

การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์:  
กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

นางสร้อยสุดา ชนวัฒนา



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**The Risk Management of Hire Purchase Business : A Case Study of  
ICBC Leasing (Thai) Company Limited**

**Mrs. Soisuda Chonwattana**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์:  
กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด  
ชื่อและนามสกุล นางสาวร้อยสุตา ชนวัฒนา  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ


ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ)

กิตติ สมวงศ์

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์:  
กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

**ผู้ศึกษา** นางสาวร้อยสุดา ชนวัฒนา รหัสนักศึกษา 2553001245 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์นันทน์ เห็นโชคชัยชนะ **ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (4) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานของบริษัทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอยู่ในระดับมาก โดยความเสี่ยงจากปริมาณหนี้สูญจากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมีค่ามากที่สุด (2) พนักงานของบริษัทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอยู่ในระดับมาก โดยการกำหนดแนวทางและบทลงโทษทางวินัยแก่พนักงานที่ทุจริตมีค่ามากที่สุด (3) พนักงานของบริษัทที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน โดยเฉพาะเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงของบริษัทแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) พนักงานของบริษัทที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน โดยเฉพาะอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ** ความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

**Independent Study title:** The Risk Management of Hire Purchase Business :  
A Case Study of ICBC Leasing (Thai) Company Limited

**Author:** Mrs. Soisuda Chonwattana; **ID:** 2553001245;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Nipan Henchokchaichana, Associate Professor;

**Academic year:** 2013

### **Abstract**

This studies aimed to (1) study the risk level in the hire purchase business, (2) to study risk management level in the hire purchase business and (3) to compare the difference among the risk level which individual factors (4) to compare the risk management level classified by individual factors.

The samples used in this case study were 200 employees of the ICBC Leasing (Thai) headquarter. The questionnaire was used as the tool in collecting the data. The SPSS for Windows software had been applied to analyzes and approach such as percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and Multiple Comparisons with Least Significant Difference test (LSD) were used and interpreted into results.

The results shown that (1) The Company employees' overview opinion on risk level was high. Considering their particular factors, Liquidity risk was high level, since the amount of bad debt was the most importance. (2) Employees had opinion of risk management level was high. Considering their particular factors, Credit risk management was high level, since the guidelines and punishment of dishonest employees was the most importance. (3) Individual factors of employees especially the sex factor had opinion in risk level was significance level at .05 and (4) Individual factors of employees especially the age factor had opinion in risk management level was significance level at .05.

**Keywords:** Risk, The risk management, Hire purchase business

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ นักศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อนพนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เพื่อนักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา อันส่งผลให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

สร้อยสุดา ชนวัฒนา

พฤษภาคม 2557

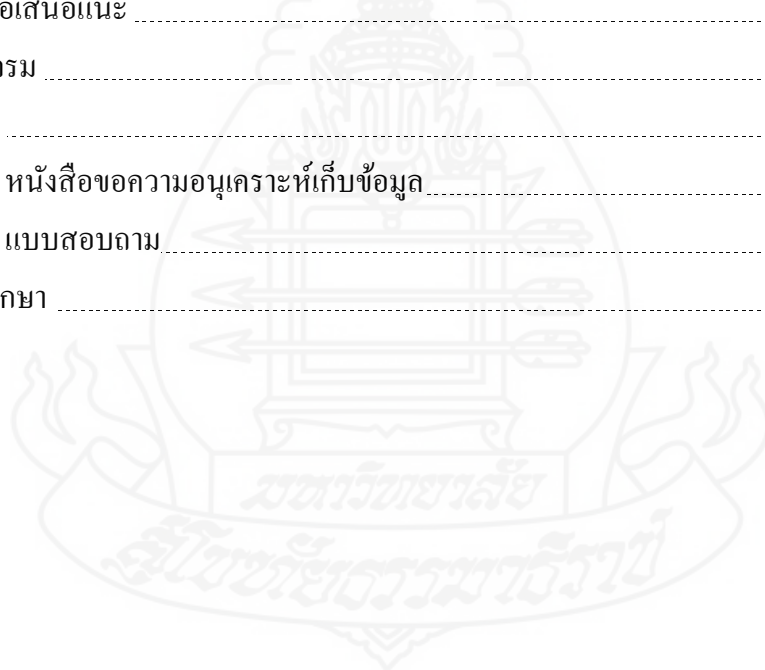


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	5
สมมติฐานการศึกษา .....	5
ขอบเขตของการศึกษา .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง .....	9
กรอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน .....	14
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ .....	33
ข้อมูลพื้นฐานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด .....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	46

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล .....	48
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	50
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ของบริษัท .....	55
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน .....	60
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	72
สรุปการศึกษา .....	72
อภิปรายผล .....	75
ข้อเสนอแนะ .....	81
บรรณานุกรม .....	83
ภาคผนวก .....	86
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล .....	87
ข แบบสอบถาม .....	89
ประวัติผู้ศึกษา .....	96





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการกระจายแบบสอบถาม .....	44
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	49
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยง ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท.....	50
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	51
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยง ด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	52
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยง ด้านตลาดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	52
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	53
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	54
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยง ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท.....	55
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	56
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	57
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านตลาดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	58
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	58
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท .....	59
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ.....	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ.....	61
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา.....	62
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุงานปัจจุบัน.....	62
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	63
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามเพศ.....	64
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามอายุ.....	65
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามอายุ.....	66
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านตลาด จำแนกตามอายุ.....	67
ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่อง จำแนกตามอายุ.....	68
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	69
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามอายุงาน.....	70
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	71

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง.....	10
ภาพที่ 2.2 แสดงตารางการวัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix).....	31
ภาพที่ 2.3 ผังแสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท.....	36
ภาพที่ 2.4 กระบวนการทำงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์.....	37



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นการให้บริการสินเชื่อสำหรับลูกค้าทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่มีความประสงค์จะซื้อรถยนต์ แต่ไม่ต้องการชำระเต็มราคาเป็นเงินสดในคราวเดียว ผู้เช่าซื้อเพียงชำระเงินบางส่วน (หรือที่เรียกว่าเงินดาวน์) ให้กับบริษัท และผ่อนชำระเงินค่าเช่าซื้อส่วนที่เหลือเป็นรายงวด งวดละเท่าๆ กันตามระยะเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ เมื่อผู้เช่าซื้อผ่อนชำระค่าเช่าซื้อครบถ้วนตามสัญญาแล้ว กรรมสิทธิ์ในรถยนต์จะโอนเป็นของผู้เช่าซื้อ ซึ่งบริษัทจะได้รับรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าเบี้ยปรับ และดอกเบี้ยรับ การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อมีความเสี่ยงในลักษณะเดียวกับการให้สินเชื่อโดยทั่วไป เช่น การผิดนัดชำระหนี้ การปลอมแปลงเอกสารของผู้ขอสินเชื่อ การให้สินเชื่อในปริมาณเกินกำหนด การแข่งขันทางการตลาด ภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว และนโยบายการเมืองที่ยังไม่แน่นอน เป็นต้น

สอดคล้องกับผลการวิจัยของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) ที่กล่าวว่า “ปัจจุบันบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต้องเผชิญกับปัจจัยด้านลบต่างๆ เช่น การหดตัวของภาวะเศรษฐกิจ การส่งมอบรถยนต์ในโครงการรถยนต์คันแรก ราคาสินค้าเกษตรที่อาจดีขึ้นไม่มากนัก ภาระหนี้ครัวเรือนและค่าครองชีพที่ยังสูงอยู่ ปัญหาการเมืองที่ยังมีความไม่แน่นอน การแข่งขันในตลาดเช่าซื้อรถยนต์ เป็นต้น” ส่งผลให้ผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมมากขึ้น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ พบว่ามีหลายปัจจัยที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

1. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) ได้ประเมินไว้ว่า “การขยายตัวของสินเชื่อในปี 2557 น่าจะสามารถประคองการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง แม้ชะลอลงเล็กน้อยจากปี 2556 และเป็นอัตราที่ต่ำกว่าเลขสองหลักเป็นครั้งแรกในรอบ 5 ปีก็ตาม โดยได้รับแรงหนุนหลักจากโมเมนตัมทางเศรษฐกิจไทยที่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น ท่ามกลางการขยายตัวของภาคส่งออกไทยที่ได้รับประโยชน์จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ขณะที่คงต้องจับตาหลากหลายปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความต้องการเบิกใช้สินเชื่อในระยะถัดไป ทั้งบรรยากาศทางการเมืองในประเทศที่มี

ความไม่แน่นอน แนวโน้มการเร่งตัวขึ้นภาวะค่าครองชีพ ตลอดจนจุดยืนด้านนโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและเงินทุนเคลื่อนย้าย”

2. ปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อการบริหารจัดการสภาพคล่องและการระดมเงินออมของธนาคารพาณิชย์ในปี 2557 นอกเหนือจากแนวโน้มการเติบโตของสินเชื่อแล้วได้แก่ ทิศทางอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย การแข่งขันระดมเงินออมของช่องทางอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนปัจจัยเฉพาะอื่นๆ อาทิ จังหวะการครบกำหนดของเงินฝากประจำของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยคาดว่าแต่ละธนาคารพาณิชย์จะสามารถบริหารเงินฝากให้เติบโตได้ในระดับที่สอดคล้องกับโมเมนตัมการขยายตัวของสินเชื่อ ซึ่งจะช่วยหนุนให้สภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ไทยอยู่ในระดับที่ค่อนข้างทรงตัว หรือดึงตัวขึ้นเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปี 2556

3. ด้านแนวโน้มสภาพคล่องของระบบการเงินไทยในปี 2557 คาดว่าจะมีแนวโน้มดึงตัวขึ้นจากความต้องการใช้สภาพคล่องของภาคส่วนต่างๆ ผนวกกับปัจจัยหนุนสภาพคล่องในตลาดการเงินไทยที่อ่อนแรงลง ตามทิศทางสภาพคล่องในตลาดการเงินโลก อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ผ่านเครื่องมือทางการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยนโยบาย หรือการบริหารจัดการพันธบัตร ธปท. ที่มียอดคงค้างกว่า 2.93 ล้านล้านบาท (ณ สิ้นเดือนพฤศจิกายน 2556) คงจะช่วยบรรเทาภาวะตึงตัวของสภาพคล่องในระบบการเงินไทยได้ โดยเฉพาะในจังหวะที่สภาพคล่องเกิดดึงตัวขึ้นมาอย่างฉับพลัน และหนุนให้สภาพคล่องอยู่ในระดับที่เพียงพอกับความต้องการของตลาดตลอดทั้งปี 2557 ได้อย่างไม่เป็นประเด็นที่ต้องกังวล

4. หนี้ภาคครัวเรือนที่เร่งตัวขึ้นมากจากในอดีต ส่วนหนึ่งเกิดจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น เช่น อัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ และการแข่งขันการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน เป็นต้น ซึ่งการขยายหนี้ภาคครัวเรือนในระดับสูงส่งผลให้สภาพคล่องลดลงและมีภาระในการชำระหนี้เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นหากเศรษฐกิจชะลอตัวและกระทบกับรายได้ภาคครัวเรือน อีกทั้งการผิมนัดชำระหนี้ที่เพิ่มขึ้น และการบริโภคราคาครัวเรือนที่ลดลงมีผลทำให้ภาวะเศรษฐกิจซบเซา (พลิชฐ์ ไซติวัฒน์กุล และชลิตา แท่งเพชร, 2557)

5. ปัญหาจากการหมุนเงิน โดยการกดเงินสดเพื่อมาจ่ายค่างวดเช่าซื้อรถยนต์ ทำให้มีผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้สินเชื่อส่วนบุคคล เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ยอมจ่ายหนี้รถก่อนที่จะจ่ายหนี้สินเชื่อส่วนบุคคล เพราะบริษัทให้สินเชื่อบริษัทจะติดตามตั้งแต่ค่างวด 1 เดือน และหากค้าง 3 เดือนก็จะยึดรถรับนำมาขายทอดตลาด ทั้งนี้บริษัทที่ให้บริการเช่าซื้อรถยนต์

ไม่ต้องการซื้อรถคันแรก เพราะคิดเงื่อนไขตามประกาศกระทรวงการคลัง ที่ห้ามเปลี่ยนมือผู้ครอบครองรถยนต์ภายใน 5 ปี หากขายก่อนจะต้องหักเงินที่ได้คืนภาษีสรรพสามิตรถยนต์ไปคืนให้รัฐ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาตามมาคือ เมื่อยึดรถมาแล้วขายไม่ได้ทันทีราคาจะตกไปเรื่อยๆ สุดท้ายขายแล้วเมื่อหักภาษีคืนอาจจะไม่พอชำระหนี้ให้แก่ผู้เช่าซื้อ ทำให้ยอดหนี้เสียอย่างเป็นทางการจากโครงการซื้อรถคันแรกไม่สูงตามสถานการณ์จริง แต่ในวงการเช่าซื้อถือว่าเริ่มมีปัญหา (ประชา ชัยสุวรรณ, 2556)

6. สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนต่อจีดีพีจากที่มีสัดส่วนในปี 2553 เพียง 63% ได้พุ่งขึ้นเป็น 78% ปี 2555 ก่อนทะยานเพิ่มเป็น 80% ในครั้งแรกปี 2556 ซึ่งต้นเหตุสำคัญมาจากการก่อหนี้จากรถคันแรก และยังคงผลซ้ำเติมสภาพคล่องผู้กู้ จากการที่สถาบันการเงินตัดโอกาสการปล่อยสินเชื่อจากความสามารถผ่อนชำระหนี้ต่อเดือนที่ต้องถูกลดทอนจากการก่อหนี้รถเสียก่อน

7. ตลาดสินเชื่อรถยนต์ปี 2557 มีแนวโน้มเติบโตลดลงจากการที่ตลาดปรับตัวสู่ภาวะปกติหลังสิ้นสุดโครงการรถคันแรก โดยคาดว่าตลาดเช่าซื้อรถยนต์ปีหน้าจะเติบโตลดลง 7% จากมูลค่าตลาดรวม 6.6 แสนล้านบาท จำนวนนี้เป็นตลาดสินเชื่อใหม่ประมาณ 4.5 แสนล้านบาท โตลดลง 9% สินเชื่อรถใช้แล้ว/รีไฟแนนซ์ 1.5 แสนล้านบาท โตลดลง 2% และตลาดสินเชื่อรถจักรยานยนต์ 6 หมื่นล้านบาท โตในอัตราลดลง 2% โดยมีสาเหตุที่ตลาดเช่าซื้อรถยนต์มีแนวโน้มปรับลดมาจากการต้องการซื้อรถยนต์ใหม่ในปี 2557 ตามคาดการณ์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย คาดว่าจะอยู่ที่ 1.2 ล้านคัน ลดจากยอดขายปีนี้ซึ่งอยู่ที่ 1.3 ล้านคัน (ไฟโรจน์ ชื่นครุฑ, 2556)

8. ด้านของการบริหารจัดการความเสี่ยงปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับกับทุกสถานการณ์ ถือเป็นความท้าทายที่สำคัญของแต่ละองค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ไม่ได้สร้างกำไรในระยะสั้น (แต่ให้ผลดีในระยะยาว) และขาดแรงผลักดันให้เกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะการรายงานข้อมูลความเสี่ยง เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่เชื่อว่ามิชอบผิดพลาดเกิดขึ้น ทำให้เกิดการลังเลที่จะรายงานข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม อย่างไรก็ตาม การวัดและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพไม่ใช่สิ่งยืนยันว่าความเสี่ยงจะหมดไปอย่างสิ้นเชิง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาความรุนแรงของปัญหา และกำหนดเครื่องมือให้เหมาะสม เช่น การทำประกันภัย เพื่อรับเงินชดเชยกรณีเกิดภัยธรรมชาติ หรือการกันเงินสำรอง เพื่อรองรับความเสียหายกรณีเกิดซ้ำๆ (นายธีระวัฒน์ ดันเจริญ, 2556)

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยข้างต้นถือเป็นปัจจัยที่ทำนายต่อการบริหารธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารธุรกิจดังกล่าวประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยลดปัญหาในการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการทำงาน การติดตามและประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บริษัทสามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้และหาทางป้องกันปัญหาได้

บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ประกอบธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยทั่วไปอาจพบความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่กระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท แม้ว่าบริษัทจะได้กำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และแนวทางการควบคุมไว้อย่างรัดกุมเพียงใด หากผู้ปฏิบัติงานละเลยไม่ปฏิบัติตาม ขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดความระมัดระวังในการทำงาน อาจส่งผลให้บริษัทได้รับความเสียหาย สูญเสียรายได้ และต้นทุนในการดำเนินงาน

ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะเป็นพนักงานของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ : กรณีศึกษาบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อนำเสนอผลการศึกษาต่อผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

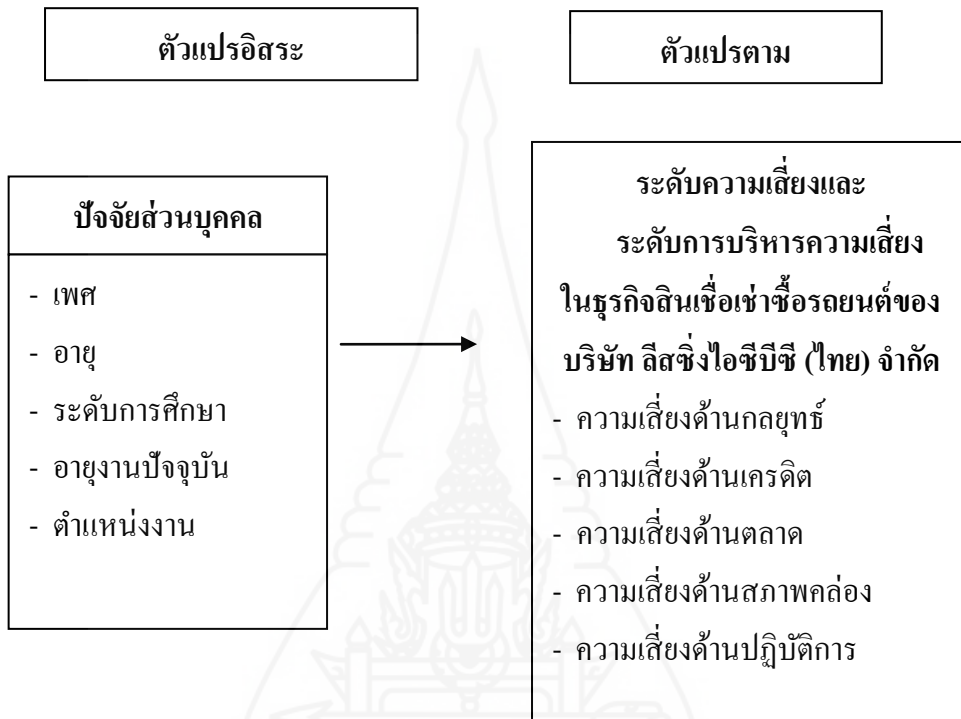
2.2 เพื่อศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.4 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

### 4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงแตกต่างกัน

4.2 พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน



## 5. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตไว้ดังต่อไปนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาความเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงและระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด เฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมพนักงานทั้งหมด 400 คน

จากกลุ่มประชากรที่มีจำนวน 400 คน ได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากแผนกงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโรยามานะ ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 จากนั้นกำหนดตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในแต่ละแผนกงานแบบโควตา และทำการสุ่มแบบง่ายเพื่อให้ได้ตัวแทนประชากรที่ดีที่สุด

### 5.3 ขอบเขตด้านเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้การศึกษาโดยการออกแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูล และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

### 5.4 ขอบเขตด้านเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะเวลาศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2556 – พฤษภาคม 2557

### 5.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา และสถิติอนุมาน ได้แก่ การประมาณค่า การทดสอบสมมติฐาน

### 5.6 ขอบเขตด้านตัวแปร

**5.6.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables)** ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน ตำแหน่งงาน

**5.6.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables)** คือ ระดับความเสี่ยงและระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด จำแนกตาม

ประเภทความเสี่ยง เป็น 5 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลิสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด หมายถึง การประเมินความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

6.2 ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลิสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด หมายถึง การประเมินวิธีการปฏิบัติเพื่อลดความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

6.3 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงของการกำหนดแนวนโยบาย กลยุทธ์หรือแผนดำเนินงานไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้

6.4 ความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง ความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เช่น ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลา อัตรายอดสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

6.5 ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่มีผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของบริษัท

6.6 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่บริษัทไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันต่างๆ เมื่อถึงกำหนดได้

6.7 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก

6.8 บริษัท หมายถึง บริษัท ลิสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

6.9 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต ซึ่งอาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

6.10 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการทำงานที่นำมาใช้เพื่อลด โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดความเสียหายของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและระดับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

7.2 ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้สนใจสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
2. กรอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน
3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
4. ข้อมูลบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

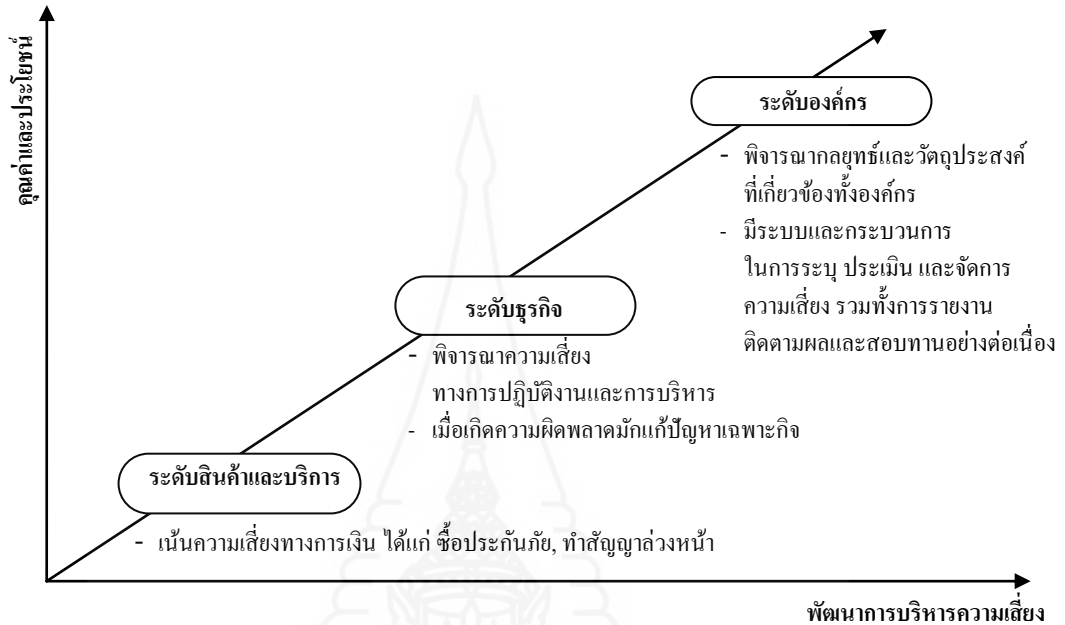
#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

##### 1.1 พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจ เริ่มเมื่อศตวรรษที่ 17-18 ในกิจการประกันภัย และธุรกิจธนาคาร การกู้ยืมเงิน แนวคิดทฤษฎีที่พัฒนาขึ้น คือ ทฤษฎีความน่าจะเป็นและทฤษฎีเกม สำหรับการคิดค่าธรรมเนียมน่าประกันภัย และอัตราดอกเบี้ย เพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง เริ่มจากการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Management) เช่น การซื้อประกันอัคคีภัย การประกันชีวิต เพื่อลดผลกระทบและความเสียหายทางการเงิน และต่อมาได้ขยายมาเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk Management) การบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk Management) โดยการบริหารความเสี่ยงยังแยกกันทำเป็นส่วนๆ ของธุรกิจ ต่างคนต่างทำและบางองค์กรยังใช้การบริหารความเสี่ยงเชิงรับ คือรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงแก้ไข ซึ่งไม่ทันต่อการบริหารธุรกิจยุคความเสี่ยง ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงได้พัฒนาการมาเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive) และเป็นการบริหารระดับกลยุทธ์และทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่ทุกฝ่ายและ

ทุกระดับต้องมีบทบาทหน้าที่และวิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จ เพิ่มมูลค่า และประโยชน์ต่อทั้งองค์กร แสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง

## 1.2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการวิจัย ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการและบริการ โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ (คิม ไชยแสนสุข, 2552)

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต ซึ่งอาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร

จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการต่างๆ ขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

### 1.3 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การที่องค์กรต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียที่มีพันธะผูกพันเกี่ยวเนื่องกับองค์กรนั้น แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร มูลค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานประจำวันในองค์กร ความไม่แน่นอนในทางธุรกิจนี้เป็นเสมือนดาบสองคมที่อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกซึ่งเป็นการให้โอกาสกับองค์กร และอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นเส้นทางที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารให้สามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรหรือกำหนดค่าความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (วิชาญ แสงสุขขาว, 2555)

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยช่วยให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

1) ทำให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับ เพื่อสร้างคุณค่าระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กำหนดกรอบการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร และสามารถช่วยให้การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงได้ดังนี้

1) ช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้หรือต้องการที่จะยอมรับ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

2) ช่วยในการกำหนดกรอบของการดำเนินงานให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และโอกาสของกระบวนการทำงาน และธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์หลายประการ ดังนี้ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

1) สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนด ฝ่ายบริหารต้องเลือกกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจ ให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงจะสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีแผนงานสนับสนุนและมีวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

2) สร้างความมั่นใจในการเติบโตในระยะยาว การบริหารความเสี่ยงทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยมีการบริหารควบคุมให้เกิดสมดุลระหว่างอัตราการเจริญเติบโต ผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ ไม่สูงหรือต่ำเกินไป เพราะกิจการที่เสี่ยงมากไปหรือมีกำไรสูงในปีหนึ่ง และต่ำไปอีกปีหนึ่ง อาจเกิดความผันผวนทางการเงินหรือโครงสร้างพื้นฐาน หรือหากเน้นอัตรากำไรที่สูงอย่างต่อเนื่องและเกินจริง อาจกดดันให้เกิดการตกแต่งตัวเลขทางบัญชี ทำให้งบการเงินเชื่อถือไม่ได้ เกิดความเสี่ยงและความสูญเสียร้ายแรงจนถึงขั้นการล้มละลาย เหมือนที่เกิดกับธุรกิจ在不同ประเทศมาแล้ว ในขณะที่กิจการที่ไม่ยอมเสี่ยงมักได้ผลตอบแทนต่ำและไม่พัฒนาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง จนไม่อาจแข่งขันได้ในระยะยาว

3) เป็นการบริหารเชิงรุก (Proactive Management) เป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า การป้องกันที่ต้นเหตุ และการทราบสัญญาณเตือนล่วงหน้า ไม่ใช่การบริหารเชิงรับ (Reactive Management) คือรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงจัดการแก้ไข ซึ่งอาจไม่ทันกาลหรือเกิดผลกระทบลุกลามเกินกว่าที่ควร ทำให้การใช้เงินลงทุนและทรัพยากรต่างๆ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4) เกิดระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากทุกระดับภายในองค์กร การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ต้องทำร่วมกันทุกระดับ ก่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน และมีสารสนเทศเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ทางสินค้าและบริการที่เป็น โอกาสหรือกลยุทธ์ใหม่

5) เป็นเรื่องต้องปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติโดยอ้างอิงได้กับหลักเกณฑ์สากล สร้างความมั่นใจและแสดงถึงคุณภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับสากล

### 1.5 ประเภทของความเสี่ยง

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้แบ่งประเภทความเสี่ยงหลักของการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือความดำรงอยู่ของกิจการ

**ความเสี่ยงด้านเครดิต** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

**ความเสี่ยงด้านตลาด** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุนที่มีผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

**ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สถาบันการเงินไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนทรัพย์สินเป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้ด้วย แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

**ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุน และชื่อเสียงของสถาบันการเงิน ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมายด้วย



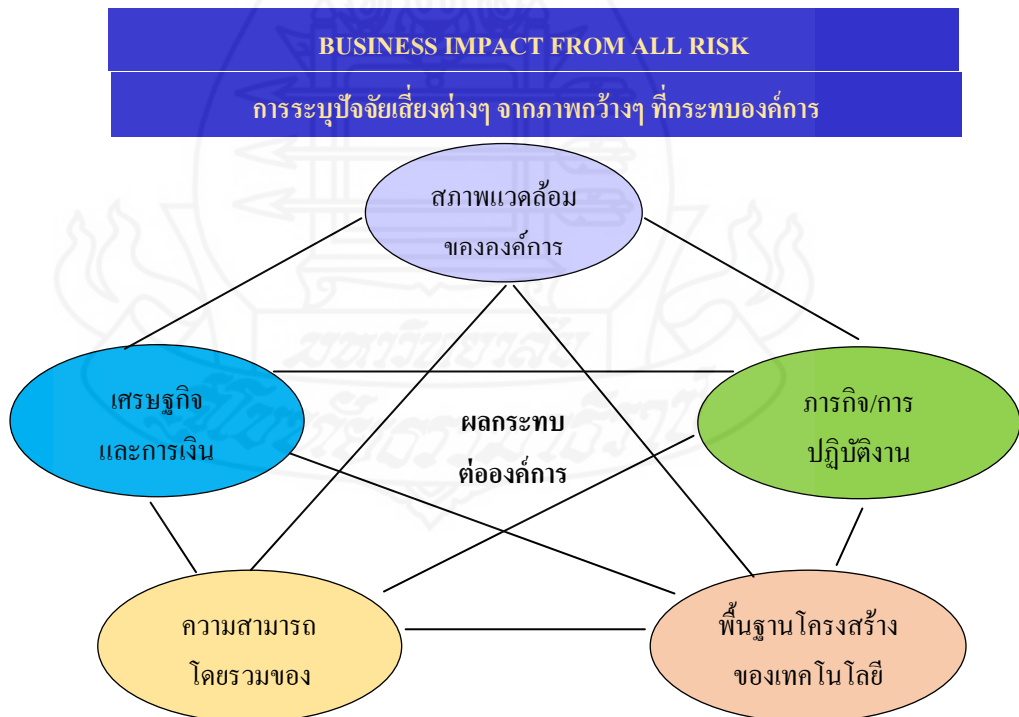
## 2. กรอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน

แนวคิดเกี่ยวกับกรอบในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินมีอยู่หลากหลายแนวคิด แต่ในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ได้นำเอากรอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทยมาใช้ประกอบ เนื่องจากบริษัทประกอบธุรกิจที่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับ การปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดรายละเอียดของกรอบการบริหารความเสี่ยงไว้ดังต่อไปนี้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546)

### 2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงที่สถาบันการเงินพึงปฏิบัติ ประกอบด้วย

#### 2.1.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

คือ กระบวนการเชิงรุกที่ดำเนินการเพื่อระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยงรวมทั้งรายการเกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งหมดที่สามารถเกิดขึ้นกับองค์กรได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งภายนอก และภายในองค์กรที่หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ รวมทั้งการแยกเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร แสดงดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงต่างๆ จากภาพกว้างๆ ที่กระทบองค์กร

### หลักการในการระบุความเสี่ยง มีดังนี้

1) การพิจารณาแหล่ง และปัจจัยที่มีอิทธิพล ผู้บริหารควรพิจารณาแหล่งที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หลากหลาย ซึ่งควรรวมถึงปัจจัยทั้งภายนอก และภายในที่มีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิด และอาจจะเกิดในอนาคต

2) แหล่งข้อมูลควรเชื่อถือได้ เหตุการณ์ในอดีตที่มีข้อมูลตัวเลขอ้างอิงซึ่งเป็นรูปธรรมมากกว่าเหตุการณ์ที่อาจเกิดในอนาคตที่มาจากการคาดการณ์ แต่ข้อมูลในอดีตอาจคลาดเคลื่อนได้ เนื่องจากสมมติฐาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลอาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นอกจากนี้ ข้อมูลจากแหล่งภายในอาจจะน่าเชื่อถือหรือเกี่ยวข้องกว่าแหล่งข้อมูลภายนอก อย่างไรก็ตามข้อมูลจากแหล่งภายนอกควรใช้เพื่อยืนยัน หรือเพื่อหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices)

3) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบลงได้ เช่น การติดตามศึกษา เพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิด และวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ภาวะการฉ้อโกง ภาวะการเมือง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์

4) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การทุจริตของพนักงาน การสูญเสียพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ระเบียบ ความผิดพลาดในกระบวนการ การควบคุมที่ไม่เพียงพอ การเสียชื่อเสียง ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

#### 2.1.2 การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement)

เป็นการพิจารณารายละเอียดของความเสี่ยงที่ระบุและวิเคราะห์มาได้จากขั้นตอนแรก เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญ และความรุนแรงของความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดรายละเอียดการเยียวยาแก้ไขหรือแนวทางที่จะลดความเสี่ยง

การจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยความเสี่ยงสามารถพิจารณาได้จากการประเมินความน่าจะเป็นเหตุการณ์ (โอกาส) และผลกระทบที่มีต่อกิจการ โดยประเมินเชิงคุณภาพเป็นระดับ หรือประเมินเชิงปริมาณ หรือทั้งสองวิธีผสมกัน (อุษณา ภัทรมนตรี, 2555)

1) ความน่าจะเป็น (Likelihood, Probability) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด โดยอาจพิจารณาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ในช่วงระยะเวลาแผนกลยุทธ์ของ

องค์การนั้น การประเมินจะกำหนดเป็นระดับสเกล เช่น 5-1 โดย 5 = ความแน่นอนที่จะเกิด (Certain) 4 = น่าจะเกิดมาก (Likely) 3 = เป็นไปได้ (Possible) 2 = ไม่น่าจะเป็น (Unlikely) 1 = ยากหรือห่างไกล (Rare, Remote)

2) ผลกระทบ (Impact, Consequence, Exposure) หมายถึง ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์สำคัญขององค์การหากเหตุการณ์นั้นเกิดจริง ซึ่งอาจพิจารณาผลกระทบทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความเชื่อมั่น ชื่อเสียง ความปลอดภัย เป็นต้น และประเมินโดยใช้ระดับสเกล เช่น ระดับ 5-1 โดย 5 = ภัยต่อความอยู่รอดของทั้งองค์การ 4 = ภัยต่อความอยู่รอดของแผนงาน 3 = ภัยต่อบางส่วนของแผนงาน/โครงการสำคัญ 2 = ภัยต่อแผนงาน/โครงการเล็กน้อย 1 = ภัยต่องานกิจวัตรไม่สำคัญ/เพิกเฉยได้ แต่ละองค์การต้องมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับผลกระทบ และมีคำอธิบายความแตกต่างของแต่ละระดับที่ชัดเจน

กิจการควรเลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน โดยผู้รับผิดชอบจะต้องวิเคราะห์หากกลยุทธ์และเครื่องมือที่จะช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1) การหลีกเลี่ยง (Avoid): ไม่ยอมรับความเสี่ยง เช่น เปลี่ยนวัตถุประสงค์ หักุดดำเนินกิจกรรม หรือไม่ดำเนินกิจกรรมนั้นๆ เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับไม่ยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

2) การร่วมจัดการ (Share): เป็นการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย, การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน

3) การลดความเสี่ยง (Reduce): การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ การลงทุน หรือการหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

4) การยอมรับ (Accept): ยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

### 2.1.3 การติดตามความเสี่ยงและการรายงาน (Risk Monitoring and Reporting)

เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์การ และมีการรายงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของการติดตามความเสี่ยง มีดังนี้

1) การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การมีระบบการวิเคราะห์ติดตามผลความคืบหน้าในการปฏิบัติงานปกติของผู้บริหารฝ่ายต่างๆ อย่าง

เป็นระบบ เช่น ระบบรายงานการวิเคราะห์เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความแปรปรวนคลาดเคลื่อน เป็นต้น และหากพบความผิดปกติ ความคลาดเคลื่อนที่เกินกว่าเกณฑ์ ควรมีการแก้ไขทันที การติดตามผลนี้แตกต่างจากกิจกรรมควบคุมที่ทำตามที่มีมือปฏิบัติงานกำหนด เช่น การอนุมัติรายการค้า การกระทบยอดทางบัญชี การพิสูจน์ความถูกต้อง เป็นต้น

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) เป็นการประเมินผลเป็นครั้งคราวตามช่วงเวลา หรือในกรณีพิเศษ เพื่อให้มุมมองที่แตกต่างจากการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งนี้อาจกระทำโดยการประเมินผลตนเอง (Self-Assessment) และการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้สอบบัญชี เป็นต้น ขอบเขต ความถี่ในการประเมินจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยง และประสิทธิผลของการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน

3) การรายงานข้อบกพร่องและการสั่งการแก้ไข การรายงานควรรายงานข้อบกพร่อง (Deficiency) และ โอกาสทางธุรกิจ (Opportunity) จากแหล่งข้อมูลที่ได้รับ ข้อบกพร่องสำคัญควรรายงานให้ฝ่ายบริหารระดับสูง คณะกรรมการองค์การ และคณะกรรมการตรวจสอบทราบ หากเป็นข้อบกพร่องระดับรองควรรายงานให้ผู้บริหารที่มีอำนาจในการสั่งการแก้ไข หรือตามหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนด

#### 2.1.4 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Controlling)

เพื่อให้องค์การเกิดระบบการควบคุมที่ดี มีการบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และมีจริยธรรมเพียงพอ การวางระบบควบคุม จะช่วยป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของกิจกรรมควบคุม มีดังนี้

1) ผู้บริหารควรทำการพิจารณากิจกรรมควบคุมร่วมกับการจัดการตอบสนองความเสี่ยงไปพร้อมกัน เพื่อความมั่นใจว่าวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมที่เลือกตรงกับวัตถุประสงค์ และได้นำไปปฏิบัติตามจริงอย่างเหมาะสมทันกาล

2) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรจะเพิ่มประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม เพราะทำให้สื่อสารได้เข้าใจตรงกัน สามารถสอบทานความเหมาะสม และติดตามผลได้ว่าได้ผลตามที่นโยบายกำหนดไว้หรือไม่

ประเภทกิจกรรมควบคุม มีหลายวิธีดังนี้

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกัน หรือลดระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่านแบบเฉพาะ การจัดโครงสร้างองค์การ และการมอบอำนาจหน้าที่ที่

เหมาะสม การใช้พนักงานที่มีความรู้และจริยธรรม การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงการเก็บรักษาทรัพย์สินให้ปลอดภัย การควบคุมด้านเอกสารที่ดี เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยเร็วให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การวิเคราะห์หาความผิดพลาดคลาดเคลื่อน การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การรายงานสิ่งผิดปกติทุกวัน การตรวจสอบทุกประเภท เป็นต้น

