



นโยบาย คู่มือ และแผนการบริหารความเสี่ยง  
บริษัท ที.เอ.ซี. คอนซูเมอร์ จำกัด (มหาชน)  
ประจำปี 2568

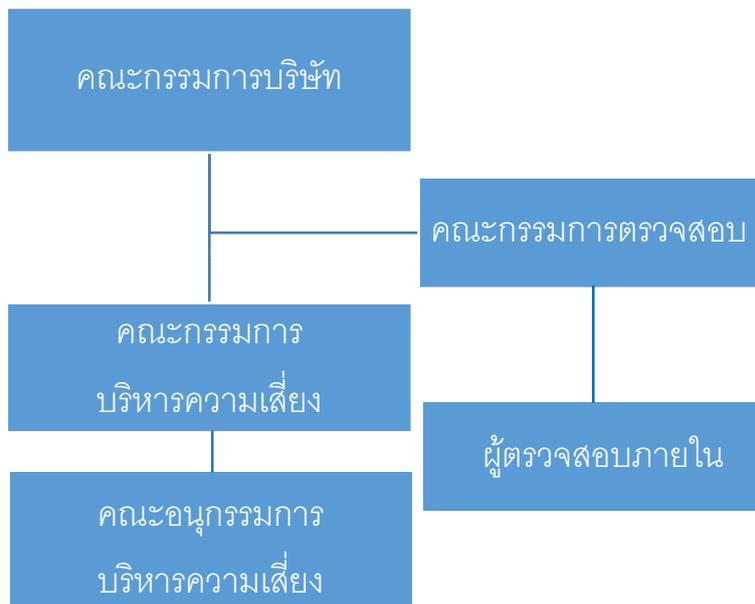
## นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องกับแผนธุรกิจ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ภายใต้สภาวะการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารขององค์กรได้เป็นอย่างดี

บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เป็นคณะทำงานภายในองค์กรที่มาจากตัวแทนของแต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ร่วมกำหนดกรอบ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและขอบเขตความรับผิดชอบ

### กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงมีไว้เพื่อให้การดำเนินการและบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสนับสนุนการดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร บริษัทฯ ได้กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ตามแผนภาพ ดังนี้



### องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม

- กลุ่มที่ 1 กรรมการบริหารความเสี่ยงที่มาจากคณะกรรมการบริษัท
- กลุ่มที่ 2 กรรมการบริหารความเสี่ยงที่มาจากฝ่ายจัดการ โดยตำแหน่งประกอบด้วย
  - หัวหน้าการตลาด
  - หัวหน้าฝ่ายบัญชีการเงิน
  - เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มาจากตัวแทนของแต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ร่วมกำหนดกรอบ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง และเสนอแนะแนวทางควบคุมและลดความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท
2. คณะกรรมการตรวจสอบเป็นตัวแทนของคณะกรรมการบริษัทซึ่งทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร สอบทานให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสม ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอ ความเชื่อถือได้ และความถูกต้องทันกาล ของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ตามหลักการ COSO และสอบทานรายงานผลการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะและรายงานผลการตรวจสอบแก่คณะกรรมการตรวจสอบรายไตรมาส
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยง ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และดูแลให้บริษัทดำเนินการตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่บริษัทกำหนด ตลอดจนการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ผู้กำกับดูแลกำหนด
4. ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบรวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง
5. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามมาตรการการบริหารความเสี่ยงที่บริษัท ได้กำหนดขึ้น การรายงานผลการดำเนินการตามมาตรการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่งาน และพนักงานทุกคนต้องสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หากพบอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้มีการจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยอ้างอิงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับทุกฝ่ายขององค์กร ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C: Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎระเบียบ หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่พร้อมใน เรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ด้านอัตราแลกเปลี่ยน จากอัตราดอกเบี้ย ด้านเครดิต ด้านการลงทุน เป็นต้น
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O: Operation Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน
4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S: Strategic) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงจาก 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Probability) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ระดับ	คำอธิบาย
1	มีโอกาสดังขึ้นน้อยมาก
2	มีโอกาสดังขึ้นน้อย
3	มีโอกาสดังขึ้นปานกลาง
4	มีโอกาสดังขึ้นสูง
5	มีโอกาสดังขึ้นสูงมาก

2) ระดับของผลกระทบความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (Impact, Severity) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ระดับ	คำอธิบาย
1	มีผลกระทบ/รุนแรงน้อยมาก
2	มีผลกระทบ/รุนแรงน้อย
3	มีผลกระทบ/รุนแรงปานกลาง
4	มีผลกระทบ/รุนแรงมาก
5	มีผลกระทบ/รุนแรงมากที่สุด

