลักประกันกับธนาคาร					
ด้านการสอบทานสินเชื่อ					
23. มีการตรวจสอบความสามารถของผู้กู้ยืมในด้านรายได้					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24. มีการตรวจสอบประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา					
25. มีการตรวจสอบความสามารถในการหารายได้อื่นนอกจาก รายได้หลัก					
26. มีการตรวจสอบความสามารถของผู้กู้เรื่องแนวโน้มทาง การเงินในอนาคต					
27. มีการตรวจสอบข้อมูลค่าใช้จ่ายอื่นที่มีผลต่อรายได้					
ด้านการปรับโครงสร้างหนี้					
28. การประเมินฐานะของผู้กู้ยืม เพียงพอ					
29. มีการพิจารณากระแสเงินสด และความสามารถในการชำระ หนี้ของผู้กู้ยืม					
30. มีการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณากำหนดแนว ทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้					



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสินเชื่อ ของ
ธนาคาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นมากที่สุดเพียง
ช่องเดียวโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ธนาคารและเป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้านเพียงพอ					
2. มีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในสาขาอย่าง สม่ำเสมอทุกชั้นตอน					
3. พนักงานในสาขามีความรู้ความสามารถในการบริหารสินเชื่อ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด					
4. ธนาคารมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอน การทำงานได้เป็นอย่างดี					
5. มีการติดตามและควบคุมการดำเนินการตามนโยบาย ระเบียบ ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง					
6. มีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการ ปฏิบัติงาน					
7. มีแผนการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง					
8. ธนาคารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. มีการประเมินและปรับกระบวนการเพื่อรองรับกับความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
10. มีการระบุและรายงานความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทันเวลาและเพียงพอในหลายมุมมอง					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
นางสาวปิยะมาศ ม่วงเปลี่ยน
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบัญชี)
ผู้วิจัย



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ



แบบสัมภาษณ์ด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ นามสกุล

หน่วยงาน ตำแหน่ง

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กรุณาแสดงความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายโดยภาพรวมในด้านต่างๆ ของธนาคารมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

2. การกำหนดนโยบายในด้านสินเชื่อของธนาคารมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

3. ธนาคารมีการเปิดโอกาสให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นในเชิงนโยบายต่อธนาคารหรือไม่

.....

.....

4. ธนาคารมีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ที่มีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

5. ท่านมีกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อ ในกรณีที่ลูกค้ามีปัญหาด้านการชำระเงินด้านสินเชื่ออย่างไร

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีปัญหาด้านการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านได้มีการบริหารงาน และการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร และมีการควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ธนาคารได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์ชื่อ..... สกุล วัน เดือน ปี.....

เวลา น. ถึง น.

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์ลูกค้า



แบบสัมภาษณ์ด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ..... สกุลหน่วยงาน

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ใช้สำหรับสัมภาษณ์ลูกค้าของธนาคารออมสินในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล กรุณาแสดงความคิดเห็นต่อละข้อคำถาม ดังนี้

1. ธนาคารมีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ให้ลูกค้าทราบหรือไม่
.....
.....
.....
2. ท่านทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารเพียงใด
.....
.....
.....
3. การพิจารณาสั่งห้ามทรัพย์สิน (หลักประกัน) ของธนาคารมีความเหมาะสมหรือไม่
.....
.....
.....
4. ธนาคารมีการเปิดโอกาสให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระหนี้โดยใช้อสังหาริมทรัพย์ (หลักประกัน) หรือไม่
.....
.....
.....
5. ธนาคารมีการชี้แจงเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ (หลักประกัน) ที่สามารถนำมาใช้ได้กับการค้ำประกันหรือไม่
.....
.....
.....

6. ธนาคารมีการสอบทานลูกหนี้ปกติ และลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทุกรายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งมีความเหมาะสมหรือไม่

.....
.....
.....

7. ท่านทราบเกี่ยวกับการจัดชั้นลูกหนี้, การรับรู้รายได้, การประเมินมูลค่าหลักประกัน, การสอบทานสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างหนี้ ของธนาคารเพียงใด

.....
.....
.....

8. ท่านทราบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารมีความเหมาะสมหรือไม่

.....
.....
.....

9. ท่านคิดว่าประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารมีความเหมาะสมหรือไม่

.....
.....
.....

10. ท่านคิดว่าได้ประโยชน์จากการที่ธนาคารมีการควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อเพียงใด

.....
.....
.....

11. ธนาคารมีการตรวจสอบ และติดตามด้านสินเชื่อเพื่อบริหารความเสี่ยงเหมาะสมหรือไม่

.....
.....
.....

12. ท่านคิดว่ามีปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคารใน
ด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

13. พนักงานด้านสินเชื่อกับมีความชำนาญและปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็วหรือไม่

.....

.....

.....

14. ธนาคารมีการตรวจสอบความสามารถในการชำระหนี้ของท่านหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

15. ธนาคารได้มีการตรวจสอบหลักประกันหรือผู้ค้ำประกันหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์ชื่อ..... สกุด วัน เดือน ปี.....

เวลา..... น. ถึง น.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปิยะมาศ ม่วงเปลียน
คุณวุฒิการศึกษาเดิม	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงิน) 19 พฤษภาคม 2545 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ในการทำงาน	วิทยาลัยเทคนิคธัญบุรี หัวหน้าแผนกสาขาการบัญชี พ.ศ. 2545 - 2552 รับราชการครู
อาชีพปัจจุบัน	วิทยาลัยการอาชีพหนองแค จังหวัดสระบุรี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	39 หมู่ 8 ตำบลหนองโรง อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	
โทรศัพท์	(036) 370-072