3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม มาตรการจูงใจ และการให้รางวัลหากทำได้ตามเป้าหมาย หรือดัชนีการวัดผล เป็นต้น ซึ่งนิยมว่าเป็นวิธีการควบคุมที่ดีและทันสมัย เพราะมีผลกระทบทางด้านบวกต่อขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4) การควบคุมแบบใหม่ เพื่อแก้ไข และชดเชย (Corrective, Automated, Mitigating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ เช่น การควบคุมด้วยระบบอัตโนมัติแทนคน การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การรวม หรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรือการใช้วิธีการชดเชย การควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง เช่น ใช้การกำกับสอบทานใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชาในกรณีที่ไม่มีการจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

## 2.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่สถาบันการเงินพึงปฏิบัติประกอบด้วย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546)

**2.2.1 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** เนื่องจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางแผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการ ในแต่ละหน่วยธุรกิจของสถาบันการเงิน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอในการระบุ วัด ติดตามและควบคุมความเสี่ยงได้

1) การระบุและวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ต้องพิจารณาถึงการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และความสมเหตุสมผลของแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้น ยังต้องพิจารณา รวมถึงแผนดำเนินการและกระบวนการจัดทำแผนดำเนินการว่าสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งทั้งแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการนั้นจะต้องสอดคล้องกับขอบเขตและความซับซ้อนของธุรกิจสถาบันการเงินแต่ละแห่ง สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในของสถาบันการเงินเอง

2) การติดตามและการรายงานความเสี่ยงควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คณะกรรมการบริษัท หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานที่เกี่ยวข้องโดยมีความถูกต้อง ทันเวลา และมีความถี่ที่เหมาะสมเพื่อให้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจ

3) ในการควบคุมความเสี่ยง คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินต้องกำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยง เช่น นโยบาย มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยง พร้อมทั้งสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการควบคุมความเสี่ยง นอกจากนี้สถาบันการเงินควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้เมื่อสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

### 2.2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

หลักการบริหารสินเชื่อที่ดีนั้นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาของความเสี่ยงจากการทำธุรกรรม สามารถระบุความเสี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำธุรกรรมใหม่ๆ ควรมีระบบการประเมินและวัดความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับธุรกรรม ลักษณะผลิตภัณฑ์ รายลูกหนี้และภาพรวมของพอร์ต รวมถึงจะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบถึงปริมาณและระดับความเสี่ยงของลูกหนี้ที่เป็นปัจจุบันและทันกาลต่อความเสียหายที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้สถาบันการเงินควรควบคุมระดับความเสี่ยงให้คงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1) ด้านการระบุความเสี่ยง สถาบันการเงินต้องระบุความเสี่ยงด้านเครดิตทั้งหมดที่มีและแฝงอยู่ในผลิตภัณฑ์และธุรกรรมต่างๆ โดยทบทวนลักษณะของความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างถี่ถ้วน โดยเริ่มจากการประเมินเครดิตของลูกหนี้รายตัว โดยการจัดอันดับความเสี่ยงสินเชื่อแต่ละราย ตามประเภทสินเชื่อหรือธุรกรรม และตามความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกซึ่งอันดับความเสี่ยงของบริษัทแม่อาจมีผลต่ออันดับความเสี่ยงของบริษัทลูกก็ได้ เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมีการประเมินการจัดอันดับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และครอบคลุมถึงรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินด้วย ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงคุณภาพสินเชื่ออย่างทัน

กาลและช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์และติดตามดูแลลูกหนี้อย่างใกล้ชิดในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพ

สถาบันการเงินต้องมีการสอบทานและวิเคราะห์องค์ประกอบในแต่ละส่วน (Segment) และภาพรวมของพอร์ต เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดอันดับความเสี่ยงมีความถูกต้อง และควรมีการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอันดับความเสี่ยง ซึ่งเมื่อนำมาประกอบกับข้อมูลอื่น เช่น การค้างชำระ การขยายตัวของสินเชื่อ และการปฏิบัติที่เป็นการยกเว้นตามที่นโยบายกำหนดไว้ เป็นต้น จะช่วยให้เห็นภาพของคุณภาพสินทรัพย์และความเสี่ยงได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สถาบันการเงินควรจัดให้มีการสอบทานความถูกต้องในการจัดอันดับความเสี่ยงของลูกหนี้ตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

2) การวัดความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ปัจจัยเชิงปริมาณของลูกหนี้ร่วมกับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในรูปของตัวแปรที่ให้ผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนถึงปริมาณความเสี่ยงของลูกหนี้รายตัวและทั้งพอร์ต สถาบันการเงินควรมีระบบที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการวัดความเสี่ยงของลูกหนี้แต่ละรายสอดคล้องกับคุณภาพ ความสามารถในการชำระหนี้คืนและตามประเภทสินเชื่อหรือประเภทธุรกิจ ทั้งจากธุรกรรมการให้สินเชื่อทั้งในและนอกงบแสดงฐานะการเงินและธุรกรรมการบริหารเงิน เพื่อจะได้ทราบระดับความเสี่ยงและสามารถดำเนินการติดตามและควบคุมได้อย่างเหมาะสมต่อไป

3) การติดตามความเสี่ยงและการรายงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบถึงปริมาณและระดับความเสี่ยงของลูกหนี้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน และทันต่อความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น สถาบันการเงินควรจัดให้มีการติดตามดูแลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอในเรื่องต่อไปนี้

(1) การดูแลกระบวนการบริหารและการติดตามให้มีความเหมาะสม เนื่องจากการบริหารสินเชื่อเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมให้สถาบันการเงินมีความมั่นคงและปลอดภัย เมื่อมีการอนุมัติสินเชื่อ จึงต้องมีหน่วยงานสนับสนุนการบริหารสินเชื่อ เพื่อให้ทราบความเสี่ยงของสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง

(2) การติดตามดูแลโครงสร้างและคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อ โดยสถาบันการเงินควรมีระบบการติดตามดูแลโครงสร้างและคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อเพื่อติดตามการกระจุกตัวของพอร์ต ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาหลัก

ในกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือลดการกระจุกตัวได้ เนื่องจากสินเชื่อบางรายมีลักษณะพิเศษในด้านขอบเขตพื้นที่ทำธุรกรรมและที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ หรือการที่สถาบันการเงินไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่กระทบกับผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญา รวมทั้งสถาบันการเงินต้องการเน้นให้สินเชื่อในภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเศรษฐกิจที่ตนมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ หรือเห็นว่ามีความสอดคล้องกับความเสี่ยงจากการกระจุกตัว สถาบันการเงินจึง

จำเป็นต้องหาวิธีที่จะลดหรือจำกัดการกระจุกตัว เช่น การกำหนดราคาตามความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น หรือ การเพิ่มเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

(1) การสอบทานเงินให้สินเชื่อและภาระผูกพันเป็นการยืนยันว่า กระบวนการพิจารณา รวมถึงพิธีการสินเชื่อต่างๆ หลังการอนุมัติทุกขั้นตอนเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ ในการกำหนดนโยบายการสอบทานเงินให้สินเชื่อ เงินให้กู้ยืม และภาระผูกพันต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ฝ่ายบริหารดำเนินการ และคณะกรรมการสถาบันการเงินควรทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง

(2) การติดตามการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามนโยบายสินเชื่อ อาจมีผลต่อ วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ และการรักษาระดับความเสี่ยงที่ต้องการภายในพอร์ตสินเชื่อ ดังนั้น การปฏิบัติที่แตกต่างจากนโยบายสินเชื่อจะต้องมีการบันทึกเป็นเอกสารหลักฐานอย่างรัดกุมและมี เหตุผลสนับสนุนในการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ ข้อมูลเหล่านี้ควรจัดเก็บในแฟ้มสินเชื่ออย่างถาวร นอกจากนั้นควรมีการติดตามผลการปฏิบัติดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อลดความเสี่ยงและประเมิน ความเสี่ยงจากการปฏิบัติดังกล่าว

(3) การติดตามเอกสารหลักฐานที่ต่างจากระเบียบที่กำหนดไว้ เนื่องจาก เอกสารประกอบการให้สินเชื่อ เป็นเอกสารที่ใช้แสดงสิทธิเรียกร้องหรือดำเนินการตามกฎหมาย และยังเป็นหลักฐานที่ใช้บันทึกการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของผู้กู้ยืม เช่น สัญญาเงินกู้ เป็นต้น เมื่อเอกสารข้างต้นสูญหาย บกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ ล้วนก่อให้เกิดเอกสารที่ต่างจากระเบียบทั้งสิ้น โดยปกติเอกสารสินเชื่อได้แก่ ตัวสัญญาใช้เงิน หนังสือค้ำประกัน งบการเงิน สัญญาหลักประกัน และเอกสารประเมินมูลค่าหลักประกัน ต้องมีการจัดเตรียมดำเนินการบันทึกและจัดเก็บ รวมถึงการ วิเคราะห์งบการเงินภายในเวลาอันเหมาะสม ทั้งนี้การหมดอายุหรือการสูญหายของเอกสารล้วนมี ผลต่อคุณภาพของสินเชื่อทั้งสิ้น จึงควรกำหนดวิธีการ/หลักเกณฑ์การควบคุมเพื่อให้ทราบความ บกพร่องหรือความไม่สมบูรณ์ของหลักฐานและคุณภาพของลูกหนี้เพื่อจะได้ดำเนินการให้ เหมาะสมต่อไป

4) การควบคุมความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการรักษาระดับความเสี่ยง ด้านเครดิตของสถาบันการเงินภายใต้ปัจจัยและตัวแปรต่างๆ ที่ไม่ให้สูงเกินระดับที่ยอมรับได้ตามที่ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงกำหนด โดยการกำหนดวงเงินตลอดจนวิธีปฏิบัติงานอื่นๆ เพื่อให้ความเสี่ยงด้านเครดิตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และผู้บริหารสามารถติดตามการดำเนินการ ตามนโยบายด้านเครดิตได้ การควบคุมความเสี่ยงควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดนโยบายเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดย คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ และสื่อสาร



อย่างชัดเจน และใช้เป้าหมายเหล่านั้นเป็นปัจจัยในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขั้นแรก ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางในการกระจายการให้สินเชื่อเพื่อป้องกันการกระจุกตัวของสินเชื่อในส่วนใดส่วนหนึ่ง และกำหนดสัดส่วนของสินเชื่อในแต่ละระดับความเสี่ยงด้านเครดิตที่สถาบันการเงินยอมรับได้ การให้สินเชื่อแก่ภาคอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน รวมทั้งการมีผลิตภัณฑ์สินเชื่อต่างกัน ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น สถาบันการเงินควรกำหนดนโยบายแยกจากกันออกไปในแต่ละภาคอุตสาหกรรมในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์

(2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ในการบริหารความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีระบบการบริหารข้อมูลที่ดี คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรจะได้รับรายงาน เพื่อที่จะได้สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงได้อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานการติดตามการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ หรือการซื้อกิจการ เป็นต้น

(3) การดำเนินงานตามกระบวนการให้สินเชื่อที่ดี โดยต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้ารายใหม่ หรือกำหนดนโยบายที่เคร่งครัดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและอาชญากรรมต่างๆ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น อ้างอิงจากแหล่งที่เชื่อถือได้ การเข้าถึงข้อมูลเครดิต และความคุ้นเคยกับผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารกิจการและสามารถตรวจสอบบุคคลอ้างอิงและฐานะการเงิน เป็นต้น

สถาบันการเงินไม่ควรให้สินเชื่อเพียงเพราะว่าผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญา มีความคุ้นเคยกับสถาบันการเงินหรือเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง และใบคำเสนอขอสินเชื่อ (Credit Proposal) ทุกรายควรจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบโดยผู้วิเคราะห์สินเชื่อที่มีความรู้ความชำนาญเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของรายการธุรกรรม กระบวนการประเมินสินเชื่อที่มีประสิทธิผลจะต้องกำหนดข้อมูลขั้นต่ำไว้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ ดังนั้น นโยบายจึงต้องมีการกำหนดประเภทของข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นสำหรับการอนุมัติสินเชื่อรายใหม่ การต่ออายุสัญญา และ/หรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและเงื่อนไขจากการอนุมัติสินเชื่อครั้งก่อน ทั้งนี้ ควรมีการสรุปผลการวิเคราะห์เป็นลายลักษณ์อักษร

### 2.2.3 การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

1) การระบุความเสี่ยงควรระบุความเสี่ยงด้านตลาดที่กำลังเผชิญอยู่และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยทราบว่ามีความเสี่ยงด้านตลาดประเภทใดเป็นสำคัญ และสามารถระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยงประเภทดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีแหล่งที่มาจากหลายแหล่ง การระบุความเสี่ยงควรกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถระบุปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านตลาดทั้งปัจจัยเชิงปริมาณและปัจจัยเชิงคุณภาพ

2) ระบบการวัดความเสี่ยงควรเหมาะสมกับประเภทและความซับซ้อนของธุรกรรม เพื่อสามารถประเมินผลกระทบต่อรายได้ มูลค่าทางเศรษฐกิจ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน และวิธีการวัดควรสามารถชี้ความเสี่ยงที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคต

**ระบบการวัดความเสี่ยงที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้**

- สามารถวัดความเสี่ยงด้านตลาดที่สำคัญทั้งหมดของสินทรัพย์หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงิน และครอบคลุมความเสี่ยงทั้งจากรายการเพื่อค้าและไม่ใช้รายการเพื่อค้า

- ครอบคลุมแหล่งที่มาของความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยทุกประเภท ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และความเสี่ยงจากราคา

- เป็นระบบที่มีทฤษฎีทางการเงินรองรับ และเป็นเครื่องมือวัดความเสี่ยงที่ยอมรับกันทั่วไป ตัวอย่างเครื่องมือหรือแบบจำลองที่ใช้วัดความเสี่ยงด้านตลาด เช่น Repricing Gap Report แบบจำลองรายได้สุทธิ (Net Income Simulation) แบบจำลองมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Valuation Model หรือ Duration Model) Convexity แบบจำลอง Value at Risk และการจัดทำ Stress Test

- ข้อมูลที่ใช้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการวัดความเสี่ยง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะในงบแสดงฐานะการเงินและนอกงบแสดงฐานะการเงิน กระแสเงินสด หรืออัตราผลตอบแทนต่างๆ เป็นต้น หากมีการปรับปรุงข้อมูล เช่น ปรับปรุงกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับการชำระคืนเงินให้กู้ยืมล่วงหน้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือการได้ถอนตราสารหนี้ก่อนครบกำหนดซึ่งจะกระทบต่อการหามูลค่าของตราสาร ต้องจัดทำเอกสารประกอบอย่างชัดเจนถึงรายละเอียดและเหตุผลของการปรับปรุงเพื่อความเข้าใจ และสามารถสอบทานได้

- การใช้สมมติฐานและปัจจัยต่างๆ ในการประเมินผลลัพธ์จากระบบการวัดความเสี่ยง ควรมีแหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือได้ ผู้บริหารความเสี่ยงและผู้บริหารของสถาบันการเงินจำเป็นต้องเข้าใจสมมติฐานที่กำหนดดังกล่าวอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์ (simulation) ที่ต้องอาศัยสมมติฐานจำนวนมากและมีความสลับซับซ้อน มิฉะนั้น “เครื่องมือ” จะคำนวณตัวเลขซึ่งเหมือนมีความถูกต้อง แต่ความจริงแล้วอาจไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ สมมติฐานควรได้รับการสอบทานและมีการประเมินอย่างน้อยปีละครั้ง นอกจากนี้ต้องจัดทำเอกสารประกอบอย่างชัดเจน

**ระบบการวัดความเสี่ยงที่เหมาะสมของสถาบันการเงิน** ทุกระบบจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูล การป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบ การกำหนดสมมติฐานอัตราดอกเบี้ยที่

เป็นไปได้ในอนาคต สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้า ตลอดจนมีระบบคอมพิวเตอร์และวิธีการคำนวณปริมาณความเสี่ยงที่เหมาะสมเพียงพอ ขั้นตอนการวัดความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงินจึงมี 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การรวบรวมข้อมูล 2) การจำลองสถานการณ์และสมมติฐาน และ 3) การคำนวณระดับความเสี่ยง

3) การติดตามและการรายงานความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงด้านตลาดเกิดจากปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรือเป็นกระบวนการพลวัต (dynamic) ดังนั้น การวัดความเสี่ยงด้านตลาดของธุรกิจในปัจจุบันเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แต่ควรประมาณการความเสี่ยงในอนาคตด้วย ในการติดตามความเสี่ยงด้านตลาดสถาบันการเงินจึงต้องประเมินกลยุทธ์เป็นระยะว่ายังคงเหมาะสมกับ Risk Profile อยู่หรือไม่ คณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงด้านตลาดที่มียังคงสอดคล้องกับระดับที่สถาบันการเงินยอมรับได้

ในการประเมินกลยุทธ์ สถาบันการเงินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดจากการเติบโตของธุรกิจในอนาคตด้วย ดังนั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับธุรกิจในอนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อรายได้ อาจตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับประเภทและสัดส่วนของธุรกรรมและธุรกิจที่จะทำ ปริมาณการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย และอายุครบกำหนด โดยใช้แผนเชิงกลยุทธ์ทางการตลาด งบประมาณ และการวิเคราะห์แนวโน้มของอดีตช่วยกำหนดสมมติฐานสถาบันการเงินบางแห่งอาจรวมสมมติฐานเกี่ยวกับธุรกิจในอนาคตในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อมูลค่า กิจการ เช่น ในการคำนวณมูลค่าเศรษฐกิจของเงินกองทุนจะต้องทำการคำนวณความเสี่ยงต่อมูลค่าเศรษฐกิจของเงินกองทุนของฐานะปัจจุบันก่อน แล้วจึงคำนวณความอ่อนไหวของมูลค่าเศรษฐกิจของเงินกองทุนในอนาคตจากประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน

สถาบันการเงินควรมีระบบการรายงานความเสี่ยงที่เหมาะสมเพียงพอ โดยคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานความเสี่ยงอย่างน้อยเป็นรายเดือน แต่ในกรณีที่ระดับความเสี่ยงหรือแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ การรายงานควรมีความถี่มากขึ้น และรายงานดังกล่าวควรให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อช่วยให้สามารถพิจารณาเรื่องต่อไป

- (1) วัดระดับและแนวโน้มความเสี่ยงโดยรวมได้
- (2) วัดความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

ต่างประเทศหรือราคา ภายใต้อสมมติฐานที่สำคัญได้

- (3) ความสมดุลระหว่างความเสี่ยงกับผลตอบแทน และการเลือกกลยุทธ์

(4) สอบทานการปฏิบัติตามเพดานความเสี่ยง (risk limits) ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากนโยบายที่กำหนด

(5) ตรวจสอบได้ว่าระดับเงินกองทุนมีเพียงพอที่จะรองรับระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(6) รายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรชัดเจน กระชับ และตรงเวลา ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ และครอบคลุมกิจกรรมการควบคุม ทั้งนี้ รวมถึงรายงานการตรวจสอบ รายงานการประเมินมูลค่าเครื่องมือทางการเงินที่ใช้บริหารความเสี่ยง โดยบุคคลอื่นที่เป็นอิสระ และรายงานการทดสอบแบบจำลอง

#### 4) การควบคุมความเสี่ยง

##### (1) โครงสร้างองค์กรในการควบคุมความเสี่ยง

สถาบันการเงินควรมีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงสายการบังคับบัญชาและการแบ่งแยกงานที่เหมาะสม ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร และผู้ที่รับผิดชอบการประเมินกระบวนการควบคุมและติดตามดูแลความเสี่ยงควรเป็นอิสระจากหน้าที่งานที่ตนเองสอบทาน โดยโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมต้องแยกออกจากหน่วยงานปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่สำนักงานส่วนหน้าอย่างสิ้นเชิง หรือมีความเป็นอิสระจากกันในด้านต่างๆ

ตัวอย่างหน่วยงานที่ต้องการความเป็นอิสระเช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มีหน้าที่ควบคุมและติดตาม

##### (2) ส่วนประกอบหลักของการควบคุมความเสี่ยง

1. เพดานความเสี่ยง (risk limits) คณะกรรมการสถาบันการเงินควรกำหนดระดับความเสี่ยงสูงสุด ที่ยอมรับได้และแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องนำไปกำหนดเพดาน ความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ดอกเบี้ยต่างๆ โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจกรณีพื้นฐานะเกินเพดานความเสี่ยงที่กำหนดไว้

เพดานความเสี่ยงที่กำหนดควรสอดคล้องกับวิธีการวัดความเสี่ยง และขึ้นอยู่กับระดับเงินกองทุน ผลการดำเนินงาน และระดับความเสี่ยงที่สถาบันการเงินยอมรับได้ เพดานความเสี่ยงควรเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธุรกรรม ความเพียงพอของเงินกองทุน และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจได้รับจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศหรือราคาตลาดที่มีต่อรายได้ในอนาคตและมูลค่าทางเศรษฐกิจของสถาบันการเงิน

2. ระบบการควบคุมอื่นๆ สถาบันการเงินควรมีการควบคุมอื่นๆ ที่เพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดนั้นมีความสมบูรณ์ สถาบันการเงินควรสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีรายงานทางการเงินและรายงานเรื่องกฎระเบียบที่เชื่อถือได้ รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายของสถาบันการเงิน

ส่วนประกอบสำคัญของระบบควบคุมภายใน คือการประเมินและสอบทานเป็นประจำ ซึ่งรวมถึงการประเมินว่าเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนที่กำหนดไว้ และกระบวนการที่กำหนดไว้สามารถบรรลุผลที่ต้องการได้ การประเมินและสอบทานดังกล่าวควรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อประสิทธิผลในการควบคุม เช่น สภาพตลาดที่เปลี่ยนไป บุคลากร เทคโนโลยี และโครงสร้างการปฏิบัติตามเพดานความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และการทำธุรกรรมที่เกินเพดานในเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกติดตามอย่างเหมาะสม

สถาบันการเงินควรสอบทานการวัด การติดตามดูแล และการควบคุมความเสี่ยงเป็นประจำโดยผู้สอบทานที่มีความเป็นอิสระ เช่น ผู้ตรวจสอบภายในหรือภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินนั้นเพียงพอและครอบคลุมทุกปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดทั้งในและนอกงบแสดงฐานะการเงิน

#### 2.2.4 การบริหารเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

1) การระบุนความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารสภาพคล่องเป็นเรื่องของการประมาณการความต้องการใช้เงินทุนและการจัดหาเงินทุนมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้เงินทุนดังกล่าวด้วยต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้สถาบันการเงินสามารถจัดหาสภาพคล่องได้จากทั้งด้านสินทรัพย์และด้านหนี้สิน รวมทั้งธุรกรรมนอกงบแสดงฐานะการเงินด้วย ผู้บริหารที่พยายามจะควบคุมสภาพคล่องจากด้านสินทรัพย์เพียงด้านเดียว บางครั้งอาจจะทำให้ละเลยแหล่งสภาพคล่องจากด้านหนี้สินที่มีต้นทุนต่ำกว่า ในทางตรงข้าม หากบริหารจากด้านหนี้สินเพียงด้านเดียว หรือพึ่งพิงเงินทุนรายใหญ่ (purchased fund) ที่มีความผันผวนหรือเงินกู้ยืมระหว่างสถาบันการเงิน อาจจะทำให้สถาบันการเงินเกิดความเสียหายจากภาวะตลาดและปัจจัยที่มีอิทธิพลอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถาบันการเงินได้ง่าย ผู้บริหารที่สามารถบริหารสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพจะพิจารณาถึงแหล่งสภาพคล่องต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการวางแผนด้านสภาพคล่องและในการนำไปใช้งานจริง

การบริหารสภาพคล่องที่ดี ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในคุณลักษณะพฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจ้าของเงินทุน ประเภทของเงินทุนที่ใช้ ข้อจำกัดในตลาดหรือกฎเกณฑ์ของทางการในการระดมเงินทุน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบปริมาณ สัดส่วน

ต้นทุน/การกำหนดราคา กระแสเงินสด และความเสี่ยงของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินที่สถาบันการเงินมีอยู่รวมทั้งแหล่งที่มาอื่น ๆ ของเงินทุนที่อาจจะหาได้ และแนวโน้มของสภาพคล่องส่วนเกินที่จะถูกนำไปใช้ และทราบถึงความเสี่ยงที่อาจจะเพิ่มขึ้นจากการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน

ดังนั้น กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงินต้องระบุแหล่งที่มาของเงินทุนที่ให้ความสำคัญ เช่น เน้นผู้ฝากรายย่อยหรือรายใหญ่ หรือพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนที่ให้ความสำคัญ เช่น เน้นการปล่อยสินเชื่อในภาคอุตสาหกรรมใด และระบุนโยบายที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ด้วย โดยควรแยกแสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทั้งสกุลเงินบาท และสกุลเงินตราต่างประเทศ

2) ขั้นตอนการวัดและติดตามความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยหลักการแล้วการประเมินระดับสภาพคล่องเป็นการประเมินกระแสเงินสดเข้าและออกทั้งหมดของสถาบันการเงิน ซึ่งรวมถึงความต้องการเงินทุนสำหรับภาระนอกงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อระบุความเป็นไปได้ที่จะเกิดการขาดสภาพคล่องในอนาคต

การวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งจากวิธีการคำนวณอย่างง่ายจากการคำนวณตามฐานะที่ถืออยู่ในปัจจุบัน โดยไม่ได้มีการปรับค่าใดๆ ไปจนกระทั่งถึงการใช้เครื่องมือหรือแบบจำลองที่ซับซ้อนในการคำนวณ ซึ่งคำนึงถึงแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจและตลาดด้วย

เครื่องมือในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่สถาบันการเงินนิยมใช้กันมากที่สุด เช่น การประมาณการกระแสเงินสดและฐานะสภาพคล่อง และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทั้งนี้การเลือกใช้วิธีการหรือเครื่องมือใดๆ ในการวัดสภาพคล่องจะขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงสร้าง และการบริหารของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินของสถาบันการเงิน เช่น สถาบันการเงินมีธุรกรรมที่ซับซ้อนก็ควรจะมีเครื่องมือที่สามารถติดตามการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพคล่องอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

3) การติดตามและการรายงานความเสี่ยง ควรมีการจัดทำและสอบทานอย่างสม่ำเสมอ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะแตกต่างกันตามลักษณะและวิธีการบริหารเงินทุนของแต่ละสถาบันการเงิน เช่น สถาบันการเงินที่พึ่งพิงเงินฝากรายย่อยสามารถกำหนดระยะเวลาในการติดตามที่อาจไม่ต้องมีความถี่มากนัก แต่สำหรับสถาบันการเงินที่มีการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุนสูง หรือ มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของเงินทุนอย่างมีนัยสำคัญ จะต้องวิเคราะห์และ

เสนอรายงานให้คณะกรรมการสถาบันการเงินพิจารณาบ่อยมากขึ้นและอย่างต่อเนื่อง หรือมีฐานะเปิดต่อความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรืออยู่ในระดับปานกลาง แต่แนวโน้มเพิ่มขึ้น ก็ต้องรายงานด้วยความถี่ที่สูงขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการสถาบันการเงินทราบถึงระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ของสถาบันการเงิน แม้ว่าจะยังอยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนดไว้

#### 4) การควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

(1) สถาบันการเงินควรมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงมีการสอบทานความเป็นอิสระในการกำกับดูแล และกำหนดขอบเขตการสอบทาน ความถี่อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงภายในส่วนงานของตนเองด้วย

(2) มีการกำหนดเพดานความเสี่ยง (risk limits) ตามลักษณะและปริมาณของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูง และควรทบทวนและปรับปรุงเป็นระยะเมื่อสถานการณ์หรือระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เปลี่ยนไป ในการกำหนดเพดานความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาถึงกลยุทธ์และลักษณะของการทำธุรกรรมของสถาบันการเงิน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ระดับของรายได้ และเงินกองทุนที่ใช้ในการรองรับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน ความซับซ้อนของโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงินจะเป็นตัวพิจารณาถึงความจำเป็นและประเภทของเพดานความเสี่ยงที่สถาบันการเงินควรมีทั้งในลักษณะรายวันและในระยะยาว สถาบันการเงินที่มีผลการดำเนินงานและแหล่งเงินทุนที่มั่นคง อาจไม่จำเป็นต้องมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงมากนัก ในขณะที่สถาบันการเงินที่พึ่งพิงเงินทุนที่มีความอ่อนไหวต่อฐานะความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงินเป็นจำนวนมากจำเป็นที่จะต้องเข้มงวดในการใช้เพดานความเสี่ยงให้เป็นไปตามแนวทางหรือนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามเพดานความเสี่ยงอาจไม่ช่วยป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน

(3) มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งที่มาของเงินทุนโดยเฉพาะตลาดเงิน และเข้าใจทางเลือกต่างๆ ในการจัดหาเงินทุน องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารสภาพคล่อง คือ การประเมินความสามารถในการเข้าถึงแหล่งที่มาของเงินทุนโดยเฉพาะตลาดเงิน และความเข้าใจในทางเลือกต่างๆ ในการจัดหาเงินทุน นั่นคือสถาบันการเงินต้องทราบว่าเงินทุนที่คาดว่าจะได้รับจากตลาดมีปริมาณเท่าใด ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า ได้กำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการในการระดมเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่สอดคล้องกับสถานะตลาด ทั้งนี้ความถี่ของการติดต่อและการใช้แหล่งเงินทุนเป็นสิ่งที่ใช้บ่งชี้ถึงความมั่นคงของความสัมพันธ์ที่มีกับแหล่งเงินทุนนั้นๆ อย่างมั่นคง

สถาบันการเงินควรมีระบบที่ให้ข้อมูลโครงสร้างแหล่งเงินทุนและระยะเวลาเพื่อใช้ในการติดตามการกระจายตัวของแหล่งเงินทุนให้เหมาะสม ตามกลยุทธ์ที่ได้รับอนุมัติไว้ รวมทั้งข้อมูลการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุนตามคู่สัญญา ตามประเภทของเครื่องมือและตราสารทางการเงินตามตลาด ตามสกุลเงิน และตามถิ่นที่อยู่ของแหล่งเงินทุน รวมทั้งควรมีโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับการเข้าถึงแหล่งเงินทุนต่างๆ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ รวมทั้งมีการติดตามปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดหาเงินทุนอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินและรักษาความสามารถในการจัดหาเงินทุน หรือการกู้ยืมเงินทั้งในภาวะปกติ และในภาวะวิกฤติ

(4) มีการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินที่สามารถช่วยจัดหาเงินทุนทั้งในลักษณะชั่วคราวและในระยะยาว เพื่อเตรียมพร้อมในการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ทำให้ได้รับกระแสเงินสดอย่างเพียงพอและทันเวลา ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม กรณีเกิดภาวะวิกฤติสภาพคล่องทั้งชั่วคราวและในระยะยาว ทั้งกรณีวิกฤติเฉพาะรายสถาบันการเงิน (Institution-specific crisis) วิกฤติทั้งระบบ (Market-wide crisis) และวิกฤติรายสถาบันการเงินและระบบประกอบกัน รวมถึงการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ แผนรองรับเหตุฉุกเฉินต้องมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีความยืดหยุ่นและละเอียดเพียงพอที่จะปฏิบัติได้จริง รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ขององค์กร เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถเข้าสู่การดำเนินธุรกิจปกติได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการดำเนินการตามแผนรองรับเหตุฉุกเฉินแล้ว

ดังนั้นแผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรมีนโยบาย และขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาดำเนินการ ตัดสินใจ ภายใต้ข้อมูลที่ดีและทันเวลา สามารถประมาณการขนาดของสภาพคล่องที่จำเป็นต้องมีอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล

### 2.2.5 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ดีและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ประกอบด้วย บุคลากร ระบบงาน กระบวนการทำงาน และปัจจัยภายนอก รวมถึงต้องทราบถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอันได้แก่ การระบุ การวัด การติดตาม การรายงาน การควบคุม และการลดความเสี่ยง



1) การระบุความเสี่ยง โดยสถาบันการเงินควรดำเนินการให้มีการระบุความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงิน ระบบงาน หรือในแต่ละหน่วยงานของสถาบันการเงิน โดยควรจัดทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกกฎระเบียบของทางการ การปรับโครงสร้างการทำงาน เป็นต้น การระบุความเสี่ยงควรดำเนินการในทุกระดับและให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจด้วย โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น

- ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน วัฒนธรรมองค์กรใน การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความพร้อมของบุคลากร และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- ปริมาณความซับซ้อนและประเภทของธุรกรรม ซึ่งรวมถึงระบบที่เกี่ยวข้องในการให้บริการลูกค้า กลไกการกระจายผลิตภัณฑ์และบริการสู่ลูกค้าของสถาบันการเงิน
- แผนผังกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

แต่สถาบันการเงินสามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-Misses)

- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินแห่งอื่น
  - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การออกผลิตภัณฑ์ใหม่
- การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย สังคม การเมืองและเศรษฐกิจ
- ดัชนีวัดความเสี่ยง (Risk Indicators)

2) แนวทาง และวิธีการในการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ควรมีการกำหนดและทบทวนให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับของแต่ละหน่วยธุรกิจสามารถประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่ตนรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม หลักมาตรฐานทั่วไป สถาบันการเงินควรมีการประเมินระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอ้างอิงมาตรฐานภายใน (Internal Standard Risk Rating) ที่กำหนดขึ้นเอง อาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลข สัญลักษณ์ สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ รวมทั้งมีคำอธิบายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแบ่งระดับหรือจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการปรับปรุง ควบคุมและลดความเสี่ยงต่อไป นอกจากนี้ควรมีเครื่องมือเพื่อช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น Risk and Control Self Assessment, Risk Mapping และ Risk Indicators เป็นต้น ซึ่งการระบุความเสี่ยงควรทำอย่างต่อเนื่องและมีการทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะๆ

การวัดความเสี่ยงอาจจัดทำเป็นตารางการวัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยคำนวณผลเปรียบเทียบระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Severity of Impact) ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ดังภาพที่ 2.2

โอกาสที่จะเกิด	ระดับผลกระทบ		
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
สูง	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
ต่ำ	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง

ภาพที่ 2.2 แสดงตารางการวัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

### 3) การติดตามและการรายงานความเสี่ยง

(1) การติดตามความเสี่ยง โดยควรมีระบบการติดตามความเสี่ยง รวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) ในภาพรวมให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยความถี่ในการติดตามสถานะความเสี่ยงที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวิธีการและข้อมูลปัจจัยเสี่ยงที่เลือกใช้ หากข้อมูลปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและตลอดเวลา อาจกำหนดความถี่ในการติดตามให้มากขึ้น เช่น รายวัน รายสัปดาห์ เป็นต้น แต่หากเปลี่ยนแปลงน้อยและเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า อาจดำเนินการติดตามเพียงไตรมาสละครั้ง ปีละสองครั้ง หรือปีละครั้ง นอกจากนี้ การติดตามความเสี่ยงยังช่วยให้ผู้บริหารสถาบันการเงินใช้ประเมินความสามารถของระบบการควบคุมว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดได้อีกด้วย เพราะหากระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพเพียงพอ สถานะความเสี่ยงของสถาบันการเงินก็ควรจะลดลงตามไปด้วย

ข้อมูลที่ใช้ในการติดตามความเสี่ยงจะประกอบด้วย

- ดัชนีวัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้าที่บอกให้ผู้บริหารสถาบันการเงินทราบถึงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งดัชนีวัดความเสี่ยงที่ดี นอกจากจะสะท้อนให้สถาบันการเงินเห็นถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Lacking Indicators) แล้ว ยังควรสามารถบ่งชี้ หรือพยากรณ์ให้ผู้บริหารสถาบันการเงินสามารถคาดคะเนถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Forward Looking Indicators) จากระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่ชี้วัดได้อีกด้วย ซึ่งจะช่วยให้สถาบันการเงินสามารถปรับตัวและป้องกันความเสี่ยงได้ก่อนที่ความเสี่ยงเหล่านั้นจะเกิดขึ้นจริง และส่งผลเสียหายต่อสถาบันการเงิน

- ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) เป็นข้อมูลแสดงรายละเอียดความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถาบันการเงินสามารถวิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกเหนือจากการจัดเก็บและรายงานข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว สถาบันการเงินควรเก็บข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป

#### (2) การรายงานความเสี่ยง คณะกรรมการสถาบันการเงินหรือ

คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายและผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างถูกต้อง ทันเวลา และทำให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

#### 4) การควบคุมและลดความเสี่ยง

ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากการใช้ระบบการควบคุมภายในแล้ว สถาบันการเงินควรจัดให้มีนโยบายและกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยงอย่างชัดเจน พร้อมแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น กรณีที่ความเสี่ยงสูงเกินระดับที่กำหนดไว้ หน่วยงานต้องจัดให้มีการลดความเสี่ยงด้วยการเพิ่มการควบคุม หรือลดปริมาณธุรกรรมที่ต่ำลง ถ้าความเสี่ยงสูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ สถาบันการเงินอาจตัดสินใจหยุดการทำธุรกรรมนั้น หรืออาจลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นด้วยการทำประกันภัย เป็นต้น

หลักเกณฑ์การวางระบบการควบคุมภายใน คือ การพิจารณาผลการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น คือ

1) ธุรกรรมใดที่มีโอกาสจะเกิดความเสี่ยงสูง แต่ผลกระทบต่ำ (High Frequency/Low Severity) สถาบันการเงินอาจใช้มาตรการควบคุมที่ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เช่น การเพิ่มกระบวนการในการสอบย้อน (Check and Balance) หรือจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) ธุรกรรมใดที่มีโอกาสจะเกิดความเสี่ยงต่ำ แต่ผลกระทบมีความรุนแรงสูง (Low Frequency/High Severity) การควบคุมความเสี่ยงกระทำโดยมาตรการในการลดหรือ

จำกัดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การกำหนดเพดานการทำธุรกรรม การทำประกันภัย และการใช้เครื่องมือในการกระจายความเสี่ยง เป็นต้น

3) ธุรกรรมใดที่มีโอกาสจะเกิดความเสียหายสูง และมีผลกระทบมีความรุนแรงสูง (High Frequency / High Severity) สถาบันการเงินควรหลีกเลี่ยง หรือยกเลิกการดำเนินงานนั้นๆ ไป หรืออาจพิจารณาจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน (Outsourcing) เพื่อเป็นการลดหรือขจัดความเสี่ยงนั้นๆ ออกจากการดำเนินงาน

ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ โดย

- จัดให้มีนโยบายและกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยงอย่างชัดเจน พร้อมแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม

- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบปฏิบัติงานอัตโนมัติมาใช้ในการดำเนินธุรกิจแทนการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดของพนักงาน

- กำหนดแผนฉุกเฉินรองรับ โดยเฉพาะกับหน่วยงานสำคัญที่อาจจะได้รับผลกระทบ

- การจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดขึ้น (Loss data) อย่างเป็นระบบ

นอกจากหลักเกณฑ์การควบคุมภายในที่ดี ยังมีประเด็นที่ควรพิจารณาในการจัดทำระบบการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงประกอบด้วย บุคลากรและการฝึกอบรม กระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

#### 3.1 ความหมายของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธุรกิจให้เช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ หมายความว่า การประกอบกิจการค้า โดยเจ้าของนำเอารถยนต์หรือรถจักรยานยนต์ของตนออกให้เช่า และให้คำมั่นว่าจะขายรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์หรือว่าจะให้รถยนต์หรือรถจักรยานยนต์นั้นตกเป็นสิทธิแก่ผู้เช่า โดยมีเงื่อนไขที่ผู้เช่าได้ใช้เงินเป็นจำนวนเท่านั้นเท่านี้คราว (ประกาศคณะกรรมการว่าด้วยสัญญา เรื่อง ให้ธุรกิจให้เช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์เป็นธุรกิจที่ควบคุมสัญญา พ.ศ. 2555)

**สินเชื่อเช่าซื้อ (Hire Purchase)** มีลักษณะคล้ายกับการซื้อสินค้าเงินผ่อน แต่ต่างกันตรงที่ว่า กรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินนั้นยังไม่เป็นของผู้เช่าซื้อจนกว่าจะชำระค่าสินค้านั้นครบ กล่าวคือ จะมีการทำสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างผู้เช่าซื้อและผู้ให้เช่าซื้อว่าจะมีการชำระค่าสินค้านั้นเป็นงวดๆ ตามจำนวนเงินและระยะเวลาที่กำหนด โดยระหว่างนั้นผู้เช่าซื้อสามารถนำสินค้าหรือทรัพย์สินนั้นมาใช้งานได้ก่อน แต่กรรมสิทธิ์ยังเป็นของผู้ให้เช่าซื้อจนกว่าผู้เช่าซื้อจะจ่ายเงินครบตามสัญญา จึงจะโอนกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินนั้นมาเป็นของผู้เช่าซื้อได้ เช่น การเช่าซื้อรถยนต์ หรือจักรยานยนต์ เป็นต้น

### 3.2 ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์สามารถประกอบธุรกิจให้เช่าซื้อได้ตั้งแต่เดือนกันยายน 2547 เป็นต้นมา เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์สามารถให้บริการทางการเงินได้เพิ่มขึ้น และเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประสงค์จะซื้อทรัพย์สิน แต่ไม่มีเงินเพียงพอ แต่ทั้งนี้ ในการประกอบธุรกิจให้เช่าซื้อจะต้องไม่เป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์อื่นๆ หรือเป็นช่องทางในการตกแต่งบัญชี

เนื่องจากการประกอบธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อมีความเสี่ยงในลักษณะเดียวกับการให้สินเชื่อทั่วไป ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ที่ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงและคุณภาพสินเชื่อ เช่น กระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่มีมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ และการประเมินมูลค่าของทรัพย์สินที่ให้เช่าซื้อ เป็นต้น ธนาคารพาณิชย์ต้องมีความพร้อมในการให้บริการทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร ระบบงานต่างๆ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตามหนี้ รวมถึงระบบการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล

หลักเกณฑ์และข้อกำหนดที่สำคัญในการประกอบธุรกิจให้เช่าซื้อ ได้แก่

1. ธนาคารพาณิชย์ต้องจัดทำแผนรองรับการประกอบธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร และได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารพาณิชย์
2. ทรัพย์สินที่ให้เช่าซื้อต้องเป็นสังหาริมทรัพย์
3. ธนาคารพาณิชย์ต้องจัดทำสัญญาเช่าซื้อกับผู้เช่าเป็นหนังสือโดยมีรายละเอียดต่างๆ ตามที่กำหนด เช่น ประเภทของทรัพย์สิน ระยะเวลาในการเช่า จำนวนเงินล่วงหน้า จำนวนเงินรายงวด การประกันภัย ค่าใช้จ่ายและเบี้ยปรับ เป็นต้น
4. ธนาคารพาณิชย์ต้องจัดให้มีประกันภัยทรัพย์สินที่ให้เช่าซื้อ
5. ธนาคารพาณิชย์อาจประกอบธุรกิจให้เช่าในลักษณะที่เป็นการขายและเช่ากลับคืน (Sale and Lease Back) ได้ โดยผู้ขายและเช่ากลับคืนต้องเป็นนิติบุคคล ทรัพย์สินที่ให้เช่าในลักษณะดังกล่าวต้องไม่เป็นรถยนต์นั่งส่วนบุคคล

#### 4. ข้อมูลพื้นฐานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

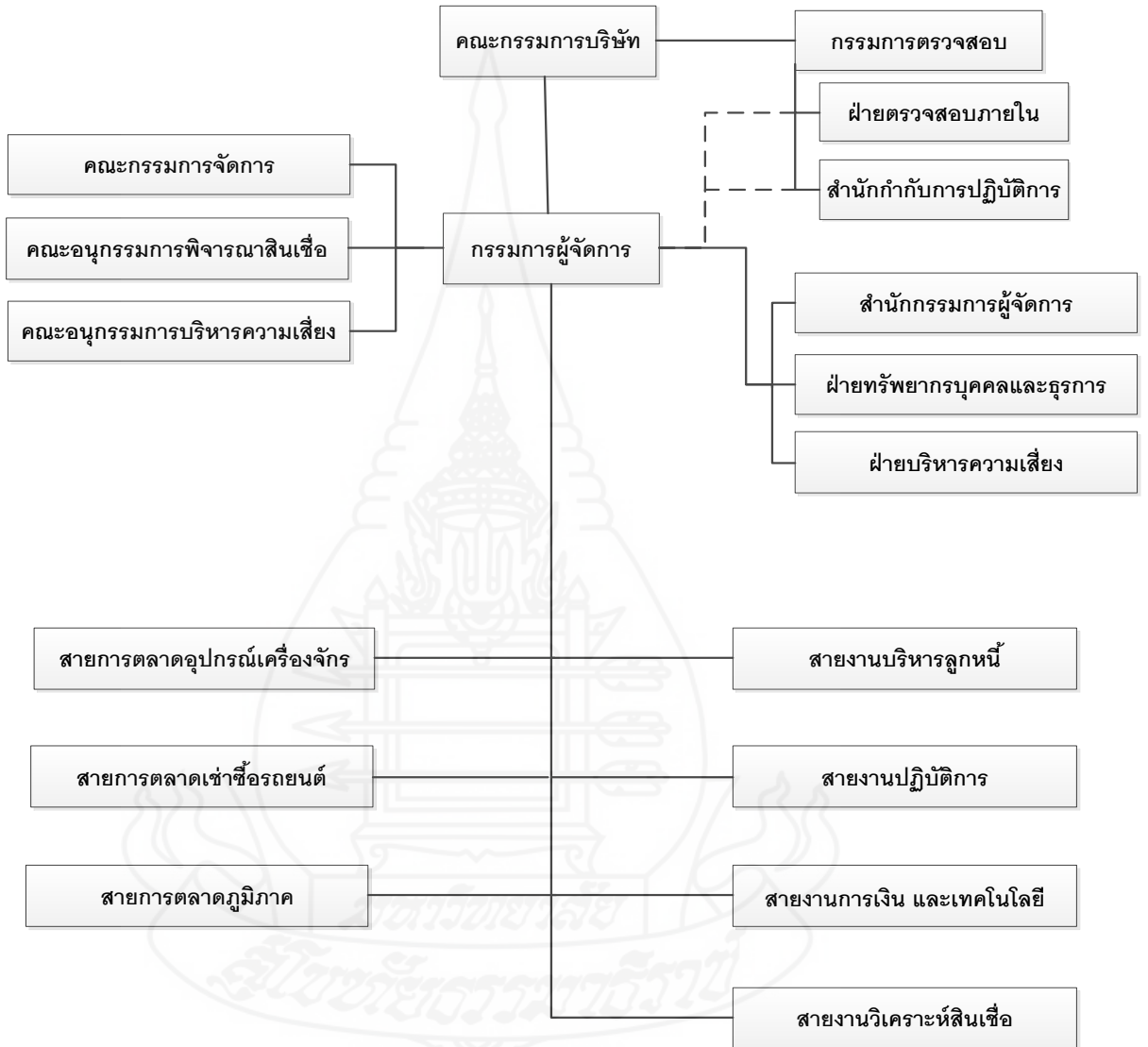
ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียน 7,000 ล้านบาท เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่มีสถาบันการเงินในฐานะของบริษัทแม่คือ ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น 99.99% ของทุนชำระทั้งหมด บริษัทมุ่งมั่นเป็นองค์กรผู้นำด้านการให้บริการเช่าซื้อ และลีสซิ่งให้แก่บุคคลธรรมดา และนิติบุคคล ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อบุคคลใหม่ป้ายแดงที่จัดจำหน่าย โดยผู้แทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากผู้ผลิตรถยนต์ และสินเชื่อบุคคลใช้แล้ว รวมทั้งอุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ใช้ในกิจการของลูกค้า

บริษัทยึดมั่นการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมืออาชีพ และเป็นธรรม ยึดถือจรรยาบรรณทางธุรกิจอย่างเหนียวแน่น ปฏิบัติงานตามครรลองของกฎหมายอย่างเคร่งครัด พัฒนาคูณการให้รู้จักรับผิดชอบอย่างจริงจัง สร้างสรรค์ และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า อีกทั้งยังพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มและรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจ นอกจากนี้ บริษัทยังมีการพัฒนาระบบงานภายในอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพงานบริการของบริษัท และบริษัทยังมีการศึกษาหาช่องทางในการขยายธุรกิจไปยังตลาดใหม่ๆ ในอนาคต

บริษัทได้นำเอาระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการควบคุมกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรลดการสูญเสีย และโอกาสที่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงาน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อให้การบริหารงานภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่มตามแนวนโยบายของธนาคารอย่างเหมาะสม

#### 4.1 โครงสร้างองค์กรของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

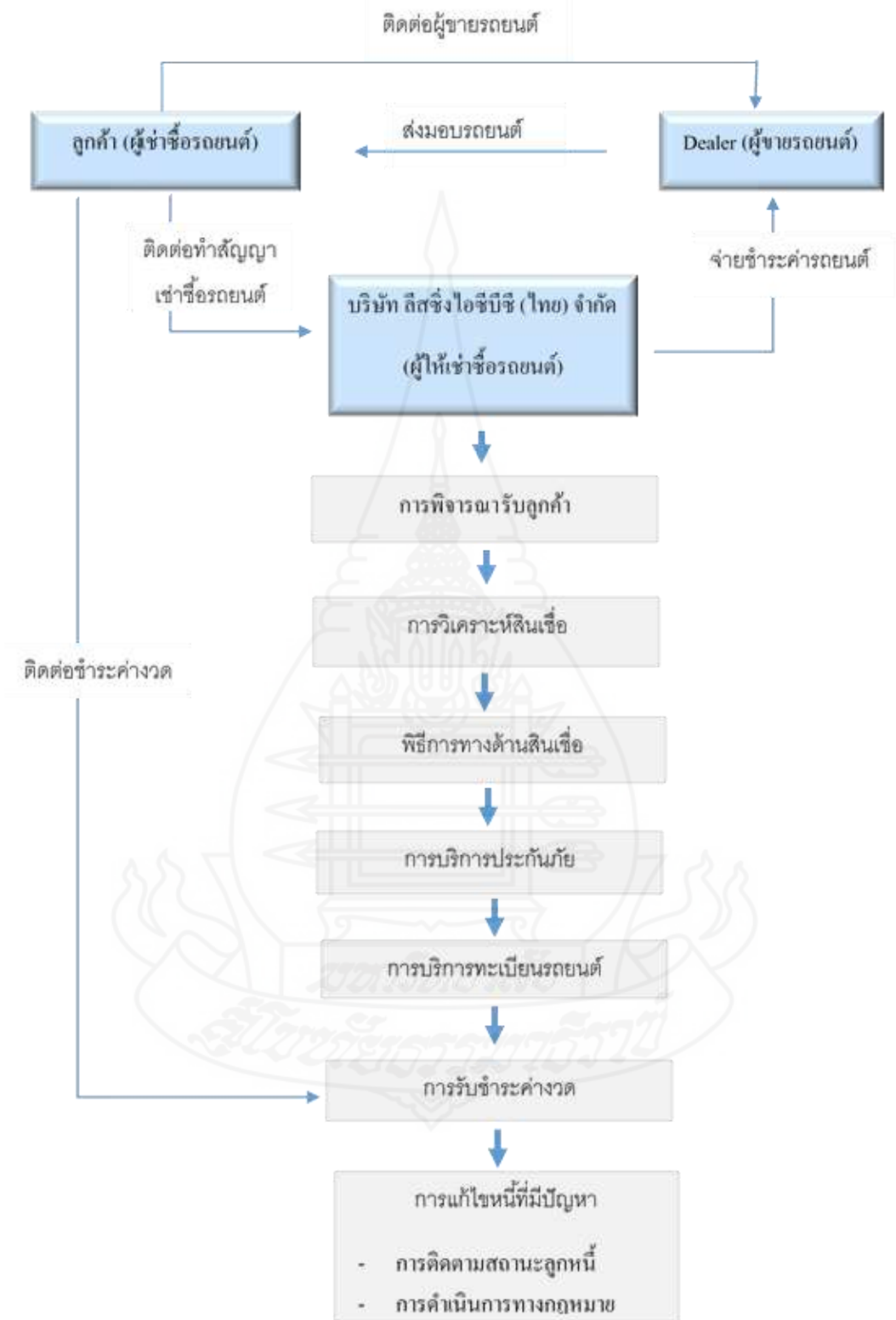
โครงสร้างองค์กรของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด แสดงดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ฟังแสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท

ที่มา : ฐานข้อมูลของบริษัท (2556)

#### 4.2 กระบวนการทำงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการทำงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์



### 4.3 ขั้นตอนในการทำงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธุรกิจการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงเพราะไม่สามารถยืนยันได้ว่า สินเชื่อที่ปล่อยไปนั้นจะได้รับการชำระคืนโดยครบถ้วน ดังนั้น การพิจารณาสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ภาระหนี้เสียในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งขั้นตอนการทำงานของบริษัทมีดังนี้

- 1) การพิจารณารับลูกค้า
- 2) การวิเคราะห์สินเชื่อ
- 3) พิธีการทางด้านสินเชื่อ
- 4) การบริการประกันภัย
- 5) การบริการทะเบียนรถยนต์
- 6) การรับชำระค่างวด
- 7) การแก้ไขหนี้ที่มีปัญหา

#### 1) การพิจารณารับลูกค้า

เป็นกระบวนการแรกในการติดต่อกับลูกค้า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องคัดเลือกลูกค้าโดยความรอบคอบและต้องตรวจสอบเอกสารประกอบการขอสินเชื่อและคุณสมบัติเบื้องต้นของลูกค้าที่ตรงตามหลักเกณฑ์เงื่อนไขการขอสินเชื่อที่บริษัทกำหนด

#### 2) การวิเคราะห์สินเชื่อ

การวิเคราะห์สินเชื่ออย่างรอบคอบจะช่วยให้ลดจำนวนหนี้ที่มีปัญหาไปได้มาก ฉะนั้นความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

#### 3) พิธีการทางด้านสินเชื่อ

คือขั้นตอนการจัดทำสัญญา ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมาก เพราะหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้น อาจทำให้ไม่สามารถฟ้องร้องบังคับคดีได้ตามกฎหมาย ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องควรดูแลเงื่อนไขและข้อตกลงในการอนุมัติวงเงินสินเชื่ออย่างละเอียดรอบคอบ หากพบเงื่อนไขที่อาจจะเกิดปัญหาทางด้านกฎหมายจะต้องปรึกษากับฝ่ายกฎหมายโดยด่วน เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทในอนาคต

#### 4) การบริการประกันภัย

เป็นกระบวนการดำเนินการให้ทรัพย์สินที่ลูกค้าเช่าซื้อได้รับความคุ้มครอง โดยบริษัทจะเป็นตัวกลางที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างบริษัทประกันภัยกับลูกค้าในการแจ้ง

ประกันภัยรถยนต์ที่เช่าซื้อ รวมถึงประสานงานในการแจ้งเคลมความคุ้มครองหากรถยนต์ที่เช่าซื้อ เกิดความเสียหาย

5) การบริการทะเบียนรถยนต์

คือ ขั้นตอนการติดต่อกับกรมขนส่งเพื่อจดทะเบียนรถยนต์ การจดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์ การแจ้งแก้ไขข้อมูลเกี่ยวกับสมุดทะเบียนรถยนต์

6) การรับชำระค่างวด

คือ ขั้นตอนการรับชำระค่างวดเช่าซื้อรถยนต์ ดำเนินการบันทึกบัญชี และพิมพ์ใบเสร็จรับเงินส่งให้ลูกค้า

7) การแก้ไขหนี้ที่มีปัญหา

ในการปล่อยสินเชื่อนั้นแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์ที่ดียังไงก็ตาม แต่ก็ยังมีหนี้บางส่วนที่เป็นหนี้ที่มีปัญหา บริษัทจำเป็นต้องบริหารงานให้หนี้ส่วนที่มีปัญหานั้นส่งผลเสียหายต่อบริษัทน้อยที่สุด กระบวนการในการแก้ไขหนี้ที่มีปัญหา จะมี 2 ส่วนหลัก คือ การติดตามสถานะทางบัญชีลูกค้า และการดำเนินการทางกฎหมาย

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

ธนัฐพงศ์ ปวงดี (บทคัดย่อ: 2555) ศึกษากระบวนการการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลสรอย อำเภอวังจันทน์ จังหวัดแพร่ พบว่าแนวทางของผู้บริหารต่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมให้มีความรู้ความเข้าใจ และการมอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในและมีการติดตามประเมินผลอยู่เป็นประจำทุกปี

วิชาญ แสงสุขขาว (บทคัดย่อ: 2555) ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นและควรวางแผนการบริหารความเสี่ยงในด้านการสร้างความมั่นคงและลดความผันผวน

ของรายได้ พร้อมทั้งป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

อมร โททำ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ต่อปัจจัยระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร พบว่า

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีการรับรู้ ต่อปัจจัยระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีการรับรู้ต่อปัจจัยระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยรวม ด้านการใช้ภาษา ด้านการดำเนินงาน ด้านกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ด้านการวัดผล ด้านการฝึกอบรมและกลไก ด้านทรัพยากรบุคคล และ ด้านการติดตาม อยู่ในระดับปานกลาง

3. บุคลากรที่มีประสบการณ์ และ ได้รับข้อมูลแตกต่างกัน มีการรับรู้ปัจจัยระบบการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

มนสิชา แสวง (บทคัดย่อ: 2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ทั้งสามประเด็น แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในสามด้านดังกล่าวด้วย ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ

ในภาพรวม การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใน 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน

2. แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ การจัดอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ได้แก่ ความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

สุทธิภรณ์ หะหัส (บทคัดย่อ:2553) ศึกษาเรื่อง การพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2552 พบว่าธนาคารได้พัฒนาเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อได้แก่ Sector Limit และระบบ SCIBI-RISKS รวมถึงนำระบบการบริหารอัตราดอกเบี้ยที่สอดคล้องกับความเสี่ยงของลูกค้าหนี้นี้มาใช้ (Risk Adjusted Return on Capital: RAROC) เพื่อกำหนดระดับผลตอบแทนที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของลูกค้าหนี้นี้ในการอนุมัติสินเชื่อ กล่าวคือ หากลูกค้าหนี้นี้มี Credit Rating ที่ไม่ดีแสดงว่ามีความเสี่ยงสูง ควรคิดอัตราดอกเบี้ยสูง ไปด้วยเพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าหนี้นี้ผิดนัดชำระหนี้ในอนาคต ซึ่งเครื่องมือที่กล่าวมาข้างต้นนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในอนาคต

สุวกานต์ วัฒนศิริกุล (บทคัดย่อ: 2552) ศึกษาแนวทางการบริหารสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงสินเชื่อเคหะของธนาคารออมสิน ภาค 7 พบว่า แนวทางการบริหารสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงสินเชื่อเคหะ ควรกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ การติดตามหนี้ และการบริหารความเสี่ยง โดยเน้นการให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินเชื่อมากกว่าการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการให้สินเชื่อ และจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานด้านสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

วิภาวดี ผกามาศ (2551) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การที่ลูกค้ายืดเวลาการชำระหนี้เงินไปเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอน และเจ้าของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์มือสองให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ การเพิ่มช่องทางจำหน่าย และการลดอัตราดอกเบี้ย

ดารณี ชัยวัฒนาโรจน์ (2550) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาดที่ได้ดำเนินการ คือ การหาลูกค้าใหม่ / ตลาดใหม่ การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินที่ได้ดำเนินการ คือ การให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้าหนี้นี้ การบริหารความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อที่ได้ดำเนินการ คือ การกำหนดนโยบายสินเชื่อที่ชัดเจน การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการที่ได้ดำเนินการ คือ การประเมินผลการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผน การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ได้ดำเนินการ คือ การปรับเปลี่ยนสวัสดิการ / โบนัสพนักงาน เพื่อให้ขวัญและกำลังใจ

สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษา การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสินมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการตลาด ด้านสภาพคล่อง

และด้านปฏิบัติการ ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเฉพาะด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีรูปแบบสาขาต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านสภาพคล่อง และด้านการปฏิบัติการแตกต่างกัน แต่ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีสังกัด จำนวนบัญชีลูกค้า และระยะเวลาในการดำเนินงานต่างกันมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้ธนาคารออมสินโดยการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวช่วยลดปัญหา สามารถนำไปวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของธนาคารออมสินโดยรวม ตลอดจนสามารถเพิ่มศักยภาพของธนาคารได้และทำให้องค์กรเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Lubka Tchankova (2002) ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการระบุความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นกระบวนการทำงานขั้นแรกของการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงจะทำให้องค์กรรู้ว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ความสำคัญของการระบุความเสี่ยงที่ได้จากการศึกษาทำให้พบว่า

1. การระบุความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นในการบอกถึงความเสี่ยงที่มีโอกาสเผชิญในองค์กร
2. การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้ในทุกกิจกรรมขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับมีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูล
3. การระบุความเสี่ยงต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงเดิมและความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น
4. การระบุความเสี่ยงสามารถศึกษาได้จาก
  - แหล่งที่มาของความเสี่ยง
  - ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
  - ภัยอันตราย/ความเสี่ยง
  - โอกาสที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
5. แหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถศึกษาได้จากสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญ เช่น ปัจจัยทางกายภาพ สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
6. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กร สามารถศึกษาได้จาก ปัจจัยทางกายภาพ ความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ และเหตุการณ์ที่กระทบฐานะทางการเงิน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงและระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ซึ่งจะนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบัน โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด เฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมพนักงานทั้งหมด 400 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวจากแผนงานที่เกี่ยวข้อง โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาจโรยามาเน่ ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 เพื่อจัดทำเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

สูตรของทาจโรยามาเน่ คือ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- |            |     |   |
|------------|-----|---|
| กำหนดให้ n | คือ | จำนวนหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                             |
| N          | คือ | จำนวนหรือขนาดของประชากร                                   |
| e          | คือ | ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (0.05) |

ดังนั้น การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$n = \frac{400}{1 + 400(0.05)^2}$$

เพราะฉะนั้นเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตร = 200 คน

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการกระจายแบบสอบถาม

แผนกงาน	ประชากร (คน)	สัดส่วน (%)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
การตลาด	139	34.75	70
วิเคราะห์สินเชื่อ	45	11.25	22
ปฏิบัติการสินเชื่อ	68	17.00	34
บริหารลูกหนี้	89	22.25	44
บัญชีและการเงิน	39	9.75	20
เทคโนโลยีสารสนเทศ	20	5.00	10
รวม	400	100.00	200

จากขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรจำนวน 200 คน ได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนกงานแบบโควตาและทำการสุ่มแบบง่ายจำนวน 200 คน เพื่อให้ได้ตัวแทนประชากรที่ดีที่สุด

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการปรับปรุงจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน แผนกงานที่รับผิดชอบ และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท จำนวน 20 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้แบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท จำนวน 19 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้แบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคอื่นที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะนำไปกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เพิ่มเติม

#### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำวิจัย เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและความครอบคลุมเนื้อหา
3. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระแนะนำ
4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
  - 4.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
  - 4.2 นำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปทดสอบหาค่าความน่าเชื่อถือได้ หรือค่าความเที่ยงตรง (reliability consistency) ตามวิธีการค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.7 สามารถนำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระได้



5. จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ได้ทำการจัดเก็บข้อมูลระหว่างเดือนเมษายน 2557 โดยดำเนินการดังนี้

- 3.1 ส่งจดหมายและแบบสอบถามเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
- 3.2 ส่งแบบสอบถามให้กับพนักงาน จำนวน 200 ชุด
- 3.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา นำมาประมวลผลการศึกษาและวิเคราะห์ต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ ดังนี้
 

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	ความเสี่ยงมีระดับน้อยที่สุด
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ ดังนี้
 

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81–2.60 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงมีระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.80 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงมีระดับน้อยที่สุด

4.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในการทดสอบสมมติฐานดำเนินการดังนี้

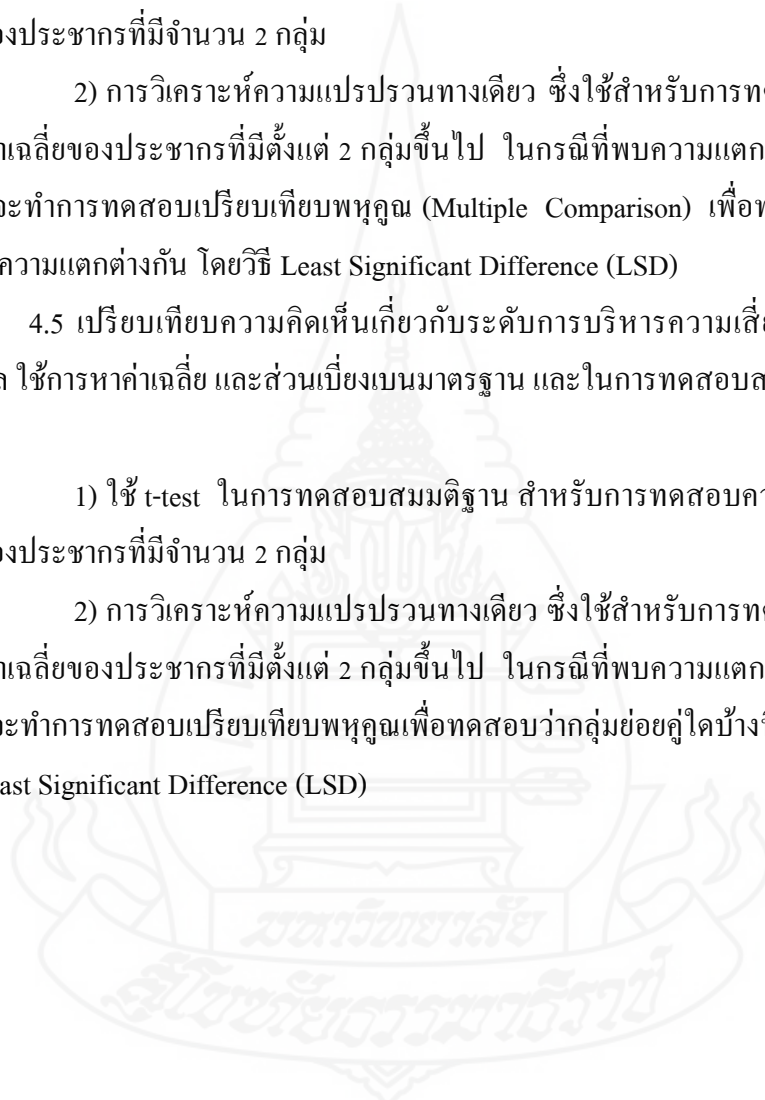
1) ใช้ t-test ในการทดสอบสมมติฐาน สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีจำนวน 2 กลุ่ม

2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ซึ่งใช้สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) เพื่อทดสอบว่ากลุ่มย่อยคู่ใดบ้างที่มีความแตกต่างกัน โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

4.5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในการทดสอบสมมติฐานดำเนินการดังนี้

1) ใช้ t-test ในการทดสอบสมมติฐาน สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีจำนวน 2 กลุ่ม

2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ซึ่งใช้สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเปรียบเทียบพหุคูณเพื่อทดสอบว่ากลุ่มย่อยคู่ใดบ้างที่มีความแตกต่างกัน โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามที่ได้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ : กรณีศึกษาบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด โดยดำเนินการไปตามขั้นตอนของการวิจัย ในบทนี้จะได้นำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างมาดำเนินการวิธีทางข้อมูลเพื่อให้ได้ผลที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด 3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 4) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งข้อมูลทั้งหมดได้นำมาทำกรรมวิธีทางสถิติ และดำเนินการวิธีทางข้อมูล โดยแยกเป็นส่วนๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานทุกระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด เฉพาะผู้ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ จำแนกเป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน และตำแหน่งงาน ดังรายละเอียดที่ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 200)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	72	36.0
หญิง	128	64.0
<b>2. อายุ</b>		
21 – 25 ปี	11	5.5
26 - 30 ปี	58	29.0
31 – 35ปี	69	34.5
36 – 40ปี	27	13.5
41 – 45ปี	22	11.0
46 – 50ปี	11	5.5
51 ปีขึ้นไป	2	1.0
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	1	0.5
อนุปริญญา/ปวส.	3	1.5
ปริญญาตรี	161	80.5
ปริญญาโท	35	17.5
อื่นๆ	0	0.0
<b>4. อายุงานปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	30	15.0
1 – 2 ปี	62	31.0
3 – 4 ปี	48	24.0
5 – 6 ปี	45	22.5
7 ปี ขึ้นไป	15	7.5
<b>5. ตำแหน่งงาน</b>		
รองผู้อำนวยการฝ่าย หรือสูงกว่า	12	6.0
ผู้จัดการส่วน – ผู้จัดการส่วนอาวุโส	23	11.5
ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน – รองผู้จัดการส่วน	20	10.0
เจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส	145	72.5
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท สีสั่งง์ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด พบว่าในจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36
2. อายุ มากที่สุดมีอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมา มีอายุ 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29 และน้อยที่สุดมีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1
3. ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 80.5 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 17.5 และน้อยที่สุดมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. คิดเป็นร้อยละ 0.5
4. อายุงานปัจจุบัน มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 31 รองลงมาคือ อายุงานระหว่าง 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 24 และน้อยที่สุดมีอายุงานระหว่าง 7 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.5
5. ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโส คิดเป็นร้อยละ 72.5 รองลงมาทำงานในตำแหน่งผู้จัดการส่วน – ผู้จัดการอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 11.5 และน้อยที่สุดทำงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 6

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ของบริษัท

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ของบริษัท ปรากฏผลตามตารางที่ 4.2 – 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200				
ระดับความเสี่ยง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.67	0.77	มาก	1
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.62	0.95	มาก	2
3. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.43	0.83	มาก	3
4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.31	0.92	ปานกลาง	4
5. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.22	0.99	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ยทุกด้าน</b>	<b>3.45</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.45$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ( $\bar{X} = 3.67$ ) ความเสี่ยงด้านเครดิต ( $\bar{X} = 3.62$ ) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.43$ ) ตามลำดับความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือความเสี่ยงด้านตลาด ( $\bar{X} = 3.22$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200				
ระดับความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจน	3.56	1.11	มาก	1
2. การกำหนดแผนการทำงานไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักของบริษัท	3.53	1.00	มาก	2
3. ภาวะเบียดเบียนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย	3.47	1.07	มาก	3
4. พนักงานละเลย หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	3.44	1.21	มาก	4
5. การที่บริษัทต้องหยุดดำเนินงานเนื่องจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง	3.16	1.30	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.43</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มากที่สุดคือการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.56$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก รองลงมาคือ การกำหนดแผนการทำงานไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักของบริษัท ( $\bar{X} = 3.53$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการที่บริษัทต้องหยุดดำเนินงานเนื่องจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ( $\bar{X} = 3.16$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับความเสี่ยง ด้านเครดิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ลูกค้านำการปลอมแปลงเอกสารที่ใช้ในการสมัครขอสินเชื่อ	3.71	1.32	มาก	1
2. พนักงานบิดเบือนข้อมูล ทำให้บริษัทได้รับข้อมูลลูกค้าที่ไม่เป็นความจริง	3.67	1.29	มาก	2
3. การขาดความเป็นกลางในการอนุมัติสินเชื่อ	3.66	1.14	มาก	3
4. การไม่ติดตามสถานะปัจจุบันของลูกค้านี้ หลังได้รับการอนุมัติแล้วอย่างต่อเนื่อง	3.61	1.06	มาก	4
5. พนักงานขาดความรู้/ขาดความชำนาญในการทำงาน	3.47	1.18	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.62</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความเสี่ยงด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือ ลูกค้าปลอมแปลงเอกสารที่ใช้ในการสมัครขอสินเชื่อ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก รองลงมาคือพนักงานบิดเบือนข้อมูลทำให้บริษัทได้รับข้อมูลลูกค้าที่ไม่เป็นความจริง ( $\bar{X} = 3.67$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือพนักงานขาดความรู้/ขาดความชำนาญในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับความเสี่ยง ด้านตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. อัตราดอกเบี้ยเช่าซื้อที่เสนอให้ลูกค้า คู่คู่แข่งขันไม่ได้	3.34	1.12	ปานกลาง	1
2. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย	3.10	1.05	ปานกลาง	2
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.22</b>	<b>0.99</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคืออัตราดอกเบี้ยเช่าซื้อที่เสนอให้ลูกค้าสู้คู่แข่งไม่ได้ ( $\bar{X} = 3.34$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ( $\bar{X} = 3.10$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับความเสี่ยง ด้านสภาพคล่อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ปริมาณหนี้สูญจากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.02	0.97	มาก	1
2. ระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้องบ่อย	3.68	1.18	มาก	2
3. ปริมาณการขอสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ไม่สามารถอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อได้ทันความต้องการ	3.31	1.12	ปานกลาง	3
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.67</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือปริมาณหนี้สูญจากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.02$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก รองลงมาคือระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้องบ่อย ( $\bar{X} = 3.68$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือปริมาณการขอสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ไม่สามารถอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อได้ทันความต้องการ ( $\bar{X} = 3.31$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อ  
เช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. พนักงานละเอียดหรือไม่ได้ตรวจสอบข้อมูล/ เอกสารก่อนส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.45	1.18	มาก	1
2. พนักงานขาดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับการทำงาน	3.31	1.13	ปานกลาง	2
3. อุปกรณ์ในการทำงานบกพร่อง/ไม่มีความ พร้อมในการใช้งาน/ไม่ทันสมัย	3.28	1.09	ปานกลาง	3
4. การปฏิบัติงานที่ขัดต่อ กฎ/ระเบียบของบริษัท และหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัท	3.28	1.13	ปานกลาง	4
5. การขาดคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.23	1.15	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.31</b>	<b>0.92</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของ  
บริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือ  
พนักงานละเอียดหรือไม่ได้ตรวจสอบข้อมูล/เอกสารก่อนส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.45$ ) ความเสี่ยงมี  
ระดับมาก รองลงมาคือ พนักงานขาดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ( $\bar{X} = 3.31$ ) ความ  
เสี่ยงมีระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคือการขาดคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.23$ )  
ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ของบริษัท

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยงใน  
ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ปรากฏผลตามตารางที่ 4.8 – 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อ  
เช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

ระดับการบริหารความเสี่ยง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.71	0.87	มาก	1
2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.59	0.97	มาก	2
3. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.51	0.77	มาก	3
4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.51	0.79	มาก	4
5. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.49	0.88	มาก	5
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>3.56</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของ  
บริษัทโดยรวมมีระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มากที่สุดคือการบริหาร  
ความเสี่ยงด้านเครดิต ( $\bar{X} = 3.71$ ) มีระดับมาก รองลงมาคือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง  
( $\bar{X} = 3.59$ ) มีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ( $\bar{X} = 3.49$ ) มีระดับ  
มาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจ  
สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บริษัทเตรียมความพร้อมหากไม่สามารถเข้ามาทำงานในบริษัทได้ตามปกติ	3.58	0.97	มาก	1
2. การทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ	3.57	0.94	มาก	2
3. การสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับ	3.51	0.96	มาก	3
4. การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต่อจำนวนคนและปริมาณงาน	3.51	0.97	มาก	4
5. การตัดเตือนเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานและเน้นย้ำการปฏิบัติที่ดี	3.41	0.96	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.51</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มากที่สุดคือบริษัทเตรียมความพร้อมหากไม่สามารถเข้ามาทำงานในบริษัทได้ตามปกติ ( $\bar{X} = 3.58$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก รองลงมาคือ การทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.57$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการตัดเตือนเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานและเน้นย้ำการปฏิบัติที่ดี ( $\bar{X} = 3.41$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในธุรกิจ  
สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การกำหนดแนวทางและบทลงโทษทางวินัย แก่พนักงานที่ทุจริต	3.80	1.09	มาก	1
2. กระบวนการติดตามสถานะของลูกค้า อย่างสม่ำเสมอช่วยให้การบริหารหนี้เสีย มีประสิทธิภาพ	3.79	1.14	มาก	2
3. การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าอย่าง เพียงพอก่อนการพิจารณาสินเชื่อ	3.75	1.15	มาก	3
4. บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงาน และนโยบายการทำงานที่บริษัทกำหนด อย่างเคร่งครัด	3.72	0.97	มาก	4
5. บริษัทกำหนดอำนาจอนุมัติอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร	3.70	1.02	มาก	5
6. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้ ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.54	1.04	มาก	6
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.71</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อ  
รถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุด  
คือการกำหนดแนวทางและบทลงโทษทางวินัยแก่พนักงานที่ทุจริต ( $\bar{X} = 3.80$ ) การบริหารความ  
เสี่ยงมีระดับมาก รองลงมาคือกระบวนการติดตามสถานะของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอช่วยให้การ  
บริหารหนี้เสียมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.79$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือ  
บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.54$ ) การบริหารความเสี่ยงมี  
ระดับมาก

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจ  
สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.51	0.94	มาก	1
2. ระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอ ต่อการทำงาน	3.48	1.09	มาก	2
ค่าเฉลี่ย	<b>3.49</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อ  
รถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุด  
คือการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.51$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และ  
ลำดับสุดท้ายคือระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.48$ ) การบริหารความ  
เสี่ยงมีระดับมาก

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องใน  
ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การกำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อ ที่มีแบบแผน	3.70	1.04	มาก	1
2. ระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอ ต่อการทำงาน	3.48	1.09	มาก	2
ค่าเฉลี่ย	<b>3.59</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในธุรกิจสินเชื่อเช่า  
ซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุด  
คือการกำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อที่มีแบบแผน ( $\bar{X} = 3.70$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับ  
มาก และลำดับสุดท้ายคือระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.48$ ) การบริหาร  
ความเสี่ยงมีระดับมาก

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท

n = 200

ด้านปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. พนักงานของบริษัทต้องได้รับการกำหนดสิทธิเพื่อเข้าใช้ระบบงานสินเชื่อเช่าซื้ออย่างถูกต้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.64	0.94	มาก	1
2. การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระทบยอดเช่นยอดคงเหลือทางบัญชีมีความถูกต้องจริง	3.56	1.04	มาก	2
3. การควบคุมการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบของบริษัทและหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัท	3.51	0.93	มาก	3
4. อุปกรณ์ในการทำงานต้องได้รับการตรวจสอบความพร้อมต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ	3.43	1.03	มาก	4
5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าทำงานให้กับพนักงาน	3.41	1.03	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.51</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือพนักงานของบริษัทต้องได้รับการกำหนดสิทธิเพื่อเข้าใช้ระบบงานสินเชื่อเช่าซื้ออย่างถูกต้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.64$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก รองลงมาคือการปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระทบยอด เช่น ยอดคงเหลือทางบัญชีมีความถูกต้องจริง ( $\bar{X} = 3.56$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าทำงานให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 3.41$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานได้แก่ การหาความสัมพันธ์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความเสี่ยงและระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ปราภผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ

ระดับความเสี่ยง	เพศ				ค่า t	P
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.61	0.73	3.33	0.86	2.406	0.017*
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.71	0.83	3.57	1.01	1.084	0.280
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	2.96	1.07	3.36	0.91	-2.687	0.008*
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.59	0.83	3.71	0.74	-1.067	0.288
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.33	0.85	3.30	0.96	0.237	0.813
ภาพรวม	3.44	0.64	3.45	0.75	-0.149	0.882

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าพนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ในภาพรวมเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกัน 2 ด้านคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านตลาดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ

ระดับความเสี่ยง	อายุ								ค่า F	P
	21 – 30 ปี		31 - 35 ปี		36 – 40 ปี		41 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.40	0.82	3.37	0.92	3.53	0.62	3.54	0.80	.492	.688
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.71	0.93	3.46	1.03	3.70	0.78	3.71	0.93	1.086	.356
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.43	0.85	3.12	1.11	3.07	0.85	3.10	1.04	1.662	.177
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.77	0.75	3.66	0.73	3.68	0.76	3.48	0.91	1.104	.349
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.33	0.92	3.31	0.98	3.38	0.69	3.21	0.97	.193	.901
ภาพรวม	3.53	0.71	3.38	0.74	3.47	0.49	3.41	0.80	.532	.661

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างในช่วงอายุ 21- 25 ปีมีจำนวน 11 คน จึงนำไปรวมกับกลุ่มอายุ 26-30 ปี และเปลี่ยนเป็นช่วงอายุ 21 – 30 ปี กลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ 41-45 ปี มีจำนวน 22 คน ช่วงอายุ 46-50 ปี มีจำนวน 11 คน ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 2 คน จึงนำทั้ง 3 ช่วงอายุมารวมกันและเปลี่ยนเป็นช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.15 ซึ่งพบว่า พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับความเสี่ยง	ระดับการศึกษา				ค่า t	P
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า		ปริญญาโทหรือสูงกว่า			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.40	0.84	3.58	0.73	-1.198	.232
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.60	0.96	3.74	0.93	-.789	.431
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.19	0.99	3.31	0.96	-.655	.513
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.65	0.79	3.77	0.72	-.866	.387
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.25	0.89	3.58	1.00	-1.969	.050
ภาพรวม	3.42	0.70	3.60	0.73	-1.334	.189

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 1 คน ระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 3 คน จึงนำไปรวมกับระดับการศึกษาปริญญาตรี และเปลี่ยนกลุ่มเป็นปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และอีกกลุ่มคือปริญญาโทหรือสูงกว่า และจากการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.16 พบว่าพนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ในภาพรวมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุงานปัจจุบัน

ระดับความเสี่ยง	อายุงานปัจจุบัน								ค่า F	P
	ต่ำกว่า 1 ปี		1 – 2 ปี		3 – 4 ปี		5 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.41	0.94	3.40	0.82	3.44	0.73	3.47	0.86	.096	.962
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.58	1.01	3.70	0.98	3.55	0.99	3.62	0.87	.226	.878
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.23	0.95	3.25	0.88	3.41	1.04	3.02	1.05	1.452	.229
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.81	0.76	3.68	0.73	3.53	0.87	3.69	0.74	.895	.445
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.31	1.04	3.43	0.95	3.21	0.87	3.26	0.86	.594	.619
ภาพรวม	3.47	0.77	3.49	0.71	3.43	0.72	3.41	0.69	.146	.932

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป มีจำนวน 15 คน จึงนำไปรวมกับช่วงอายุงาน 5 - 6 ปี และเปลี่ยนเป็นกลุ่ม 5 ปีขึ้นไป และจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.17 พบว่าพนักงานบริษัท ลีสซิ่ง ไอซีพีซี (ไทย) จำกัด ในภาพรวมที่มีอายุงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามตำแหน่งงาน

ระดับความเสี่ยง	ตำแหน่งงาน						ค่า F	P
	ผู้จัดการส่วนหรือสูงกว่า		ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน – รองผู้จัดการส่วน		เจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.63	0.83	3.47	0.97	3.38	0.80	1.401	.249
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.79	0.98	3.71	0.83	3.57	0.96	.892	.412
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.14	1.11	3.25	0.90	3.23	0.97	.117	.889
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.70	0.82	3.78	0.61	3.64	0.79	.330	.719
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.43	0.98	3.38	0.98	3.27	0.89	.494	.611
ภาพรวม	3.54	0.78	3.52	0.62	3.42	0.71	.533	.587

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการส่วน – ผู้จัดการส่วนอาวุโส มีจำนวน 23 คน และรองผู้อำนวยการฝ่ายหรือสูงกว่า มีจำนวน 12 คน จึงขอรวมกลุ่มเป็นผู้จัดการส่วนหรือสูงกว่า และจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.18 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านพนักงานของบริษัทที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล  
แตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อ  
รถยนต์ จำแนกตามเพศ

ระดับการบริหารความเสี่ยง	เพศ				ค่า t	P
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.49	0.86	3.53	0.72	-0.328	0.743
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.83	0.82	3.65	0.90	1.392	0.166
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.35	0.84	3.57	0.90	-1.669	0.097
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.49	0.99	3.64	0.95	-1.009	0.314
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.40	0.73	3.57	0.82	-1.490	0.138
ภาพรวม	3.51	0.73	3.59	0.77	-0.704	0.482

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่าพนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ในภาพรวมเพศชาย  
และเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามอายุ

ระดับการบริหารความเสี่ยง	อายุ								ค่า F	P
	21 – 30 ปี		31 - 35 ปี		36 – 40ปี		41 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.74	0.66	3.27	0.81	3.53	0.75	3.54	0.79	4.687	.003*
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.85	0.75	3.55	0.95	3.64	0.97	3.84	0.84	1.655	.178
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.71	0.83	3.31	0.94	3.35	0.82	3.53	0.87	2.675	.048*
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.85	0.82	3.30	1.06	3.54	0.97	3.66	0.92	3.886	.010*
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.65	0.74	3.37	0.79	3.39	0.89	3.59	0.79	1.867	.136
ภาพรวม	3.76	0.66	3.36	0.78	3.49	0.80	3.63	0.79	3.533	.016*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างในช่วงอายุ 21- 25 ปีมีจำนวน 11 คน จึงนำไปรวมกับกลุ่มอายุ 26-30 ปี และเปลี่ยนเป็นช่วงอายุ 21 – 30 ปี กลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ 41-45 ปี มีจำนวน 22 คน ช่วงอายุ 46-50 ปี มีจำนวน 11 คน ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 2 คน จึงนำทั้ง 3 ช่วงอายุมารวมกันและเปลี่ยนเป็นช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.20 พบว่า ในภาพรวมพนักงานของบริษัทที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบความแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  
จำแนกตามอายุ

อายุ		21 – 30 ปี	31 - 35 ปี	36 – 40ปี	41 ปีขึ้นไป
	<b>Mean</b>	<b>3.74</b>	<b>3.27</b>	<b>3.53</b>	<b>3.54</b>
21 – 30 ปี	3.74	-	.47*	.21	.20
			(.000)	(.200)	(.184)
31 - 35 ปี	3.27		-	-.25	-.27
				(.130)	(.084)
36 – 40ปี	3.53			-	-.01
					(.954)
41 ปีขึ้นไป	3.54				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำแนกตามกลุ่มอายุ สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัท ที่มีอายุ 21 – 30 ปี มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์แตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 21 – 30 ปีมีค่าเฉลี่ยของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 -35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 0.47 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด  
จำแนกตามอายุ

อายุ		21 – 30 ปี	31 - 35 ปี	36 – 40ปี	41 ปีขึ้นไป
	<b>Mean</b>	<b>3.71</b>	<b>3.31</b>	<b>3.35</b>	<b>3.53</b>
21 – 30 ปี	3.71	-	.39*	.35	.18
			(.008)	(.072)	(.317)
31 - 35 ปี	3.31		-	-.04	-.21
				(.839)	(.232)
36 – 40ปี	3.35			-	-.17
					(.430)
41 ปีขึ้นไป	3.53				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดจำแนกตามกลุ่มอายุ สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัท ที่มีอายุ 21 – 30 ปี มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 21 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 -35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 0.39 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง  
จำแนกตามอายุ

อายุ	Mean	21 – 30 ปี	31 - 35 ปี	36 – 40ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.85	3.30	3.54	3.66
21 – 30 ปี	3.85	-	.54*	.31	.19
			(.001)	(.150)	(.333)
31 - 35 ปี	3.30		-	-.23	-.35
				(.280)	(.074)
36 – 40ปี	3.54			-	-.12
					(.621)
41 ปีขึ้นไป	3.66				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องจำแนกตามกลุ่มอายุ สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 21 – 30 ปี มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องแตกต่างกันเป็นรายคู่กับพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 21 – 30 ปีมีค่าเฉลี่ยของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 -35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 0.54 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการบริหารความเสี่ยง	ระดับการศึกษา				ค่า t	P
	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ปริญญาตรี		ปริญญาโทหรือสูง กว่า			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.48	0.79	3.67	0.67	-1.308	.192
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.71	0.89	3.74	0.83	-.213	.832
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.48	0.88	3.57	0.88	-.581	.562
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.57	0.98	3.64	0.90	-.389	.698
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.47	0.77	3.69	0.87	-1.467	.144
ภาพรวม	3.54	0.76	3.66	0.73	-.856	.393

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 1 คน ระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 3 คน จึงนำไปรวมกับระดับการศึกษาปริญญาตรี และเปลี่ยนกลุ่มเป็นปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และอีกกลุ่มคือปริญญาโทหรือสูงกว่า และจากการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.24 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านพนักงานของบริษัทที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามอายุงาน

ระดับ การบริหารความเสี่ยง	อายุงาน								ค่า F	P
	ต่ำกว่า 1 ปี		1-2 ปี		3-4 ปี		5 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.58	0.82	3.64	0.69	3.48	0.75	3.38	0.83	1.219	.304
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	3.76	0.79	3.73	0.84	3.61	1.01	3.75	0.85	.277	.842
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.55	0.86	3.67	0.84	3.30	0.93	3.43	0.89	1.723	.164
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.57	1.05	3.73	0.85	3.33	0.97	3.65	1.02	1.631	.183
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.61	0.84	3.59	0.80	3.37	0.81	3.49	0.75	.856	.465
ภาพรวม	3.61	0.76	3.67	0.73	3.42	0.79	3.54	0.75	1.042	.375

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป มีจำนวน 15 คน จึงนำไปรวมกับช่วงอายุงาน 5 - 6 ปี และเปลี่ยนเป็นกลุ่ม 5 ปีขึ้นไป และจากการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.25 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านพนักงานของบริษัทที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของพนักงานในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ระดับการบริหารความเสี่ยง	ตำแหน่งงาน						ค่า F	P
	ผู้จัดการส่วนหรือสูงกว่า		ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน – รองผู้จัดการส่วน		เจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.60	0.88	3.43	0.70	3.50	0.76	.344	.709
2. ความเสี่ยงด้านเครดิต	4.01	0.73	3.77	0.90	3.63	0.89	2.775	.065
3. ความเสี่ยงด้านตลาด	3.57	0.72	3.52	0.85	3.47	0.93	.203	.816
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.70	0.82	3.68	1.09	3.54	0.98	.457	.634
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	3.62	0.80	3.52	0.83	3.48	0.79	.469	.627
ภาพรวม	3.70	0.68	3.58	0.79	3.53	0.77	.766	.466

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการส่วน – ผู้จัดการส่วนอาวุโส มีจำนวน 23 คน และรองผู้อำนวยการฝ่ายหรือสูงกว่า มีจำนวน 12 คน จึงขอรวมกลุ่มเป็นผู้จัดการส่วนหรือสูงกว่า และจากการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.26 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านพนักงานของบริษัทที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ : กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด” ผู้ศึกษาจะนำเสนอสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.4 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 *ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง* คือ บุคลากรของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด เฉพาะผู้ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารและพนักงานประจำ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วนำแต่ละกลุ่มมาเทียบบัญชีไตรยางค์ เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม จะสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละกลุ่มใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 200 คน

1.2.2 *เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา* ใช้แบบสอบถามมีประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยสร้างคำถามตามโครงสร้างของเนื้อหา นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน วิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.7 สามารถนำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระได้

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 16 เมษายน ถึงวันที่ 20 เมษายน 2557 โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และสามารถรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ 200 ฉบับ หรือคิดเป็น 100%

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA: F-test) การทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และการวิเคราะห์เนื้อหา

### 1.3 ผลการศึกษา

**1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคล** พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 80.5 มีอายุงานปัจจุบันระหว่าง 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 31 และอยู่ในตำแหน่งงานระดับเจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่อาวุโส คิดเป็นร้อยละ 72.5

**1.3.2 ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** พบว่า ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.45$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.56$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการที่บริษัทต้องหยุดดำเนินงานเนื่องจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ( $\bar{X} = 3.16$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

2) ระดับความเสี่ยงด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือลูกค้าการปลอมแปลงเอกสารที่ใช้ในการสมัครขอสินเชื่อ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือพนักงานขาดความรู้/ขาดความชำนาญในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก

3) ระดับความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคืออัตราดอกเบี้ยเช่าซื้อที่เสนอให้ลูกค้าสู้คู่แข่งขันไม่ได้ ( $\bar{X} = 3.34$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ( $\bar{X} = 3.10$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

4) ระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือปริมาณหนี้สูญ

จากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.02$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือปริมาณการขอสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ไม่สามารถอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อได้ทันความต้องการ ( $\bar{X} = 3.31$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

5) ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือพนักงานละเลยหรือไม่ได้ตรวจสอบข้อมูล/เอกสารก่อนส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.45$ ) ความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการขาดคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.23$ ) ความเสี่ยงมีระดับปานกลาง

**1.3.3 ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท พบว่า** ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมมีระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มากที่สุดคือบริษัทมีการเตรียมความพร้อมหากไม่สามารถเข้ามาทำงานในบริษัทได้ตามปกติ ( $\bar{X} = 3.58$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการตกเดือนเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน และเน้นย้ำการปฏิบัติที่ดี ( $\bar{X} = 3.41$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก

2) ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือการกำหนดแนวทางและบทลงโทษทางวินัยแก่พนักงานที่ทุจริต ( $\bar{X} = 3.80$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือบุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.54$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก

3) ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.51$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.48$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก

4) ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือการกำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อที่มีแบบแผน ( $\bar{X} = 3.70$ ) การบริหารความเสี่ยงมี

ระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน ( $\bar{X}=3.48$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก

5) ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือพนักงานของบริษัทต้องได้รับการกำหนดสิทธิเพื่อเข้าใช้ระบบงานสินเชื่อเช่าซื้ออย่างถูกต้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ( $\bar{X}= 3.64$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน ( $\bar{X}=3.41$ ) การบริหารความเสี่ยงมีระดับมาก

**1.3.4 พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน**  
มีความเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงแตกต่างกันพบว่า พนักงานของบริษัทที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทแตกต่างกัน 2 ด้านคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านตลาด และพนักงานของบริษัทที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน

**1.3.5 พนักงานบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน**  
มีความเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน พบว่า พนักงานของบริษัทที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทแตกต่างกัน โดยพบความแตกต่างในพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 21 – 30 ปี กับพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 21 – 30 ปีมีค่าเฉลี่ยของระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านตลาด ด้านสภาพคล่องสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 -35 ปี

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์: กรณีศึกษาบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด สามารถอภิปรายผลได้ตามวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้

**2.1 ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด** จากการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อต้องเผชิญกับปัจจัยด้านลบต่างๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ราคาสินค้าเกษตรที่ตกต่ำ ภาระหนี้ครัวเรือนและค่าครองชีพที่สูงขึ้น ปัญหาการเมืองที่ยังมีความไม่แน่นอน การแข่งขันของบริษัทผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อ

รถยนต์ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท อย่างไรก็ตามผู้บริหารของบริษัทได้ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยจัดให้มีให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ติดตาม ศึกษา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง และรายงานการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lubka Tchankova (2002) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการระบุความเสี่ยงซึ่งกระบวนการที่ทำให้องค์กรรู้ว่าปัจจัยความเสี่ยงอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการระบุความเสี่ยงต้องให้ครอบคลุมปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร และต้องระบุอย่างละเอียดเพื่อจะได้กำหนดแนวทางแก้ไขได้ทันเวลา สำหรับระดับความเสี่ยงในแต่ละด้านในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัททอปปิปรายผล ได้ดังนี้

### **2.1.1 ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท**

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลยุทธ์ในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญ ถือเป็นแนวทางให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากการสื่อสารกลยุทธ์ไม่ชัดเจน หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ถูกต้อง อาจส่งผลให้บริษัทประสบปัญหาในการทำงานได้ ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญต่อการสื่อสารนโยบายในการทำงานผ่านทางหัวหน้าแผนกเพื่อให้ถ่ายทอดไปยังพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับธนาคารแห่งประเทศไทย (สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546) ที่ระบุว่า “สถาบันการเงินที่มีได้กำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือกำหนดความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนกัน อาจส่งผลให้การปฏิบัติตามแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย ยกแก่การติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและทันกาล ดังนั้น จึงถือว่ามีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับสูง” และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจน และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือการที่บริษัทต้องหยุดดำเนินงานเนื่องจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง

### **2.1.2 ระดับความเสี่ยงด้านเครดิตในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท**

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหากคู่สัญญาหรือลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อได้ จะส่งผลให้ปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งกระทบต่อรายได้ และฐานะความมั่นคงของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามบริษัทก็ได้ทำการกำหนดแนวทางการบริหารลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้รวมถึงการติดตามสถานะลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือลูกค้าปลอมแปลงเอกสารที่ใช้ในการสมัครขอสินเชื่อ รองลงมาคือพนักงานบิดเบือนข้อมูลทำให้บริษัท

ได้รับข้อมูลลูกค้าที่ไม่เป็นความจริง และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือพนักงานขาดความรู้/ขาดความชำนาญในการทำงาน

**2.1.3 ระดับความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด รวมถึงดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ดังนั้น หากอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาดมีการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้บริษัทได้มีการกำหนดนโยบายด้านอัตราดอกเบี้ยในสัดส่วนที่เหมาะสม และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคืออัตราดอกเบี้ยเช่าซื้อที่เสนอให้ลูกค้าผู้คู่แข่งกันไม่ได้ และลำดับสุดท้ายคืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งแตกต่างจากกรณี ชัยวัฒน์โรจน์ (2550) ที่ระบุว่า ความเสี่ยงด้านการตลาดคือการวางแผนการตลาดที่ไม่เหมาะสม และความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยรวมทั้งความรุนแรงของการแข่งขันทางการตลาด

**2.1.4 ระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันยังอยู่ในช่วงชะลอตัว ตลาดเช่าซื้อรถยนต์เริ่มอืดตัว คู่แข่งในตลาดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการจัดสภาพคล่องของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามเพื่อลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องบริษัทได้ทำการเตรียมแผนสำรองฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมสำหรับจัดหาแหล่งเงินทุนสำรอง หากเกิดภาวะวิกฤตของการจัดสภาพคล่อง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดคือปริมาณหนี้สูญจากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้ายคือปริมาณการขอสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วแต่ไม่สามารถอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อได้ทันความต้องการ สอดคล้องกับสายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (2546) ที่ระบุว่ากรณีที่บริษัทมีปริมาณลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้หรือสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan : NPL) เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อภาระหนี้เงินเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน

**2.1.5 ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานส่วนใหญ่มาจากการขาดความรอบคอบ และขาดการสอบทานการปฏิบัติงาน ผลกระทบที่เกิดขึ้นมีเพียงเล็กน้อยและไม่กระทบต่อชื่อเสียงหรือรายได้ของบริษัท และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือพนักงานละเลยหรือไม่ได้ตรวจสอบข้อมูล/เอกสารก่อนส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และลำดับสุดท้ายคือการขาดคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการขาดการตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดหรือการขาดแนวทางปฏิบัติงานที่ดีเป็นสาเหตุแรกที่ทำให้การทำงานผิดพลาด ซึ่งอาจกลายเป็นความเสียหายในอนาคต สอดคล้องกับสายกำกับสถาบันการเงิน



ธนาคารแห่งประเทศไทย (2552) ที่ระบุว่า หากสถาบันการเงินไม่มีกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน หรือจุดควบคุมในแต่ละธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ อาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น การเปรียบเทียบปรับหรือการถูกฟ้องร้อง หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง เป็นต้น

**2.2 ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด** จากการศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะผู้บริหารของบริษัท ได้ให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงาน แนวคิดดังกล่าวแสดงออกมาในรูปของนโยบายการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยงของบริษัท การจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน ตลอดจนการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน ประกอบกับบริษัทอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และแนวทางการดำเนินงานที่ออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย จึงทำให้บริษัทมีการควบคุมความเสี่ยงโดยรวมในระดับที่ยอมรับได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของธัญพงศ์ ปวงดี (2555) ที่พบว่าแนวทางของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมให้มีความรู้ความเข้าใจและการมอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงรวม ทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายในและมีการติดตามประเมินผลอยู่เป็นประจำทุกปี สำหรับระดับการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ต่ออภิปรายผลได้ดังนี้

**2.2.1 ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ได้มีการจัดทำและทบทวนแผนงาน โดยประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงบริษัทได้สื่อสารแนวนโยบายและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจประจำปีไปยังฝ่ายงานต่างๆ อย่างทั่วถึง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงทำให้ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์อยู่ในระดับยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือการที่บริษัทมีการเตรียมความพร้อมหากไม่สามารถเข้ามาทำงานในบริษัทได้ตามปกติ และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือการตกเดือนเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานและเน้นย้ำการปฏิบัติที่ดี

**2.2.2 ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย ขอบเขต และแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งสะท้อนระดับ

ความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ ตลอดจนได้มีการสื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติทางเครดิตให้แก่พนักงานทุกคนต้องตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต เช่น นโยบายการให้สินเชื่อ การกำหนดแผนธุรกิจซึ่งระบุเป้าหมายการให้สินเชื่อ นโยบายการดูแลหนี้ที่มีปัญหา เป็นต้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือการกำหนดแนวทางและบทลงโทษทางวินัยแก่พนักงานที่ทุจริต และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือบุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของสุวกานต์ วัฒนศิริกุล (2552) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงสินเชื่อเคหะ โดยเห็นว่าควรกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ การติดตามหนี้ และการบริหารความเสี่ยง โดยเน้นการให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินเชื่อมากกว่าการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการให้สินเชื่อ และจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานด้านสินเชื่ออย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

**2.2.3 ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันกำหนดนโยบาย ขอบเขต และแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด การแบ่งแยกหน้าที่เพื่อให้เกิดการสอบย้อนและถ่วงดุลอำนาจ ตลอดจนกำหนดแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องอย่างต่อเนืองให้เหมาะสมกับสถานการณ์จำลองต่างๆ รวมถึงเทคนิคต่างๆ ที่คาดว่าจะนำมาใช้เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อผลตอบแทน หรือลดปริมาณความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบผลการดำเนินงาน ข้อบกพร่อง และสามารถกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน

**2.2.4 ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทมีการกำหนดแนวทางการบริหารสินเชื่อที่มีแบบแผนหรือหลักเกณฑ์ชัดเจน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการ โดยเฉพาะในด้านสินเชื่อที่มีปัญหา ทำให้บริษัทมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด สอดคล้องกับธนาคารแห่งประเทศไทย (2546) ที่ระบุว่า “สถาบันการเงินต้องกำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างนี้ทั้งกระบวนการ รวมถึงกำหนดวิธีปฏิบัติที่ครบถ้วนชัดเจน” และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือการกำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อที่มีแบบแผน และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน

**2.2.5 ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันกำหนดนโยบาย ขอบเขต และแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รวมถึงการกำหนดระดับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ ตลอดจนร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสื่อสารให้แก่พนักงานทุกคนต้องตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมของฝ่ายบริหารความเสี่ยง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือพนักงานของบริษัทต้องได้รับการกำหนดสิทธิเพื่อเข้าใช้ระบบงานสินเชื่อเช่าซื้ออย่างถูกต้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน

**2.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล** พบว่า พนักงานของบริษัทที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทแตกต่างกัน 2 ด้านคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านตลาด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน แต่พนักงานของบริษัทที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน และตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในระดับความเสี่ยงของบริษัทไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงในการทำงานเป็นประจำทุกปี การอบรมเกี่ยวกับการทำงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงาน จึงทำให้พนักงานของบริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการทำงาน ส่งผลให้บริษัทมีระดับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ทั้งนี้สำหรับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านตลาดยังคงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับมนตรีธา แสงวัง (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ การจัดอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล** พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นในระดับการบริหารความเสี่ยงของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีอายุน้อยจะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทมีพนักงานหลากหลายวัย ซึ่งการรับรู้ก็จะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน การอบรม สภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบัน

ซึ่งในปัจจุบันพบว่ามีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงและกระทบต่อเศรษฐกิจในวงกว้าง ดังนั้น บริษัทจึงได้มีการอบรมและการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เช่น การอบรมพนักงานใหม่ การจัดทดสอบแผนสำรองในกรณีเกิดสถานการณ์วิกฤต การอบรมความรู้ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งทำให้พนักงานมีระดับความรู้ในการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้ผู้บริหารควรต้องให้การอบรมและการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีระดับความคิดเห็นน้อย สอดคล้องกับการศึกษาของอมร โทท่า (2555) ที่ระบุว่า “ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องการติดต่อสื่อสาร และควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือเป็นที่เสี่ยงในด้านการบริหารความเสี่ยง ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มสาขาหรือหน่วยงานที่รับรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงน้อยกว่ากลุ่มอื่นต่อไป”

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่ง โอซีบีซี (ไทย) จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 จากการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงและระดับการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น

3.1.2 จากการศึกษาพบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ยังเป็นกลุ่มที่พนักงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับการบริหาร ซึ่งอาจทำให้การบริหารความเสี่ยงได้ผลไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมความรู้เพิ่มเติมให้กับพนักงานทุกระดับ

3.1.3 หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ควรทำการศึกษาวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และควรทำการศึกษาให้ทุกคนในองค์กรรับทราบ

3.1.4 หน่วยงานตรวจสอบภายในคอยติดตามให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ป้องกัน และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงไม่พึงประสงค์

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ลีสซิ่ง ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

3.2.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการบริหารความเสี่ยงของบริษัทเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

3.2.2 ควรทำการศึกษาวิเคราะห์เชิงลึกถึงปัจจัยความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ เพื่อจะได้กำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

3.2.3 ควรเปลี่ยนวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม เป็นการสอบถามข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- คิม ไชยแสนสุข (2552) คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร Enterprise Risk Management (ERM) สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2557 จาก <http://www.ru.ac.th/doc/ERM.pdf>
- ชูศรี วงศ์รัตน์ (2550) “เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย” กรุงเทพมหานคร
- ดารณี ชัยวัฒนาโรจน์ (2550) “การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง” การค้นคว้าแบบอิสระ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พันดร ธนกุลบริรักษ์ (2553) “การบริหารความเสี่ยงในองค์กร” สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2557 จาก <http://www.stou.ac.th>
- ธีระวัฒน์ ต้นเจริญ (2556) “ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ” สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2557 จาก <http://www.bot.or.th>
- ธนัฐพงศ์ ปวงคี (2555) “กระบวนการการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลสรอย อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่” การค้นคว้าแบบอิสระ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
- นฤมล สอาดโคม, บุญกร วัชรศรีโรจน์ และ วาสิตา บุญสาธร (2551) *CRO ต้องรู้: คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร ฐานการพิมพ์
- ประชา ชัยสุวรรณ (2556, 26 กันยายน) ประธานชมรมผู้ติดตามหนี้ที่เป็นธรรม ASTV ผู้จัดการออนไลน์ กรุงเทพมหานคร สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2557 จาก [www.manager.co.th](http://www.manager.co.th)
- ฝ่ายวางแผนและพัฒนา สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (2546) *คู่มือการตรวจสอบความเสี่ยง* กรุงเทพฯ ธนาคารแห่งประเทศไทย
- พลิชฐ์ โชติวัฒนะกุล และชลิตา แท่งเพชร หน้ภาคครัวเรือนนั้นสำคัญไฉน *FOCUSED AND QUICK (FAQ)* Issue 82 สิงหาคม 2557
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547) “แนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุง” กรุงเทพมหานคร
- ไพโรจน์ ชื่นครุฑ (2556, 25 ธันวาคม) กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท อยูชยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด *หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ* กรุงเทพฯ สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2557 จาก <http://www.thanonline.com>
- มนสิชา แสวง (2553) “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” การค้นคว้าแบบอิสระ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- เมธา สุวรรณสาร “การระบุปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร” สืบค้นเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2557 จาก <http://www.itgthailand.com>
- “ประกาศคณะกรรมการว่าด้วยสัญญา เรื่อง ให้ธุรกิจให้เช่าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์เป็นธุรกิจที่ควบคุมสัญญา พ.ศ. 2555” (2555, 12 ตุลาคม) *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 129 ตอนพิเศษ 174 ง หน้า 54-58
- วิชาญ แสงสุขขาว (2555) “ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วิภาวดี ผกามาศ (2551) “การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์มือสองในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเพชรบูรณ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- สุวกันต์ วัฒนธีรกุล (2552) “การบริหารสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงสินเชื่อเคหะของธนาคารออมสินภาค 7” การค้นคว้าแบบอิสระ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุวิทย์ รันนันท์ (2550) “การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) “รถยนต์ ปี 56 คาดปิดตลาดราว 1.3 ล้านคันส่วนปี 57 หดตัวต่อจากหลาทั้งปี” กระแสทรรศน์ฉบับที่ 2435 สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2557 จาก <https://www.kasikornresearch.com>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) “สินเชื่อเงินฝากและสภาพคล่องปี 2557 กับหลากหลายปัจจัยที่ต้องติดตาม” มองเศรษฐกิจ ฉบับที่ 3472 สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2557 จาก <https://www.kasikornresearch.com>
- อมร โททำ (2555) “ระดับการรับรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อปัจจัยระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 31,4 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2555): 156 - 169
- อุษณา ภัทรมนตรี (2552) *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ (Modern Internal Auditing)* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- Lubka Tchankova (2002) "Risk identification – basic stage in risk management" *Management of Environmental Quality: An International Journal* 13,3 (2002): 290-297



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ ศธ 0522.17/บ 273

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 เมษายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท สีสจิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสร้อยสุดา ชนวัฒนา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ : กรณีศึกษา บริษัท สีสจิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด" ตามโครงการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ และแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-5917-4951

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

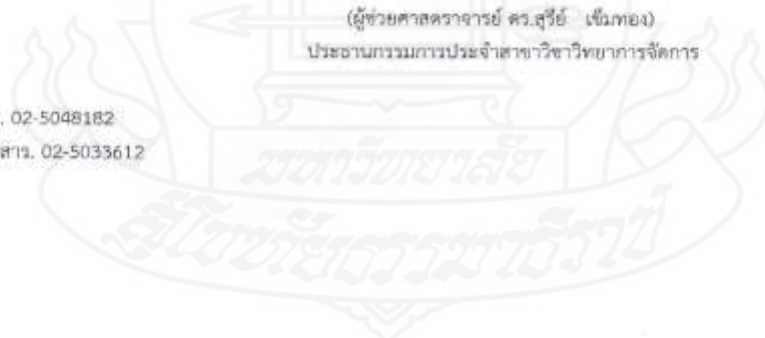
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวีร์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182

โทรสาร. 02-5033612



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม



**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ**  
**เรื่อง การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์**

**เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม**

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยง  
และระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท ลีสซิ่ง ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านและขอเรียนว่าจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามที่กรุณาให้  
ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ การเก็บข้อมูล  
ในครั้งนี้นำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเท่านั้น

**รายละเอียดแบบสอบถาม**

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 4 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
- ส่วนที่ 3 ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสร้อยสุดา ชนวัฒนา  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## แบบสอบถาม

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

- 1.1 เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
- 1.2 อายุ  
 ( ) 21 – 25 ปี ( ) 26 - 30 ปี  
 ( ) 31 – 35 ปี ( ) 36 – 40 ปี  
 ( ) 41 – 45 ปี ( ) 46 – 50 ปี  
 ( ) 51 ปีขึ้นไป
- 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ( ) อนุปริญญา/ปวส.  
 ( )ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท  
 ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....
- 1.4 อายุงานปัจจุบัน  
 ( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1 – 2 ปี  
 ( ) 3 - 4 ปี ( ) 5 – 6 ปี  
 ( ) 7 ปี ขึ้นไป
- 1.5 ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ  
 ( ) แผนกการตลาด ( ) แผนกวิเคราะห์สินเชื่อ  
 ( ) แผนกปฏิบัติการสินเชื่อ ( ) แผนกบริหารหนี้  
 ( ) แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ( ) แผนกบัญชีและการเงิน  
 ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
- 1.6 ตำแหน่งงาน  
 ( ) รองผู้อำนวยการฝ่าย หรือสูงกว่า ( ) ผู้จัดการส่วน –ผู้จัดการส่วนอาวุโส  
 ( ) ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน – รองผู้จัดการส่วน ( ) เจ้าหน้าที่ – เจ้าหน้าที่อาวุโส

## ส่วนที่ 2 ระดับความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ในการทำงานของท่าน โปรดพิจารณาว่าความเสี่ยง (ปัญหา) ต่อไปนี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่านในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับความเสี่ยงในการทำงาน ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่เหตุการณ์นั้นมีผลกระทบในเชิงลบต่อการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ความเสี่ยง (ปัญหา) ที่พบในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	ระดับความเสี่ยงในการทำงาน				
	น้อย → มาก				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดแผนการทำงานไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักของบริษัท					
2. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจน					
3. พนักงานละเลย หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
4. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย					
5. การที่บริษัทต้องหยุดดำเนินงาน เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง					
6. การขาดความเป็นกลางในการอนุมัติสินเชื่อ					
7. พนักงานขาดความรู้/ขาดความชำนาญในการทำงาน					
8. ลูกค้าปลอมแปลงเอกสารที่ใช้ในการสมัครขอสินเชื่อ					
9. พนักงานบิดเบือนข้อมูล ทำให้บริษัทได้รับข้อมูลลูกค้าที่ไม่เป็นความจริง					
10. การไม่ติดตามสถานะปัจจุบันของลูกค้าหลังจากได้รับการอนุมัติแล้วอย่างต่อเนื่อง					
11. อัตราดอกเบี้ยเช่าซื้อที่เสนอให้ลูกค้าสู้คู่แข่งไม่ได้					
12. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย					
13. ปริมาณการขอสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ไม่สามารถอนุมัติสินเชื่อเช่าซื้อได้ทันความต้องการ					
14. ระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้องบ่อย					
15. ปริมาณหนี้สูญจากการปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
16. พนักงานละเลย หรือไม่ได้ตรวจสอบข้อมูล/เอกสาร ก่อนส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง					

ความเสี่ยง (ปัญหา) ที่พบในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	ระดับความเสี่ยงในการทำงาน				
	น้อย → มาก				
	1	2	3	4	5
17. อุปสรรคในการทำงานบกพร่อง/ไม่มีความพร้อมในการใช้งาน/ไม่ทันสมัย					
18. การปฏิบัติงานที่ขัดต่อ กฎ/ระเบียบของบริษัทและหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัท					
19. พนักงานขาดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
20. การขาดคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน					

### ส่วนที่ 3 ระดับการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

โปรดพิจารณาว่าวิธีปฏิบัติต่อไป นี้ สามารถลดความเสี่ยงที่จะทำให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับความสามารถลดความเสี่ยง ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

**การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)** คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	ระดับความสามารถลดความเสี่ยง				
	น้อย → มาก				
	1	2	3	4	5
1. การทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ					
2. การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต่อจำนวนคนและปริมาณงาน					
3. การตั้งเตือนเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน และเน้นย้ำการปฏิบัติที่ดี					
4. การสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับ					
5. บริษัทเตรียมความพร้อมหากไม่สามารถเข้ามาทำงานในบริษัทได้ตามปกติ					
6. บริษัทกำหนดอำนาจอนุมัติอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร					



การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์	ระดับความสามารถลดความเสี่ยง				
	น้อย			มาก	
	1	2	3	4	5
7. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
8. การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลลูกหนี้เพียงพอก่อนการพิจารณาสินเชื่อ					
9. การกำหนดแนวทางและบทลงโทษทางวินัยแก่พนักงานที่ทุจริต					
10. กระบวนการติดตามสถานะของลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้การบริหารหนี้เสียมีประสิทธิภาพ					
11. บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงาน และนโยบายการทำงานที่บริษัทกำหนดอย่างเคร่งครัด					
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
13. ระบบคอมพิวเตอร์ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน					
14. การกำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาสินเชื่อที่มีแบบแผน					
15. การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระทบยอด เช่น ยอดคงเหลือทางบัญชีมีความถูกต้องจริง					
16. อุปกรณ์ในการทำงานต้องได้รับการตรวจสอบความพร้อมต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ					
17. การควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ของบริษัทและหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัท					
18. พนักงานของบริษัทต้องได้รับการกำหนดสิทธิเพื่อเข้าใช้ระบบงานสินเชื่อเช่าซื้ออย่างถูกต้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบ					
19. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน					

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

##### 4.1 ความเสี่ยงหรือปัญหาหรืออุปสรรคอื่นที่ท่านคิดว่ามีผลกระทบต่อการทำงาน (โปรดระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 การบริหารความเสี่ยงหรือข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาตามข้อ 4.1 (โปรดระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสร้อยสุดา ชนวัฒนา
วัน เดือน ปีเกิด	14 ตุลาคม 2519
สถานที่เกิด	ขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจรัลพงษานุวรณ
สถานที่ทำงาน	บริษัท ลีสซิ่งไอซีบีซี (ไทย) จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