โดยผลลัพธ์จากการประเมินความเสี่ยงด้วยวิธีข้างต้น จะได้เป็นคะแนนค่าความเสี่ยง (Risk Level) การพิจารณาลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงนั้น กำหนดให้ใช้สีช่วยให้เห็นและเข้าใจได้ง่าย โดยแบ่งเป็น 4 สี คือ เขียว เหลือง ส้ม และแดง

- สีเขียว = มีค่า 1-4
- สีเหลือง = มีค่า 5-9
- สีส้ม = มีค่า 10-16
- สีแดง = มีค่า 17-25

ผลกระทบที่รุนแรงที่สุดควรจะสอดคล้องกับโอกาสที่จะเกิดอันตรายหรือความเสี่ยงนั้นด้วย โดยการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต้องพิจารณาด้วยว่าเป็นเพียงเหตุการณ์เดียว หรือเกิดจากหลายเหตุการณ์ที่เป็นผลต่อเนื่องกัน โดยการกำหนดค่า KRI ที่ระดับต่าง ๆ ดังนี้

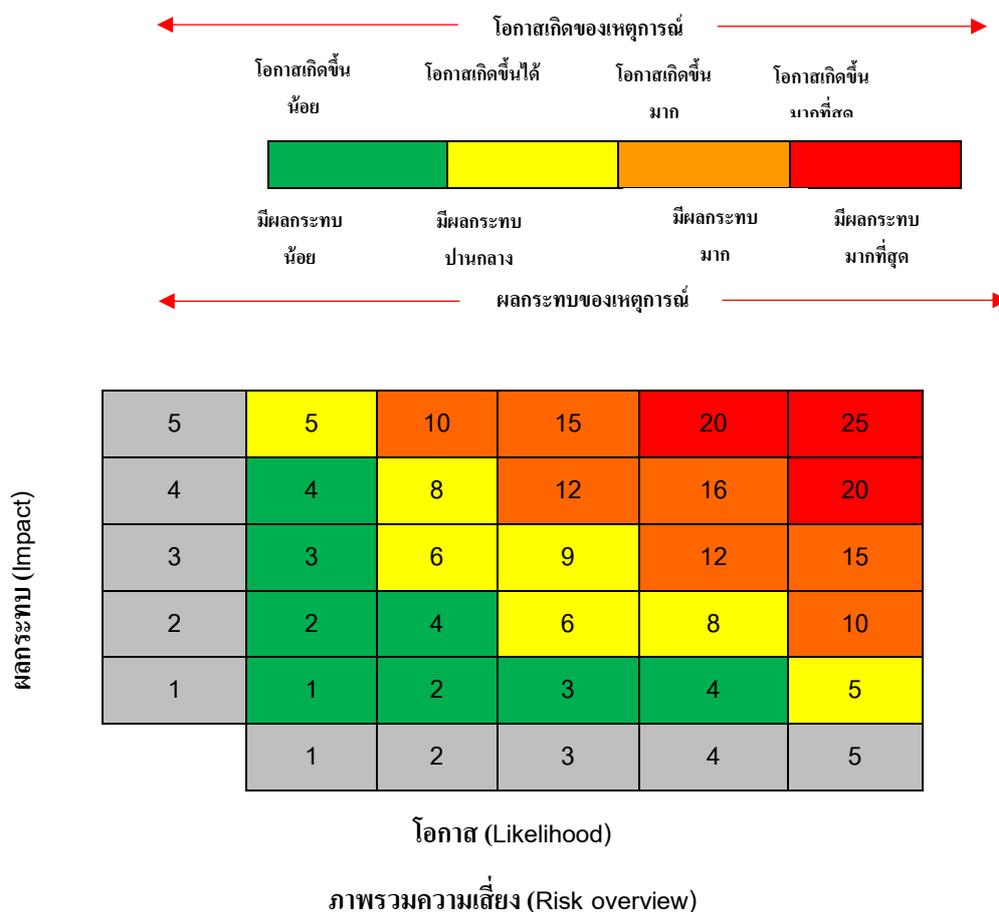
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับความเสี่ยงของ KRI ที่จะต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>  Risk Tolerance
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับความเสี่ยงของ KRI ที่เป็นจุดเริ่มต้นในการ Monitor พอจะยอมรับได้ แต่ถ้าเกิน Limit ต้อง</li> </ul>  Take Action Risk Appetite
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับความเสี่ยงของ KRI ที่เป็นเป้าหมาย ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง</li> </ul>  Risk Target

การดำเนินการจัดการความเสี่ยงและโอกาส โดยมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate) การยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น
- 2) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) ไม่ใช่การจัดการความเสี่ยงให้หมดไป แต่ควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) การโอนหรือกระจายความเสี่ยงให้บุคคลที่สามารถร่วมรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย
- 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) ความเสี่ยงบางอย่างอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิกเป้าหมาย/ โครงการ หรือ กิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- 5) การขจัดประโยชน์ (Take) ความเสี่ยงบางอย่างอาจนำมาซึ่งโอกาสในการบริหารจัดการ

