



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย



## คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มุ่งจัดการศึกษา พัฒนางานวิจัย บริการทางวิจัยและทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม เน้นการบริการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มหาวิทยาลัยจึงจัดให้มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และเป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย  
มิถุนายน 2556

# สารบัญ

	หน้าที่
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
<b>บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</b>	<b>4</b>
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	5
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	5
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	5
<b>บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>	<b>7</b>
การกำหนดวัตถุประสงค์	8
การระบุความเสี่ยง	8
การประเมินความเสี่ยง	9
การประเมินมาตรการควบคุม	11
การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	12
การรายงาน	13
การติดตามผลและทบทวน	13
ตัวอย่างโครงการ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	14
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	<b>31</b>
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	<b>33</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>34</b>
นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน	
ปฏิทินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556	

# บทที่ 1

## บทนำ

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดวางระบบการควบคุมภายในให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบกับได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร การศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ศรีวิชัย QA ซึ่งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุม ภายใน มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้มีการบูรณาการระบบการควบคุมภายในเข้ากับระบบการบริหารความ เสี่ยง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมภายใน และประสิทธิผลมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารความ เสี่ยงในการช่วยให้อุบัติการณ์ของเหตุการณ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารงานตาม เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

#### 1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่ พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์กร

#### ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) หมายถึง ความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

#### ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป

1. การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ หรือไม่เป็นปัจจุบัน
2. การบันทึกบัญชีผิดพลาด
3. การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เกิดการทุจริตในองค์กร
5. การสูญเสียทรัพยากร
6. รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
7. เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
8. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน
9. การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

ฯลฯ

## 2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงใน ภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

1. บรรยากาศทางจริยธรรม
  2. ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
  3. ความรู้ความสามารถของบุคลากร
  4. ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
  5. ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
  6. ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
  7. สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
  8. สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
  9. กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
  10. ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
  11. ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
  12. การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
  13. ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
  14. การเปลี่ยนแปลงองค์กร การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี
  15. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
  16. การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
  17. การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
  18. การดำเนินการแก้ไข
- ฯลฯ

## 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการ ประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

#### 4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptation) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

#### 5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

#### 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยต้องปฏิบัติตาม

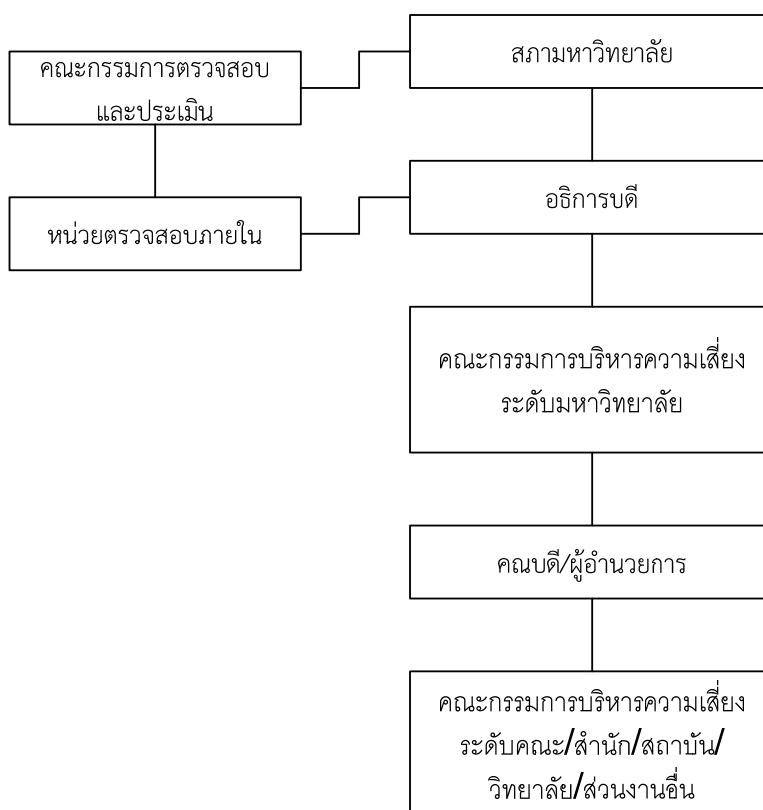
1. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ไว้เป็นล่องหน้า
2. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง และปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

#### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัย กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัยหรือส่วนงานอื่น

#### แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย





## นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กร จะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่ อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผน ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบ ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการ จัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
3. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่าเสมอ มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
7. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

### วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อมหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

### หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>2. ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน</li> </ol>
คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น</li> <li>3. เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน</li> </ol>

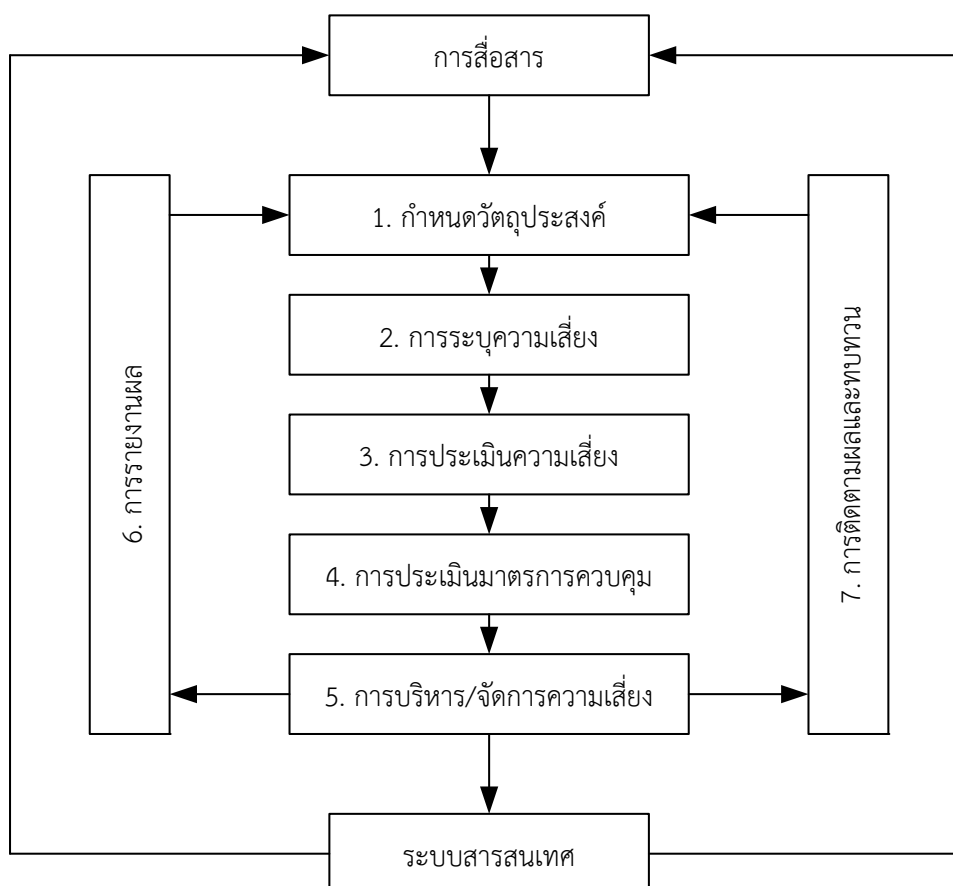
ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
อธิการบดีมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>2. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ฯ</li> <li>3. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง</li> <li>5. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และต้นสังกัด ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ</li> </ol>
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน</li> <li>3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง</li> <li>5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>6. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี เพื่อให้ความเห็นชอบ</li> </ol>
คณบดี/ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน</li> <li>2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน</li> <li>3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน</li> <li>4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป</li> </ol>
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ</li> <li>2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง</li> <li>3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ</li> </ol>
หน่วยควบคุมภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงาน</li> <li>2. จัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง</li> </ol>

## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของส่วนงานหรือของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ และสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

#### แผนผังของกระบวนการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

## 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานระดับคณะ/วิทยาลัย/กองหรือหน่วยงานเทียบเท่า

**วัตถุประสงค์** หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัยมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล

**การกำหนดวัตถุประสงค์** ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ เช่น มหาวิทยาลัยต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในต้องมีการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ที่สอดคล้องเกี่ยวโยงกันไปจนถึงระดับหน่วยงานย่อย ระดับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล

**วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัยหรือองค์กร (Corporate Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัยตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี

**วัตถุประสงค์ระดับกอง/คณะ หรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

**วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญ ซึ่งตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 2. การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอกส่วนงานและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานและมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ
- 2) สภาพแวดล้อมภายในส่วนงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ข้อบังคับ ระเบียบภายใน

**วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง** มีหลายวิธีซึ่งแต่ละส่วนงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “what-if”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

### 3. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง  
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

#### การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

##### 1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

#### ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

#### ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

### ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ

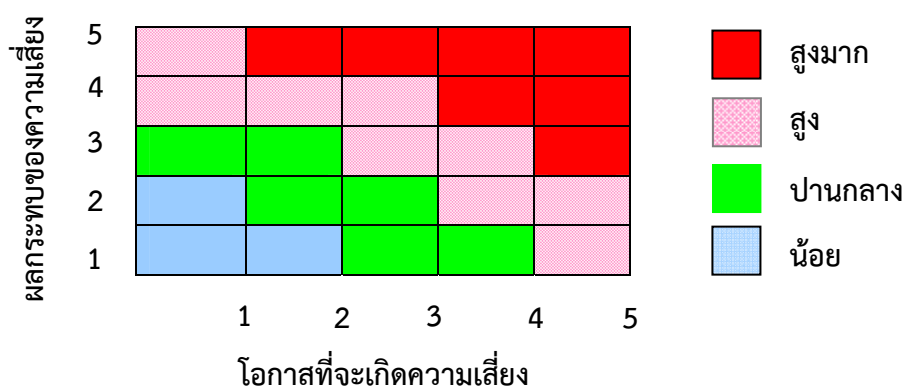
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 ล้านบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

### ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงสูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

### ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อยดังตารางแสดงระดับความเสี่ยงต่อไปนี้



## 2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความ

เสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้งานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

คณะกรรมการผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของหน่วยงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงหรือความเสียหาย จากผลกระทบของความเสี่ยง (Likelihood) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด

### 3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่า ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดตามตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่า มีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

### 4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย ๆ หรือคณะ/กอง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

### 4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้อัปเดต (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วส่วนงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนงาน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่ส่วนงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูงมาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

## 5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน / โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptation)
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)



#### 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

### 6. การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก เพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากส่วนงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลางมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงานเสนออธิการบดี

### 7. การติดตามและทบทวน

การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

## ตัวอย่างโครงการ แสดงให้เห็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 1 ตัวอย่างโครงการตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

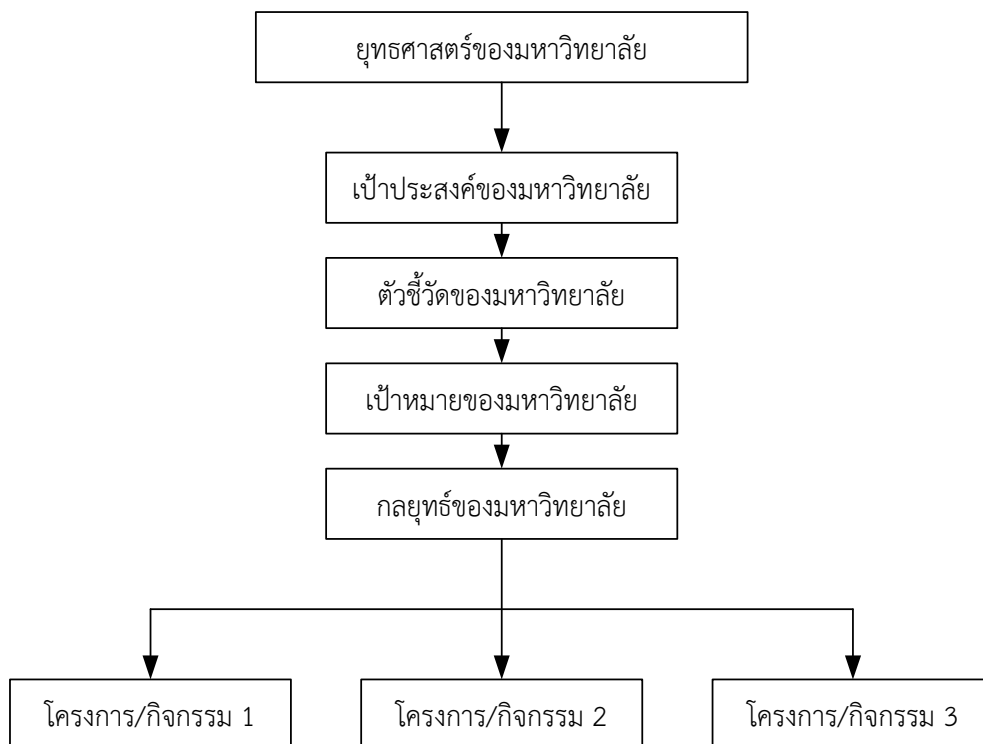
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย	เป้าหมาย (ตามผลผลิต) ปี 56-59	กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. การสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	1. เยาวชนและประชาชนได้รับโอกาสศึกษาหาความรู้จากมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับภูมิภาคของประเทศ โดยรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่เป็นความต้องการของเยาวชนและเกิดประโยชน์ต่อชุมชน	1.1 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	16,866	1.1 จัดการศึกษาที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่อย่างมีมาตรฐานและมีคุณภาพ	1.1.1 โครงการพัฒนาคณะฯ ในทุกพื้นที่ 1.1.2 โครงการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม 1.1.3 โครงการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 1.1.4 โครงการจัดการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ 1.1.5 โครงการจัดการศึกษาสาขาวิชาขาดแคลน	1.1.1 คณะ/สถาบัน สำนักวิทยาเขต 1.1.2 คณะ/สถาบัน สำนักวิทยาเขต 1.1.3 คณะ/วิทยาลัย 1.1.4 คณะ / วิทยาลัย 1.1.5 คณะ / วิทยาลัย

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

**วัตถุประสงค์** หมายถึงสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัย มีหลายระดับ

- วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย (Corporate Objective)
- วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ/กิจกรรม (Activities Objective)
- วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective)

ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน โครงการ แลกระบวนการหรือขั้นตอนหลัก



ตารางที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม และวัตถุประสงค์ของขั้นตอน

โครงการ	วัตถุประสงค์ ของโครงการ/กิจกรรม	ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ ของขั้นตอน
โครงการจัดการศึกษาด้าน วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี	เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จ การศึกษาตามหลักสูตร อย่างมีคุณธรรม และ จริยธรรม เป็นจำนวน ..... คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	1. สำรวจและศึกษาข้อมูล ความต้องการของ ประเทศ/ตลาดแรงงาน  2. สร้างและพัฒนาหลักสูตร  3. เตรียมทรัพยากร เพื่อ ดำเนินงาน  4. ประชาสัมพันธ์หลักสูตร และการรับนักศึกษา  5. การจัดการเรียนการสอน	1.1 เพื่อให้ทราบความต้องการ ที่แท้จริงของประเทศและ ตลาดแรงงาน แรงงาน รวมถึง จุดอ่อน จุดแข็งของหลักสูตร เดิมที่มีอยู่แล้ว 1.2 เพื่อให้ได้ฐานข้อมูล สนับสนุนการจัดทำหลักสูตรที่ มีคุณภาพตรงตามความ ต้องการของตลาดแรงงาน แล สอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล 2.1 เพื่อให้ได้หลักสูตรตรง กับความต้องการของสังคม 3.1 เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มี คุณภาพ เพียงพอ และ เหมาะสม ดำเนินการ 3.2 เพื่อให้ทราบปัญหาและ อุปสรรคต่าง ๆ ด้าน ทรัพยากรของหน่วยงาน 3.3 เพื่อให้ได้แนวทางที่ เหมาะสมในการป้องกันหรือ แก้ปัญหาที่อาจจะเกิด ขึ้นกับการบริหารทรัพยากร ต่าง ๆ 4.1 เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย ได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร หลักสูตรต่าง ๆ อย่าง ครบถ้วน รวดเร็ว และทั่วถึง 4.2 เพื่อให้ได้นักศึกษาที่มี คุณภาพและจำนวน ครบถ้วนตามเป้าหมาย 5.1 เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มี คุณภาพ มีคุณธรรม และ จริยธรรม ตามมาตรฐาน หลักสูตร และจำนวน ครบถ้วนตามเป้าหมาย

โครงการ	วัตถุประสงค์ ของโครงการ/กิจกรรม	ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ ของขั้นตอน
โครงการจัดการศึกษาด้าน วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี	เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จ การศึกษาตามหลักสูตร อย่างมีคุณธรรมและ จริยธรรม เป็นจำนวน ..... คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	6. การจัดการด้านการเงิน และทรัพย์สิน  7. การติดตามและ ประเมินผล	6.1 เพื่อให้มีการจัดการด้าน การเงินและทรัพย์สิน สำหรับการเรียนการสอน มี ความคุ้มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุด 6.2 เพื่อให้การปฏิบัติงาน ด้านการเงินและทรัพย์สินมี ความครบถ้วน ถูกต้อง และ เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ 7.1 เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ ที่แท้จริงของโครงการจัด การศึกษา ฯ 7.2 เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลใน การพัฒนาและปรับปรุงการ จัดการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้  
อย่างครบถ้วน

#### เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจคำนึงถึงหลัก Smart

- Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
- Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

## 2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ

### ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมืองเศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด
2. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร
3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย
4. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน

### ตัวอย่างความเสี่ยงโดยทั่วไป

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- การสูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคคลากร
- ราคา / มูลค่าของสินค้า
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงิน
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน

- กิจกรรมที่ซับซ้อน

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและปฏิบัติงานงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

### วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง
2. การระบุความเสี่ยงโดยใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

### เทคนิคการวิเคราะห์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. ระบุความเสี่ยง หรือผลของความเสียหายในแต่ละขั้นตอน
2. ระบุปัจจัยเสี่ยง หรือ ต้นเหตุของความเสียหายในแต่ละขั้นตอน

### ตารางที่ 3 การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. สํารวจและศึกษาข้อมูล ความต้องการของประเทศ/ ตลาดแรงงาน	1.1 เพื่อให้ทราบความต้องการ ที่แท้จริงของประเทศและ ตลาดแรงงาน แรงงาน รวมถึง จุดอ่อน จุดแข็งของหลักสูตร เดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1.1 ไม่ทราบความ ต้องการที่แท้จริงของ ประเทศและตลาด แรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและ จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มี อยู่แล้ว	1.1.1.1 ไม่มีการศึกษา ความต้องการของประเทศ และตลาด แรงงาน รวมถึง ไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุด แข็งของหลักสูตรเดิมที่มี อยู่แล้ว 1.1.1.2 เจ้าหน้าที่ทำการ วิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้ เพียงพอ ถูกต้อง 1.1.1.3 เครื่องมือที่ใช้ใน การสำรวจเก็บข้อมูลไม่มี คุณภาพ
	1.2 เพื่อให้ได้ฐานข้อมูล สนับสนุนการจัดทำหลักสูตรที่ มีคุณภาพตรงตามความ ต้องการของตลาดแรงงาน แล สอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล	1.2.1 ฐานข้อมูลสนับสนุน การจัดทำหลักสูตรที่ได้ไม่มี คุณภาพ ไม่ตรงตามความ ต้องการของตลาดแรงงาน และไม่สอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาล	1.2.1.1 ขาดการวิเคราะห์ วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้าน ต่าง ๆ ของบัณฑิต 1.2.1.2 ขาดการวิเคราะห์ และประเมินสภาวะความ ต้องการแรงงานของ ตลาดแรงงาน 1.2.1.3 ขาดการประเมิน ความพึงพอใจของนายจ้าง ของบัณฑิตที่สำเร็จ การศึกษา



### 3.การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

- ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)
- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

#### 3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood)
- ประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact)

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย

หน่วยงาน

ตารางที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	
				โอกาส	ผลกระทบ
1. สํารวจและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศ/ ตลาดแรงงาน	1.1 เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน แรงงาน รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1.1 ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาด แรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1.1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	2	5
			1.1.1.2 เจ้าหน้าที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ ถูกต้อง	1	4
			1.1.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1	5
	1.2 เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลสนับสนุน การจัดทำหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และสอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล	1.2.1 ฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรที่ได้ไม่มีคุณภาพ ไม่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และไม่สอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล	1.2.1.1 ขาดการวิเคราะห์วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบัณฑิต	1	4
			1.2.1.2 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5
			1.2.1.3 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา	2	5

### 3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- หน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง
- ทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

ตารางที่ 5 การประเมินความเสี่ยง (วิเคราะห์ระดับความเสี่ยง)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. สํารวจและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศ/ตลาดแรงงาน	1.1 เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาด แรงงาน รวมถึง จุดอ่อน จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1.1 ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาด แรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1.1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและตลาด แรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิม ที่มีอยู่แล้ว	2	5	สูงมาก
			1.1.1.2 เจ้าหน้าที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ ถูกต้อง	1	4	สูง
			1.1.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1	5	สูง
1.2 เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลสนับสนุน การจัดทำหลักสูตร ที่มีคุณภาพตรง ตามความต้องการของตลาดแรงงาน และสอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล	1.2.1 ฐานข้อมูลสนับสนุนการ จัดทำหลักสูตรที่ได้ไม่มีคุณภาพ ไม่ตรงตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน และไม่สอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล	1.2.1.1 ขาดการวิเคราะห์วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้าน ต่าง ๆ ของบัณฑิต	1.2.1.1 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของ ตลาดแรงงาน	1	4	สูง
			1.2.1.2 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของ ตลาดแรงงาน	2	5	สูงมาก
			1.2.1.3 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา	2	5	สูงมาก

### 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

- เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยหรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน
- พิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- จัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 6 การประเมินความเสี่ยง (จัดลำดับความเสี่ยง)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
1. สํารวจและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศ/ตลาดแรงงาน	1.1 เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1.1 ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1.1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิม ที่มีอยู่แล้ว	2	5	สูงมาก	1
			1.1.1.2 เจ้าหน้าที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ ถูกต้อง	1	4	สูง	3
			1.1.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1	5	สูง	2
	1.2 เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลสนับสนุน กําจัดทําหลักสูตร ที่มีคุณภาพตรง ตามความต้องการของตลาดแรงงาน และสอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล	1.2.1 ฐานข้อมูลสนับสนุนการ จัดทําหลักสูตรที่ได้ไม่มีคุณภาพ ไม่ตรงตามความต้องการของ ตลาดแรงงาน และ ไม่สอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล	1.2.1.1 ขาดการวิเคราะห์วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้าน ต่าง ๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง	3
			1.2.1.2 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาด	2	5	สูงมาก	1
			1.2.1.3 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา	2	5	สูงมาก	1

#### 4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึงกระบวนการวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไป การปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัย ฯ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิม พิจารณาว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และ/หรือสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก

##### ขั้นตอนการประเมินการควบคุม

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้น ได้ผลตามต้องการอยู่หรือไม่ ดังตัวอย่างแสดงในตาราง



## 5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

การบริหาร / จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย ฯ หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ

โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็ตามติดตามเผื่อระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. ในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่า ยังมีความเสี่ยงที่มี

นัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

### ตารางที่ 8 แผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยงแต่ละโครงการ/กิจกรรม					
โครงการ การศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี					
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 4,495 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557					
ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)
1. สํารวจและศึกษา ข้อมูลความต้องการ ของประเทศ/ตลาด วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ทราบความ ต้องการที่แท้จริงของ ประเทศและ ตลาดแรงงานรวมถึง จุดอ่อน จุดแข็งของ หลักสูตรเดิมที่มีอยู่ แล้ว	1. ไม่ทราบความ ต้องการที่แท้จริง ของประเทศและ ตลาดแรงงาน รวมถึงไม่ทราบ จุดอ่อนและจุดแข็ง ของหลักสูตรเดิมที่ มีอยู่แล้ว	1.1 ไม่มีการศึกษา ความต้องการของ ประเทศและของ ตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์ จุดอ่อน/จุดแข็ง ของหลักสูตรเดิมที่ มีอยู่แล้ว	1.1 วิธีลดความ เสี่ยงโดยให้มีการ แต่งตั้งคณะ กรรมการเพื่อ วิเคราะห์ SWOT Analysis หา จุดอ่อนจุดแข็งของ หลักสูตรเดิมและ นำข้อมูลไป พิจารณาปรับปรุง หลักสูตร	30 ก.ย. 57 คณบดี	



## 6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่าเกิดความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

### 1. การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

**1.1 ระดับมหาวิทยาลัย** จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน เสนอขอความเห็นชอบจากอธิการบดี และจัดส่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทุกสิ้นปีงบประมาณ ประกอบด้วย

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มทร.ศรีวิชัย	แบบ Srivijaya FM 07-07
แผนบริหารความเสี่ยง มทร.ศรีวิชัย (รายละเอียด)	แบบ Srivijaya FM 07-xx
แผนบริหารความเสี่ยง มทร.ศรีวิชัย	แบบ Srivijaya FM 07-05

**1.2 ระดับคณะ/วิทยาลัย/กอง/สำนัก หรือหน่วยงานเทียบเท่า** ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของคณะ/วิทยาลัย/กอง/สำนัก หรือหน่วยงานเทียบเท่า เสนอขอความเห็นชอบจากผู้อำนวยการคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ประกอบด้วย

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน	แบบ Srivijaya FM 07-08
แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน หน่วยงาน	แบบ Srivijaya FM 07-06
รายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน	แบบ Srivijaya FM 07-09
แผนบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน	แบบ Srivijaya FM 07-01
	แบบ Srivijaya FM 07-02
	แบบ Srivijaya FM 07-03
	แบบ Srivijaya FM 07-04
	แบบ Srivijaya FM 07-05

## 7. การติดตามผล และทบทวน

**การติดตามผล** เป็นการติดตามภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

**หน่วยงานต้องสอบถามดูว่า** วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน

**นำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ** ตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ เป็นต้น
2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตาม ที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทาน งานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

**การทบทวน** เป็นการทบทวนประสิทธิภาพ ของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

## บทที่ 4

### บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้วยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

#### ปัจจัยสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในหน่วยงานอาจข้อจำกัดขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน กรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

## สรุปขั้นตอนปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1 แบบการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-01*

ขั้นตอนที่ 2 แบบการระบุความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม)

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-02*

ขั้นตอนที่ 3 แบบการประเมินความเสี่ยง

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-03*

ขั้นตอนที่ 4 แบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-04*

ขั้นตอนที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-05*

ขั้นตอนที่ 6 การรายงาน

### ระดับมหาวิทยาลัย

6.1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-07*

6.2 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-xx*

*Srivijaya FM 07-05*

### ระดับกอง / คณะ / สำนัก หรือหน่วยงานเทียบเท่า

6.3 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-08*

6.4 แผนบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-01*

*Srivijaya FM 07-02*

*Srivijaya FM 07-03*

*Srivijaya FM 07-04*

*Srivijaya FM 07-05*

6.5 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน หน่วยงาน

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-06*

6.6 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ใช้แบบ *Srivijaya FM 07-09*

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลและทบทวน

## เอกสารอ้างอิง

1. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร B.S.Q.M. Global partners, Bangkok, Thailand
2. การบริหารความเสี่ยง Risk Management สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
3. แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
4. คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

### ภาคผนวก

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
2. คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน
3. แบบรายงานบริหารความเสี่ยง (ตามแบบฟอร์ม)
4. ปฏิทินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย



แบบการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

โครงการ/กิจกรรม : .....

โครงการ / กิจกรรม ( ๑ )	วัตถุประสงค์โครงการ ( ๒ )	ขั้นตอนหลัก ( ๓ )	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก ( ๔ )

ชื่อผู้จัดทำ.....  
ตำแหน่ง .....

วันที่...../...../.....



แบบการระบุความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

โครงการ/กิจกรรม : .....

ขั้นตอนหลัก ( ๑ )	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก ( ๒ )	ความเสี่ยง ( ๓ )	ปัจจัยความเสี่ยง ( ๔ )

ชื่อผู้จัดทำ.....  
ตำแหน่ง .....  
วันที่...../...../.....





แบบการประเมินความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

โครงการ/กิจกรรม : .....

ขั้นตอนหลัก (๑)	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยความเสี่ยง (๔)	การประเมินความเสี่ยง (๕)				
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ผลคูณโอกาส และผลกระทบ (๕x๖) (๗)	ระดับความเสี่ยง สูงมาก (≥ ๑๕) สูง (๑๑-๑๔) ปานกลาง (๗-๑๐) น้อย (๑-๖) (๘)	ลำดับ ความเสี่ยง (๙)

ชื่อผู้จัดทำ.....  
ตำแหน่ง .....,  
วันที่...../...../.....





แบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

โครงการ/กิจกรรม : .....

ขั้นตอนหลัก/ปัจจัยเสี่ยง ( ๑ )	การควบคุมที่ควรจะมี ( ๒ )	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว ✓ = มี ✗ = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ ( ๓ )	ผลการประเมินการควบคุม ที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ ✓ = ได้ผลตามที่คาดหวัง ✗ = ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ ( ๔ )

ชื่อผู้จัดทำ.....  
ตำแหน่ง .....,  
วันที่...../...../.....



แผนบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย  
ประจำปีงบประมาณ.....

หน่วยงาน .....

ด้าน.....

โครงการ/ กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ / กิจกรรม ( ๑ )	ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ ( ๒ )	ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่ ( ๓ )	ปัจจัย ความเสี่ยง ( ๔ )	การจัดการ ความเสี่ยง ( ๕ )	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ ( ๖ )	หมายเหตุ ( ๗ )

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง .....

วันที่...../...../.....



แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

หน่วยงาน.....

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

โครงการ/ กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม ( ๑ )	ขั้นตอนหลักและ วัตถุประสงค์ ( ๒ )	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ( ๓ )	การจัดการความเสี่ยง ( ๔ )	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ ( ๕ )	สถานภาพการ ดำเนินงาน ( ๖ )	วิธีการติดตามและปัญหา อุปสรรค ( ๗ )

\*\*\* สถานการณ์ดำเนินงาน

- = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- ✗ = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง .....

วันที่...../...../.....



รายงานผลการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

เรียน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ บรรลุเป้าหมายตาม แผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... และแผนการปฏิบัติราชการ ๔ ปี (พ.ศ. ....) นั้น

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว มหาวิทยาลัยฯ .....มีความเสี่ยงที่สำคัญ / ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ..... (ให้เลือกข้อความ) ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยฯ จึง .....ได้กำหนด / ไม่กำหนด..... (ให้เลือก ข้อความ) วิธีการจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ แนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(.....)

อธิการบดี

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....



### รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

งวดระยะเวลา.....ถึง.....

เรียน อธิการบดี

.....(คณะ / สำนัก / สถาบัน).....ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง  
แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ.....(คณะ / สำนัก /  
สถาบัน)..... บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... โดยได้  
ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด นั้น

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว..... (คณะ / สำนัก /  
สถาบัน).....

มี ....(ให้เลือกข้อความจากด้านล่าง)...

- กรณีที่ ๑ ผลการประเมินฯ ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ**  
“ หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้  
และไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของ  
หน่วยงาน ”
- กรณีที่ ๒ ผลการประเมินฯ มีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหาร  
ความเสี่ยง**  
“ หน่วยงานยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และ  
เป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน จำนวน.....เรื่อง/ประเด็น ซึ่งได้  
กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผน  
บริหารความเสี่ยงที่แนบ ”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และพิจารณาดำเนินการต่อไป

(.....)

คณบดี/ผู้อำนวยการ

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.....



### รายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

งวดระยะเวลา.....ถึง.....

เรียน คณบดี / ผู้อำนวยการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง .....(คณะ / สำนัก / สถาบัน).....ได้ดำเนินการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ.....(คณะ / สำนัก / สถาบัน)..... บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....โดยได้ ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด นั้น

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว หน่วยงาน .....(คณะ / สำนัก / สถาบัน).....

มี ....(ให้เลือกข้อความจากด้านล่าง)...

- ☛ **กรณีที่ ๑ ผลการประเมินฯ ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ**  
“ หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของ หน่วยงาน ”
- ☛ **กรณีที่ ๒ ผลการประเมินฯ มีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยง**  
“ หน่วยงานยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน จำนวน.....เรื่อง/ประเด็น ซึ่งได้ กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผน บริหารความเสี่ยงที่แนบ ”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรดเสนอมหาวิทยาลัยฯ ต่อไป

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(คณะ / สำนัก / สถาบัน)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....





แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕....

๑. หลักการและเหตุผล

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

๒. วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย

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

๓. วิธีการ / กิจกรรมการดำเนินงาน

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

๔. ระยะเวลาในการดำเนินงานในแต่ละเรื่อง

.....  
.....

๕. ผู้รับผิดชอบ

.....  
.....