การติดตามผลลัพธ์หลังจากที่ได้บริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการติดตามและปรับปรุงกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ

### ตารางเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง



### ตารางเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

โอกาส (Probability)		
Score	Meaning	Details
1	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้น น้อยกว่า 1% / เกิดขึ้นน้อยกว่า 1 ครั้ง ต่อปี
2	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย	มีโอกาสเกิดขึ้น 1-5% / เกิดขึ้น 1 ครั้ง ต่อปี
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้น 6-15% / เกิดขึ้น 2-3 ครั้ง ต่อปี
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	มีโอกาสเกิดขึ้น 16-20% / เกิดขึ้น 4 ครั้ง ต่อปี
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้น มากกว่า 20% / เกิดขึ้นมากกว่า 4 ครั้ง ต่อปี

ผลกระทบ (Impact Severity) ต่อรายได้ของบริษัท		
Score	Meaning	Details
1	มีผลกระทบ/รุนแรงน้อยมาก	สูญเสียรายได้ น้อยกว่า 2% ของรายได้ ในรอบ 1 ปี
2	มีผลกระทบ/รุนแรง น้อย	สูญเสียรายได้ 2% ของรายได้ ในรอบ 1 ปี
3	มีผลกระทบปานกลาง	สูญเสียรายได้ 3% ของรายได้ ในรอบ 1 ปี
4	ผลกระทบ/รุนแรง มาก	สูญเสียรายได้ 4% ของรายได้ ในรอบ 1 ปี
5	ผลกระทบ/รุนแรงมากที่สุด	สูญเสียรายได้ มากกว่า 4% ของรายได้ ในรอบ 1 ปี

### ความเสี่ยง :

โอกาส (Probability)		
Score	Meaning	Details
1	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	เกิดขึ้น 1 ครั้ง ต่อ 2-3 ปี
2	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย	เกิดขึ้น 1 ครั้ง ต่อปี
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	เกิดขึ้น 1 ครั้ง ต่อ 6 เดือน
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	เกิดขึ้น 1-4 ครั้ง ต่อเดือน
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	เกิดขึ้นมากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน

ผลกระทบ (Impact Severity) ต่อชื่อเสียงขององค์กร		
Score	Meaning	Details
1	มีผลกระทบ/รุนแรงน้อยมาก	มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ น้อยมาก และแก้ไขได้ทันที่ที่เมื่อทราบ และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน
2	มีผลกระทบ/รุนแรงน้อย	มีผลกระทบต่อ องค์กรเล็กน้อยและสามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว
3	มีผลกระทบปานกลาง	เกิดผลกระทบต่อ องค์กร แต่อยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้
4	มีผลกระทบ/รุนแรงมาก	เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งอาจใช้เวลา 1-3 ปี ในการกู้ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ และ/หรือ ต้องถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย
5	มีผลกระทบ/รุนแรงมากที่สุด	เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างกว้างขวาง ซึ่งอาจใช้เวลา 3-5 ปี ในการกู้ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ และ/หรือ มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

## เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในข้อนี้ สำหรับฝ่ายที่ไม่ได้อ้างอิงการประเมินความเสี่ยงจากรายได้ของบริษัทโดยตรงสามารถพิจารณาได้จากกรคิดเป็น % โดยเปรียบเทียบกับงบประมาณ (Budget) ที่ได้รับของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ของฝ่ายตนเอง คิดสลับกัน ยกตัวอย่าง เช่น เกรด 1, Risk = ผลกระทบ 5

### ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงของฝ่าย TQS

Risk Impact	Sales Target / Profit	Budget (CARPEX, OPEX Exclude Emergency Budget)	Number of CARs (ฝ่าย QM)	KPI
5	ตั้งแต่ 69% ลงไป	Exceed 120%	มากกว่า 8	1
4	70-79%	101-120%	7-8	2
3	80-89%	100%	5-6	3
2	90-100%	95-99%	1-4	4
1	Exceed 100% of Sales Target	ต่ำกว่า 95%	0	5

## การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดประชุมเป็นรายครึ่งปี
  - คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดประชุมเป็นรายไตรมาส
- โดยบันทึกรายงานการประชุมเพื่อเป็นหลักฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจ และการทบทวนความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ

## การจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง

เลขานุการมีหน้าที่จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะนำเสนอการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในแต่ละปีให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณารับทราบ

## การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามที่ระบุในนโยบายฉบับนี้ควรได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจและความเสี่ยงขององค์กร การทบทวนควรดำเนินการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง