

เอกสารบรรยาย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

(Enterprise Risk Management)

และ การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ



นางประไพพิศ สติตาภรณ์ CIA no.30815

ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

technology
change
information
business
Internet
risk
system
security
disaster
controls
communic

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) และการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ประไพพิศ อภิบาลย์

บรรณาธิการ ประไพพิศ อภิบาลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานโครงการวิจัยภายใน มณฑลราชภัฏ
CIA no.30815

ขอบเขตการบรรยาย

- การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ERM
 - หลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง
 - องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง
 - โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
 - นโยบายการบริหารความเสี่ยง
 - วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
 - ผู้เกี่ยวข้องและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ทฤษฎี / หลักการ ERM
- การนำทฤษฎี ERM สู่การปฏิบัติ
 - ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์
 - ขั้นตอนที่ 2 ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
 - ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเสี่ยง
 - ขั้นตอนที่ 4 ประเมินมาตรการควบคุมภายใน
 - ขั้นตอนที่ 5 บริหาร / จัดการความเสี่ยง
 - ขั้นตอนที่ 6 จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผลและทบทวน



หลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง

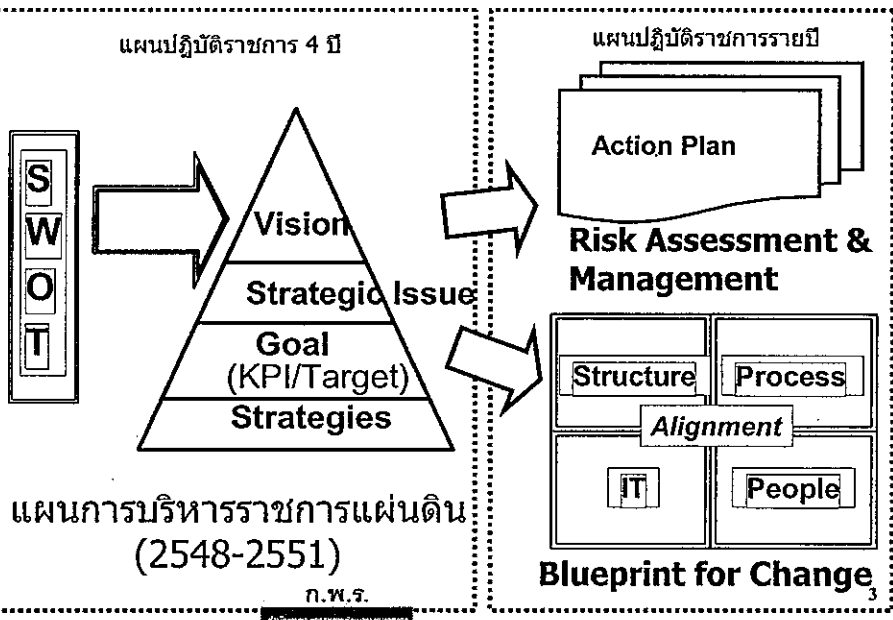
1. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ.2546

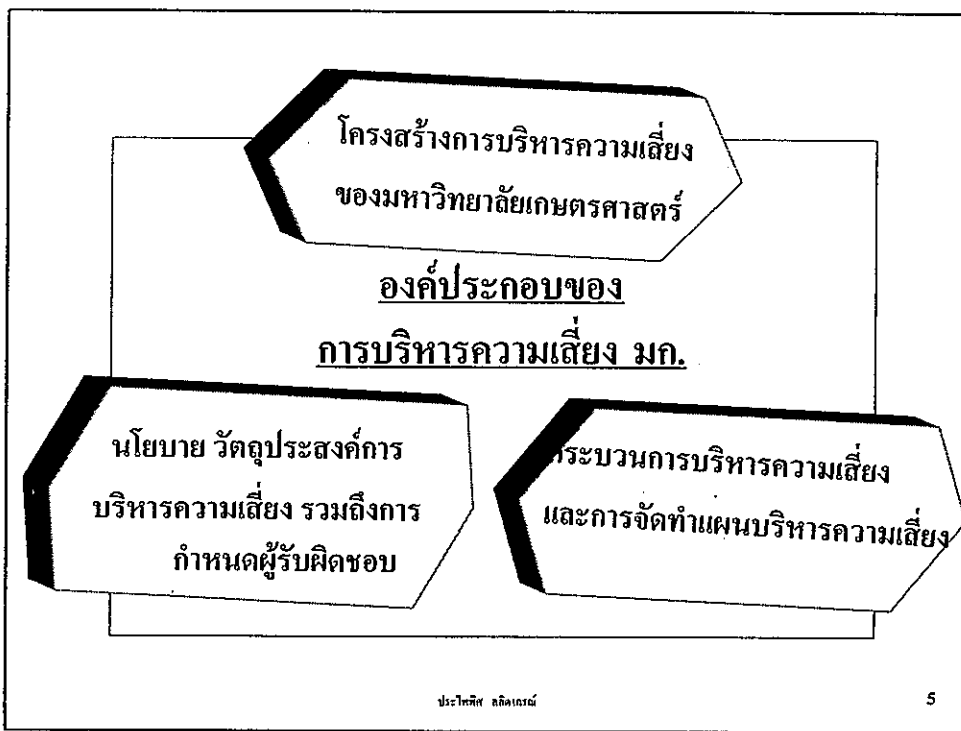
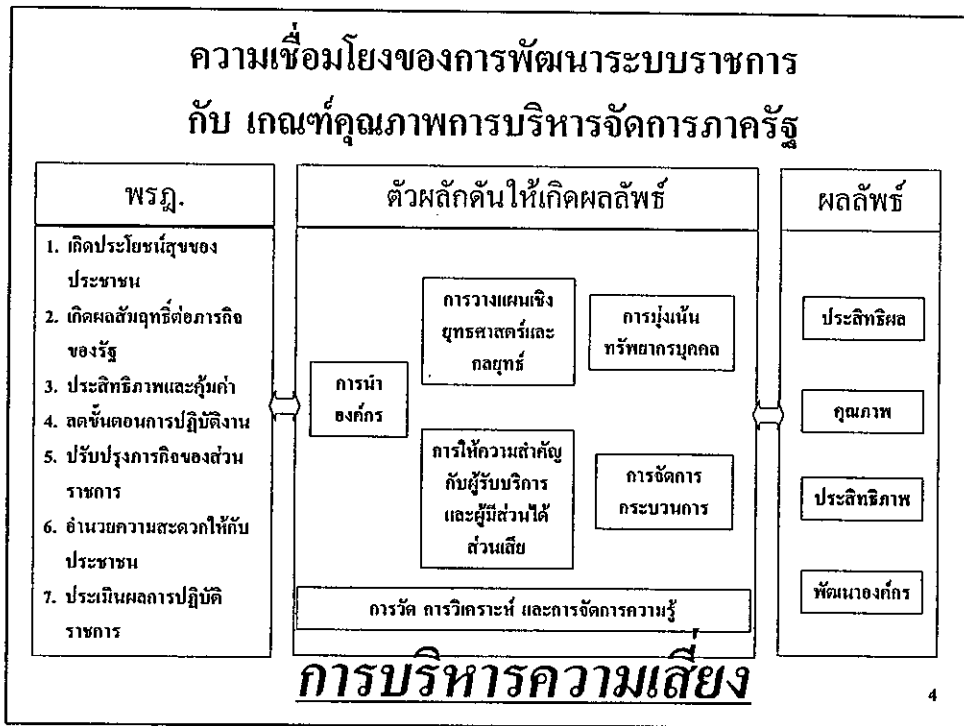
2. ระเบียบคณะกรรมการ
ตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการ
กำหนดมาตรฐานการ
ควบคุมภายใน พ.ศ.2544

ประไพศรี สติกลาง

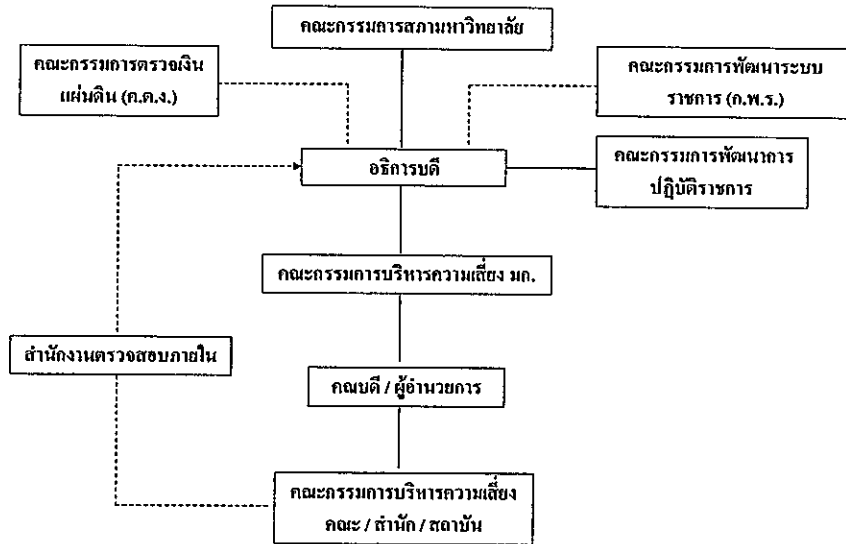
2

Strategy Formulation ⇨ Strategy Implementation





โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ประไพพิศ อภิศานนท์

6

นโยบายการบริหารความเสี่ยง มก.

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
5. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

ประไพพิศ อภิศานนท์

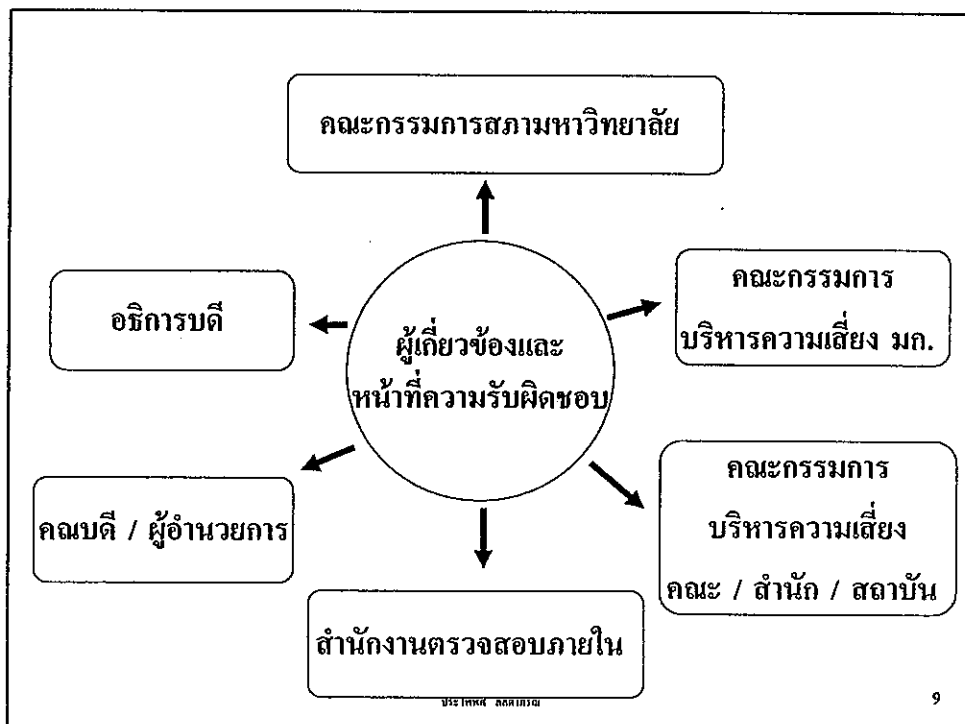
7

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สามารถลด
มูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลด
ขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้
อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคุมได้
และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีผลการ
ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ประไพพิศ ลัดดาเมธ

8



ประไพพิศ ลัดดาเมธ

9

หน้าที่คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
2. กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน

หน้าที่อธิการบดี

1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง
3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ(ก.พ.ร.) ทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ
5. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

หน้าที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก.

1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายใน
3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
4. รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
5. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง
6. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
7. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่ออธิการบดี
8. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ 6) ต่ออธิการบดี

หน้าที่คณบดี / ผู้อำนวยการ

1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในหน่วยงาน
2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน
3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง มก. ทุกสิ้นปีงบประมาณ
5. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ 6) ต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ

หน้าที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะ / สำนัก / สถาบัน

1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ
2. รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ / ประเมินความเสี่ยง
3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง
4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
5. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี / ผู้อำนวยการ
6. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ กตง.ข้อ 6) เสนอต่อคณบดี / ผู้อำนวยการ

หน้าที่สำนักงานตรวจสอบภายใน

1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี

ทฤษฎี / หลักการ ERM (COSO II) Enterprise Risk Management

บรรยายโดย ประไพพิศ ลิตินาภรณ์
ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน ม.เกษตรศาสตร์

CIA no.30815

ทฤษฎี / หลักการ ERM (COSO II) (Enterprise Risk Management)



ประไพศ ลิขิตธรรม

16

ความเสี่ยง คือ

โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การ
รั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายที่กำหนด :

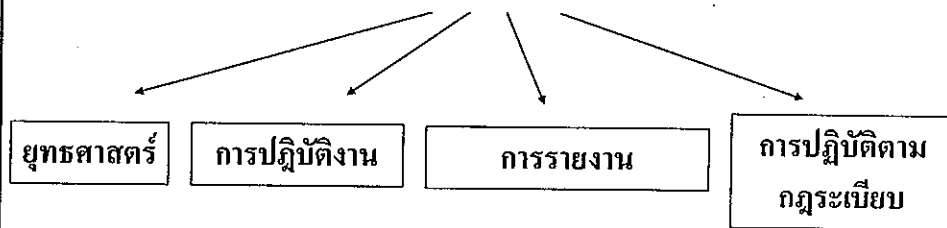
- Risk Internal ความเสี่ยงภายใน
- Risk External ความเสี่ยงภายนอก

ประไพศ ลิขิตธรรม

17

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM)

คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองภาพ
ที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการ และทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุม
ทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย



บริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร?

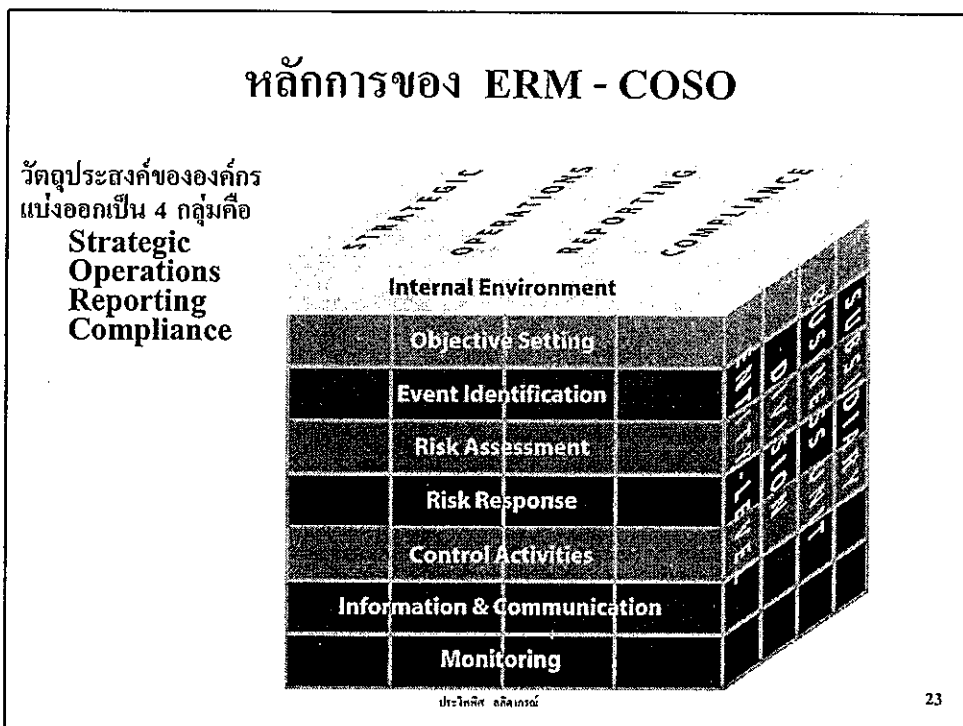
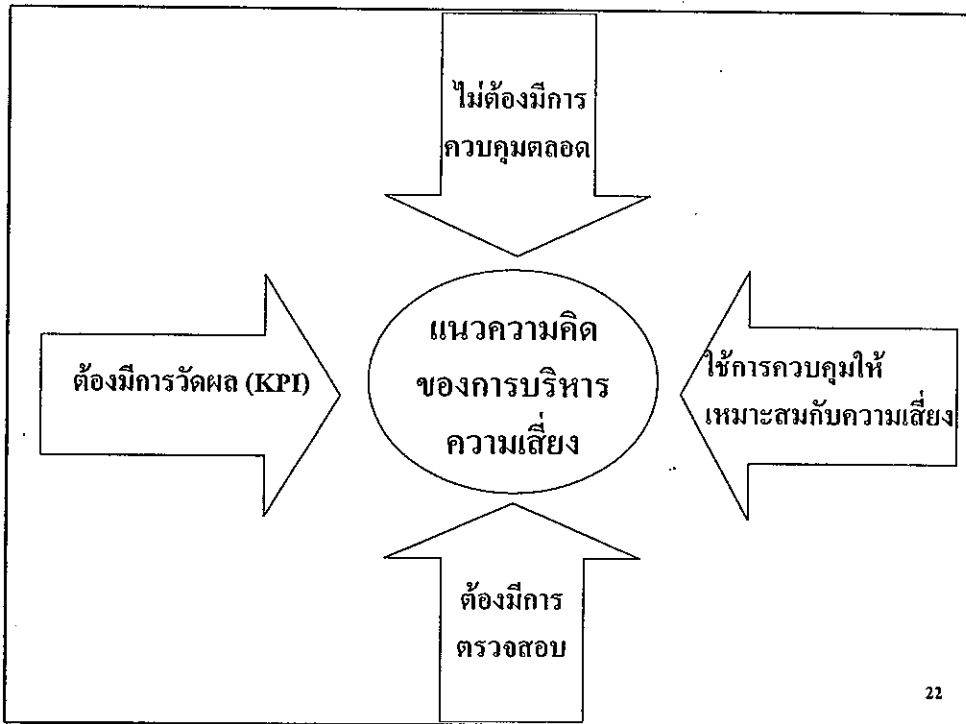
1. เพื่อระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจมีผลต่อการดำเนินงาน
2. เพื่อให้ฝ่ายจัดการและกรรมการบริหารองค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
3. สามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆที่จะช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า
4. สามารถกำหนดกระบวนการติดตามและประเมินผลของความเสี่ยงและกลไกการควบคุมที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงใด
5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารขององค์กรเป็นระยะๆ

ประโยชน์ที่ได้

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง■ ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน■ ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น■ สร้างโอกาสใหม่ๆ■ สร้างคุณค่าให้การทำงาน | <ul style="list-style-type: none">■ สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร■ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร■ ปกป้องผู้ปฏิบัติงาน■ ส่วนหนึ่งของระบบธรรมาภิบาล■ มองเป้าหมายในภาพรวม |
|---|---|

การจำแนกความเสี่ยง

- **Strategic Risk** – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ถูกค่า
- **Operational Risk** – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร
- **Financial Risk** – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการผันผวนทางการเงิน อัตราดอกเบี้ย การขึ้นราคาสินค้า การให้เครดิต สภาพคล่อง และการตลาด
- **Hazard Risk** – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ การรับผิดชอบต่อการสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน การก่อการร้าย



8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง (ERM)

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Information and Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

1. สภาพแวดล้อมภายใน

- ❖ ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ❖ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรรับมือได้
- ❖ วัฒนธรรมภายใน
- ❖ วัฒนธรรมกลุ่มย่อย
- ❖ การยอมรับในความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่
- ❖ กระบวนการบริหาร
- ❖ ความโปร่งใสและจรรยาบรรณของคนภายในองค์กร

1. สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

- ❖ ความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ รูปแบบการบริหารและการสั่งการ
- ❖ โครงสร้างองค์กร
- ❖ การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
- ❖ นโยบายการบริหารบุคคล
- ❖ ความหลากหลายของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

- ❖ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ❖ เป้าหมายและพันธกิจ
- ❖ วัตถุประสงค์การทำงานและกิจกรรม

3. การค้นหาหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยง

- เหตุการณ์ที่อาจมีผลต่อยุทธศาสตร์และการบรรลุเป้าหมาย
- ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่อาจผนวกกันจนเป็นผลต่อระดับความเสี่ยง
- แยกแยะความเสี่ยงและโอกาส
 - เหตุการณ์ที่ส่งผลลบคือความเสี่ยง
 - เหตุการณ์ที่ส่งผลบวกหรือคือโอกาสหรือสัญญาณการเปลี่ยนแปลงที่ควรนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยง

- ประเมินผลกระทบที่เกิดกับวัตถุประสงค์
- การประเมินมองจากสองมิติคือ ความน่าจะเป็นและผลกระทบ
- การประเมินทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
- ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

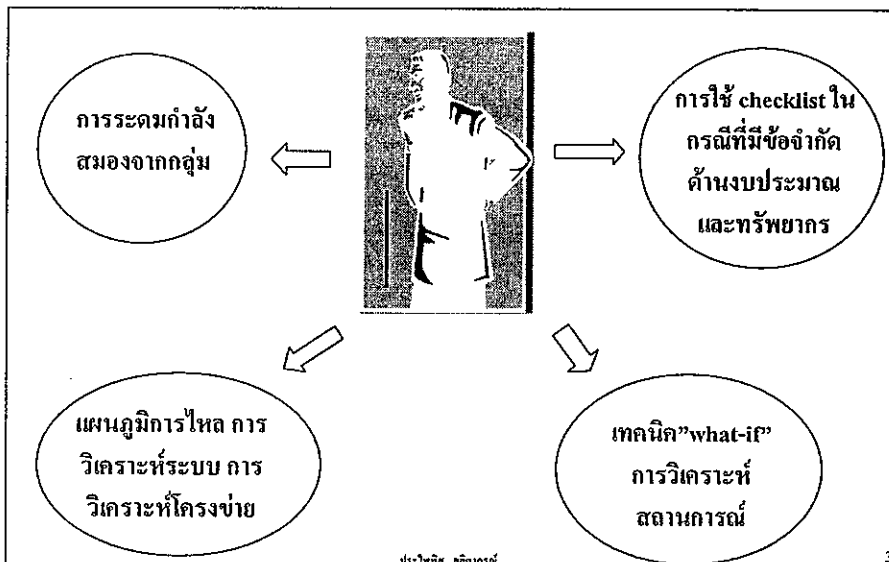
การประเมินความเสี่ยง



ประไพพิศ ฉลิมากรณ์

30

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง



ประไพพิศ ฉลิมากรณ์

31

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- คือการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง
- การคาดการณ์ถึงผลกระทบ
- เป็นข้อมูลป้อนสู่กระบวนการตัดสินใจว่าจะดำเนินการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรต่อไป

ประเภทของการวิเคราะห์

Types of Risk Analysis

Qualitative Analysis

ใช้คำพรรณาบรรยาย
ความรุนแรงของ
ผลกระทบและความ
น่าจะเป็นในการเกิด
เหตุการณ์

Semi-quantitative Analysis

มีการกำหนดค่าให้กับคำ
พรรณาบรรยายความเป็น
ตัวเลข

Quantitative Analysis

ใช้ตัวเลขจากข้อมูลจริง
หรือผลการทดลอง
หรือจากข้อมูลในอดีต

ระดับของการวิเคราะห์ความเสี่ยง

- ระดับยุทธศาสตร์
- ระดับโครงการ
- ระดับฝ่ายงาน

5. การสนองตอบ (จัดการ) ต่อความเสี่ยง

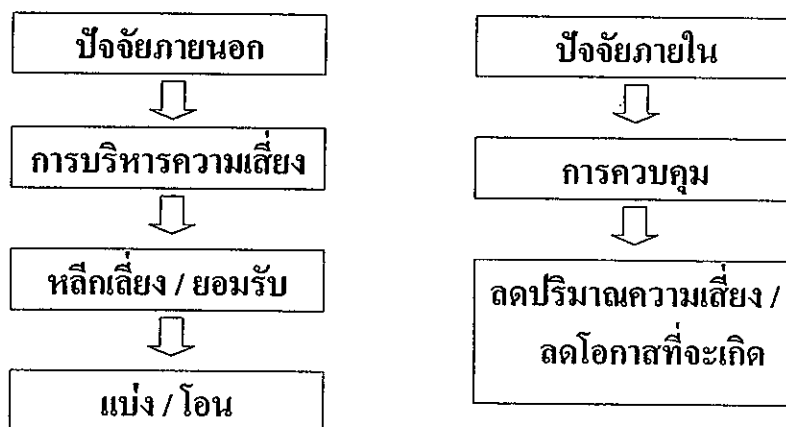
- ผู้บริหารตัดสินใจว่า จะจัดการกับความเสี่ยงอย่างไร
 - Avoid ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง)
 - Accept ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เผื่อระวัง)
 - Reduce ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม)
 - Prevent ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม)
 - Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
 - Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

5. การสนองตอบ (จัดการ) ต่อความเสี่ยง (ต่อ)

■ การประเมินทางเลือกดูจาก

- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
 - ผลที่ได้
 - ต้นทุน
- } จุดคุ้มทุน

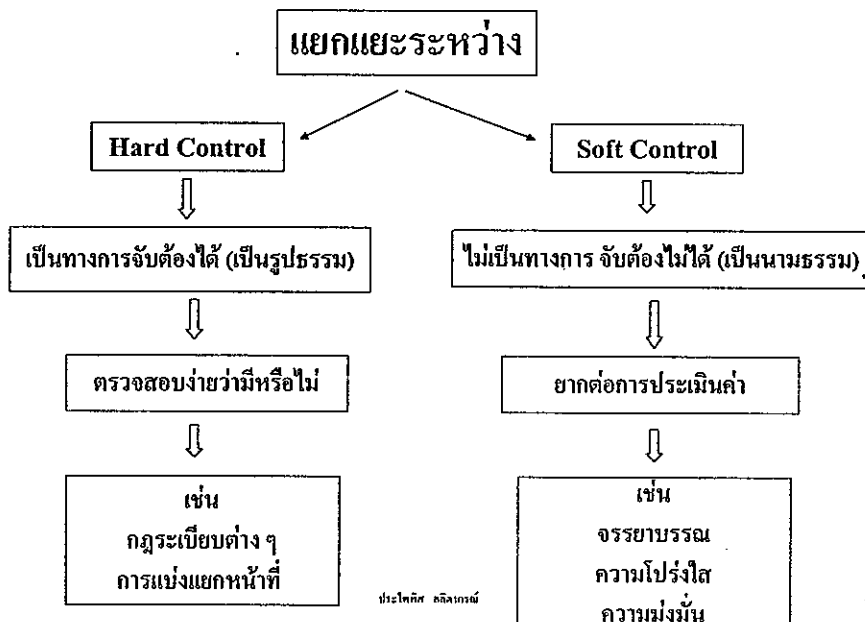
5. การสนองตอบ (จัดการ) ต่อความเสี่ยง (ต่อ)



6. กิจกรรมการควบคุม

- นโยบายและกฎระเบียบขั้นต้นที่จะช่วยให้การจัดการกับความเสี่ยงเกิดประสิทธิผล
- เป็นการปฏิบัติในทุกหน่วยงานและทุกระดับ
- การควบคุมทั้งปฏิบัติการและสารสนเทศ
- สัมพันธ์กับรูปแบบและวัฒนธรรมภายใน

ประเภทของการควบคุม



7. สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร



- สารสนเทศจำเป็นต้องใช้เพื่อช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงาน ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อเวลาและรูปแบบให้ได้อย่างสะดวก
- การสื่อสารเป็นช่องทางที่เปิดให้ทั้งบุคคลภายในและภายนอก ติดต่อสื่อสารกับองค์กร

8. การติดตามประเมินผล

- ตามดูการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ
- ดูการเปลี่ยนแปลงของโอกาสเกิดและผลกระทบ
- ดูการเปลี่ยนแปลงของจุดคุ้มทุนต่างๆ
- ติดตามอย่างสม่ำเสมอภายใต้กระบวนการของการรายงานข้อมูลและตัวชี้วัดในระบบความเสี่ยง เช่น ระดับน้ำเสีย การทำผิด สภาพคล่อง
- การทบทวนของฝ่ายจัดการในส่วนงานต่างๆ ผ่านรายงานการควบคุมภายในและแบบประเมิน CSA (Control self assessment) ซึ่งควรรายงานตามเงื่อนไขของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง(Risk-weighted criteria)
- ระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยให้การตรวจสอบประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

<p style="text-align: center;">Information Required</p> <p style="text-align: center;">for</p> <p style="text-align: center;">Risk Assessment and Internal Control Evaluation</p>						
Key Process (กระบวนการหลัก)	Objectives (วัตถุประสงค์)	Risk Outcome (ผลลัพธ์ของความเสี่ยง)	Risk Cause (สาเหตุของความเสี่ยง)	Desirable Control (การควบคุมที่ควรจะมี)	Control Existed? (การควบคุมที่มีอยู่?)	Control Working? (การควบคุมที่ได้หรือไม่?)
<p>Critical path for a system life cycle.</p> <p>Key functions that help a system achieves its mission.</p>	<p>What the process try to achieved?</p> <p>What are the key success criteria for the process?</p>	<p>The outcomes of the process that we do not want to happen.</p> <p>They are indicators of a process failure.</p>	<p>The event that cause or lead to the undesirable outcomes.</p>	<p>Things that should be in place to reduce the likelihood and/or consequence of the undesirable events to an acceptable level.</p>	<p>Verify whether the desirable controls are actually being implemented in the system.</p>	<p>Verify whether the existed controls are producing results as intended.</p>

42

<p style="text-align: center;">RISK ASSESSMENT REPORT (INTERNAL)</p> <p style="text-align: center;">TRAFFIC LIGHT REPORT FORMAT (Internal)</p>				
<p>Key Process: Key functions that help a system achieves its mission</p> <p>Objective: What the process try to achieve</p> <p>Risk Outcome: The outcomes of the process that we do not want to happen</p>				
RISK CAUSE	INHERENT RISK RATING (risk without control)	EXISTING CONTROLS AND/OR MITIGATING FACTORS	RESIDUAL RISK RATING (remaining risk after control)	RECOMMENDATION (NEW CONTROLS)
<p>The event that cause or lead to the undesirable outcomes</p> <p>POSSIBLE EFFECTS</p> <p>The consequences that could follow as the results of the above risk causes</p>	 <p>Consequence Rating 1-5</p> <p>Likelihood Rating A-E</p>	<p>Controls that have already been implemented to reduce risks to an acceptable level</p> <p>CURRENT ISSUES</p> <p>Problems identified, an indication that the existing controls above are not functioning as intended</p> <p style="text-align: center;"><small>ประเทศไทย ๒๕๖๓</small></p>	 <p>Consequence Rating 1-5</p> <p>Likelihood Rating A-E</p>	<p>A control gap that need to be addressed by management to tighten controls and/or resolve the current issues identified</p>

43

เปรียบเทียบ ERM กับ COSO

(Enterprise Risk Management VS. The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission)

วัตถุประสงค์ ERM

1. ยุทธศาสตร์
2. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
3. ความเชื่อถือได้ของรายงาน
4. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ COSO

1. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

ปะทีค อธิกรณ์

44

เปรียบเทียบ ERM กับ COSO

(Enterprise Risk Management VS. The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission)

องค์ประกอบ ERM

1. สภาพแวดล้อม
2. การตั้งเป้าประสงค์ขององค์กร
3. การระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การสนองตอบต่อความเสี่ยง
6. กิจกรรมที่ใช้ในการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามผล

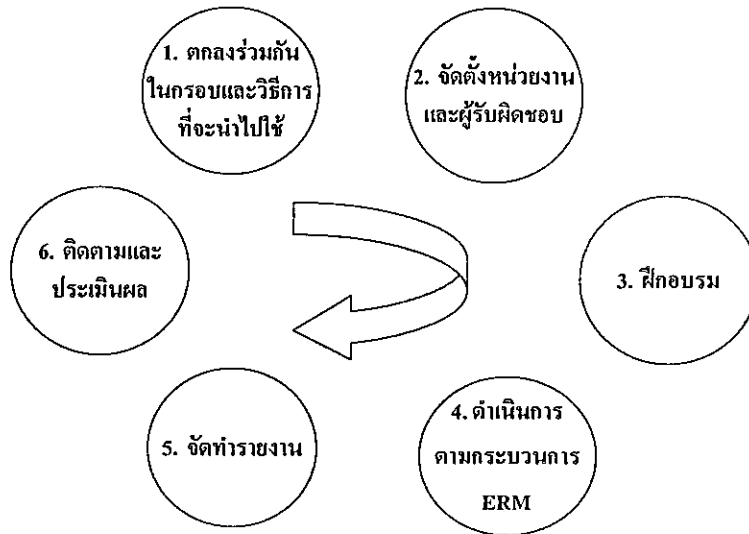
องค์ประกอบ COSO

1. สภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม
2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม
4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร
5. การติดตามผล

ปะทีค อธิกรณ์

45

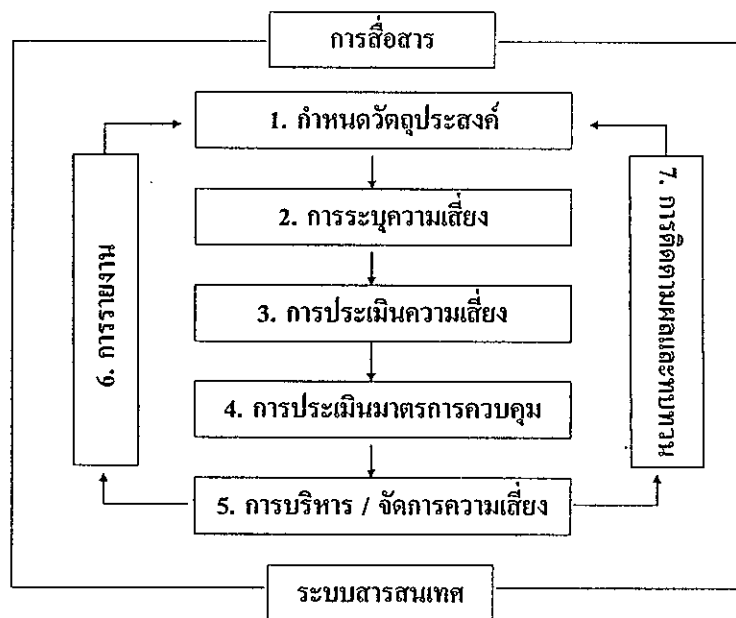
ขั้นตอนในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง



ประไพพิศ อภิสิทธิ์

46

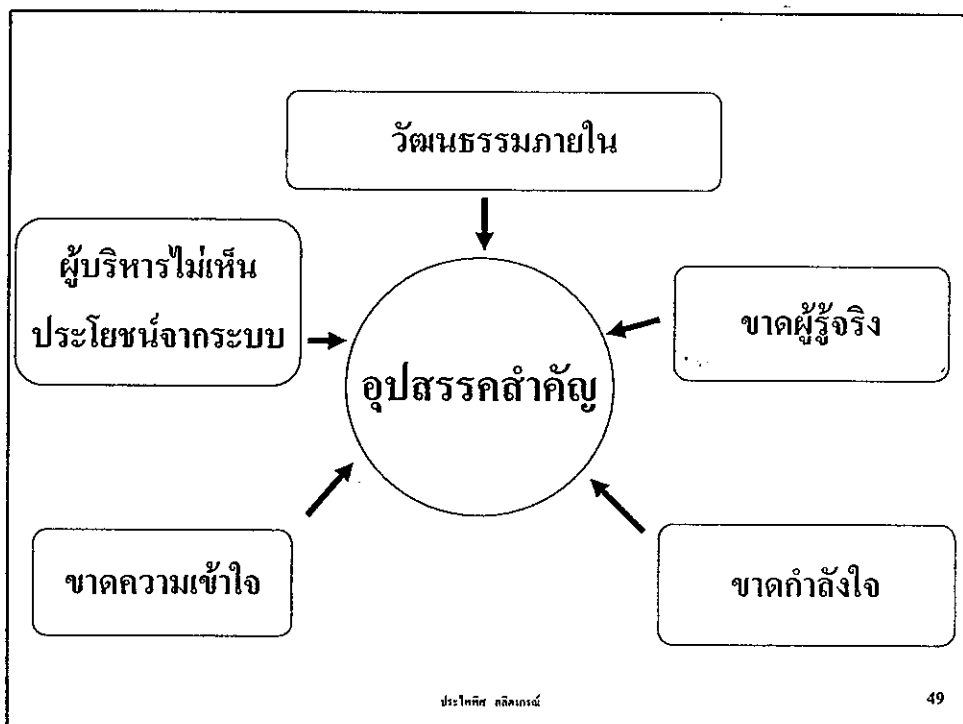
กระบวนการบริหารความเสี่ยง



47

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

- การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
- มีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบนี้ทั่วทั้งองค์กร
- เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
- ใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
- สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
- สื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร



ข้อจำกัดของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

- ความเสี่ยงมีความเกี่ยวข้องกับอนาคต ซึ่งมีความไม่แน่นอน
- การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีการปฏิบัติใช้ในหลายระดับที่แตกต่างกัน โดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน (กลยุทธ์ , การดำเนินงาน , การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎ)
- การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถทำให้มั่นใจได้ 100% ว่า องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะมีปัจจัยของข้อจำกัด ดังนี้
 - การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ (Judgement)
 - ความล้มเหลวหรือข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน อันเกิดจากความประมาท เดินเลื้อ และความเข้าใจของบุคลากร (Breakdown)
 - การแทรกแซงโดยฝ่ายบริหาร (Management Override)
 - การสมรู้ร่วมคิด (Collusion)
 - ความคุ้มค่าของต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost & Benefit)

ปะทีทีที วิทยาลัย

50

ลักษณะหลักของพาราไดม์การบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่

พาราไดม์เก่า	พาราไดม์ใหม่
<p>แยกส่วน</p> <p>แต่ละหน่วยงานจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระต่อกัน โดยมุ่งเน้นที่แผนกบัญชี แผนกทรัพย์สิน และตรวจสอบภายใน</p>	<p>บูรณาการ</p> <p>บริหารความเสี่ยงร่วมกันโดยมีผู้บริหารระดับสูงคอยกำกับดูแลและพนักงานในองค์กรเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นงานของทุกคน</p>
<p>ทำเป็นครั้งคราว</p> <p>บริหารความเสี่ยงทำเมื่อไหร่ก็ตามที่ผู้จัดการเห็นว่าจำเป็นต้องทำ</p>	<p>ทำอย่างต่อเนื่อง</p> <p>บริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>เน้นในมุมมองแคบ</p> <p>ส่วนมากจะเน้นความเสี่ยงด้านประกันและการเงิน</p>	<p>เน้นในมุมมองกว้าง</p> <p>ทุก ๆ ความเสี่ยงทางธุรกิจและทุก ๆ โอกาสต้องถูกนำมาพิจารณา</p>

ปะทีทีที วิทยาลัย

51

การนำทฤษฎี ERM สู่อำนาจปฏิบัติ

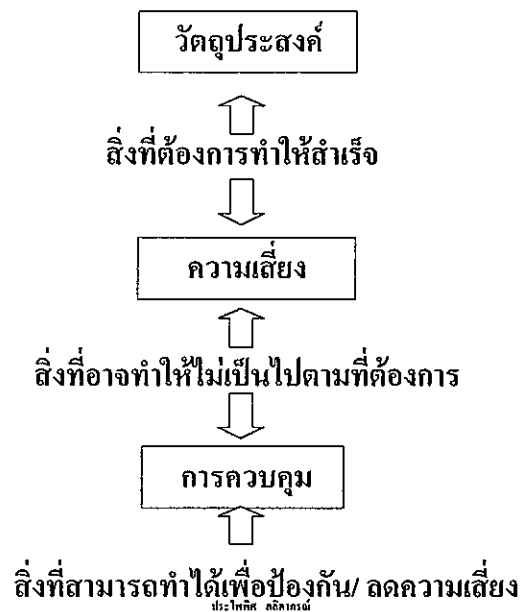
บรรยายโดย ประไพพิศ ลิตตาภรณ์
ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน ม.เกษตรศาสตร์
CIA no.30815

การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ประไพศ ศศิธรณ์

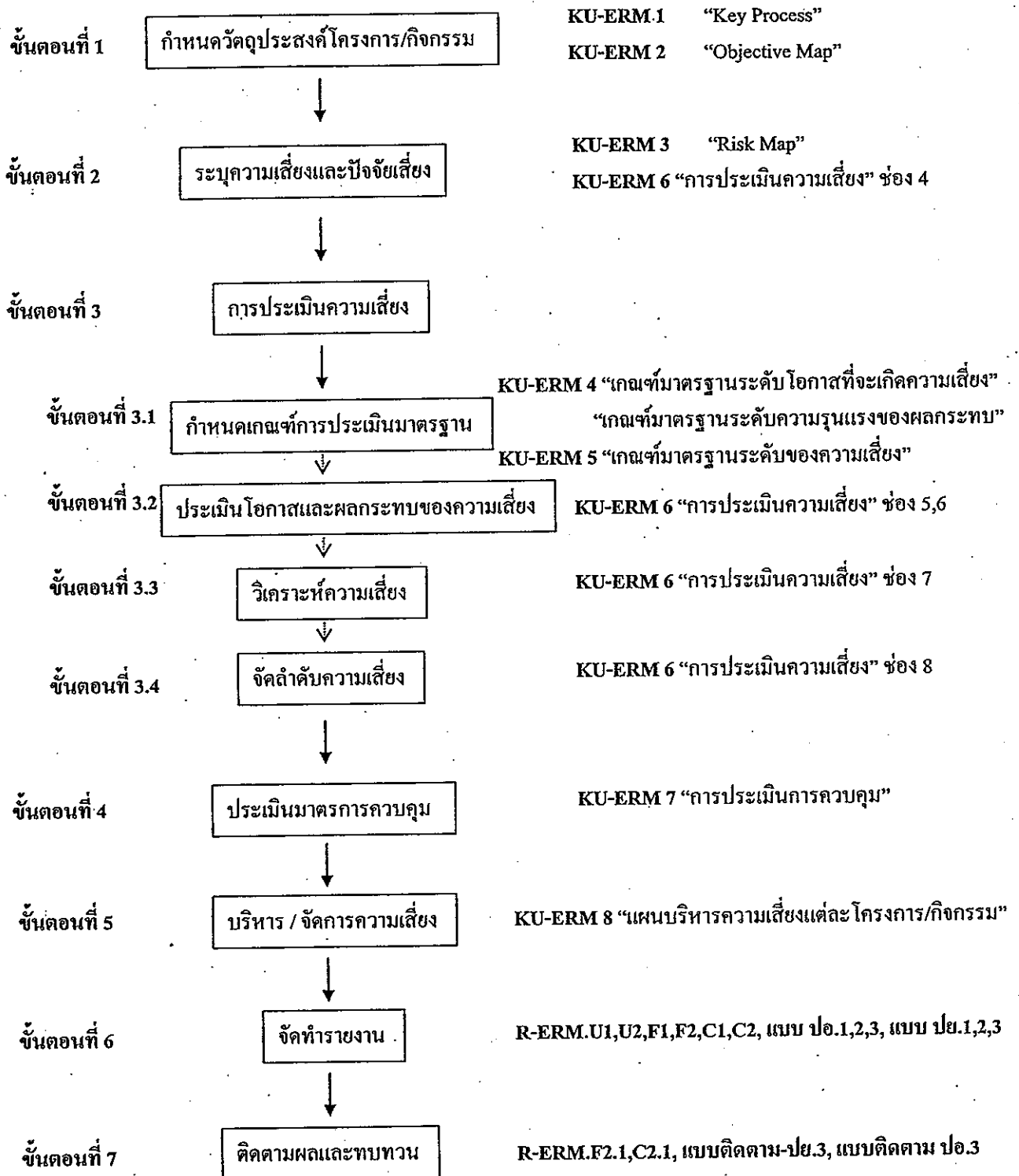
52

ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง และการควบคุม



53

สรุปขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง



ขั้นตอนที่ 1

การกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ / กิจกรรม

ประไพพิศ สถิตานนท์

55

หลักการ / วิธีการคัดเลือกกิจกรรม / โครงการ

1. กิจกรรม / โครงการที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ คณะ / สำนัก / สถาบัน
2. กิจกรรม / โครงการที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายตาม แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี หรือตามคำรับรอง การปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา
3. กิจกรรม / โครงการที่ต้องการเพิ่มผลผลิตมากกว่าเป้าหมายใน ปีที่ผ่านมา
4. กิจกรรม / โครงการที่ได้รับงบประมาณจำนวนมากที่สุด

ประไพพิศ สถิตานนท์

56

ระดับของการกำหนดวัตถุประสงค์

★ วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร

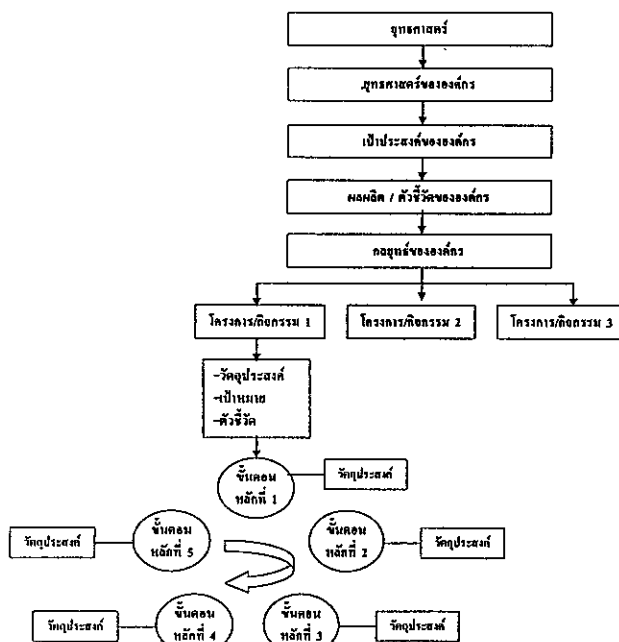
★ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

★ วัตถุประสงค์ในระดับขั้นตอนหลักของกิจกรรม (Key Process Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักของแต่ละกิจกรรม ที่ผู้ปฏิบัติกำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม

ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร หน่วยงาน โครงการและกระบวนการหรือขั้นตอนหลัก



วัตถุประสงค์คืออะไร?

- สิ่งที่ตอบสนองหรือเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินการ
- วัตถุประสงค์จึงไม่ใช่วิธีการ
- และไม่ใช่เครื่องมือหรือการดำเนินการ
- อาจเป็นข้อบังคับของหน่วยงาน

เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์

- Strategic** ยุทธศาสตร์ (KPI ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ)
- Operations** ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- Financial** ความเชื่อถือได้ของข้อมูลต่าง ๆ
- Compliance** การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

หลักในการกำหนดวัตถุประสงค์

SMART

1. Specific ชัดเจน
2. Measurable วัดได้
3. Achievable ปฏิบัติได้
4. Reasonable สมเหตุสมผล
5. Time constrained กรอบเวลา

61

ตัวอย่างโครงการ / กิจกรรม ตามโครงสร้างองค์กร และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

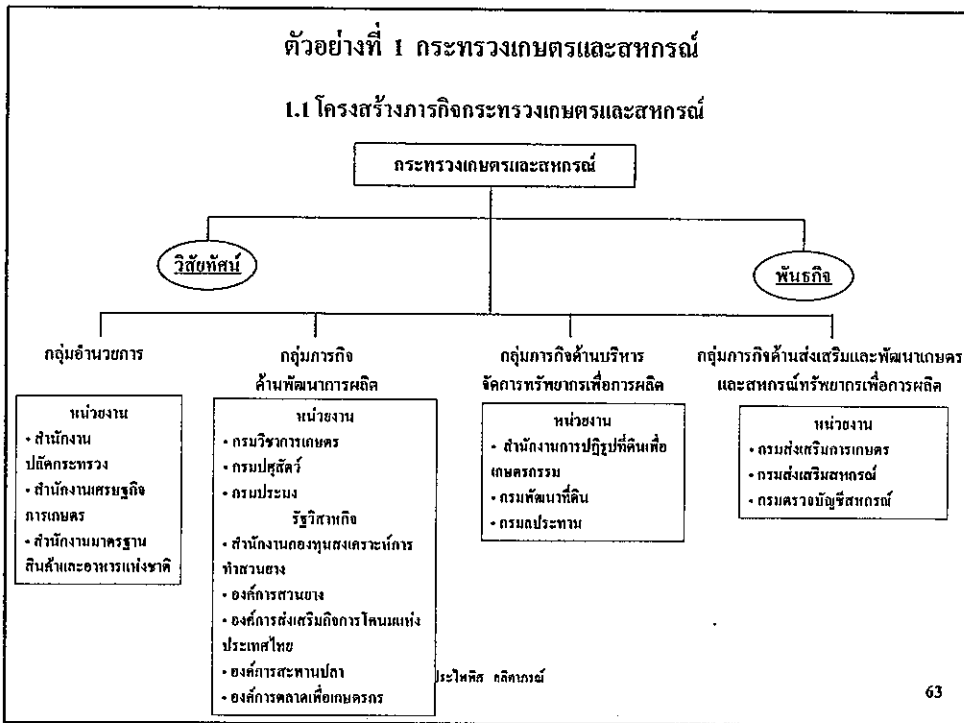
- | | |
|--|---|
| 1. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | 10. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร |
| 2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ | 11. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ |
| 3. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข | 12. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 4. สำนักงานปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคง
ของมนุษย์ | 13. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน |
| 5. สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว | 14. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ |
| 6. สำนักงานอัยการสูงสุด | 15. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก |
| 7. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา | 16. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอำนาจ |
| 8. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ | 17. การรถไฟแห่งประเทศไทย |
| 9. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม | 18. องค์การจักรวรรดิ |

ประไพพิศ ทัดดากรณ์

62

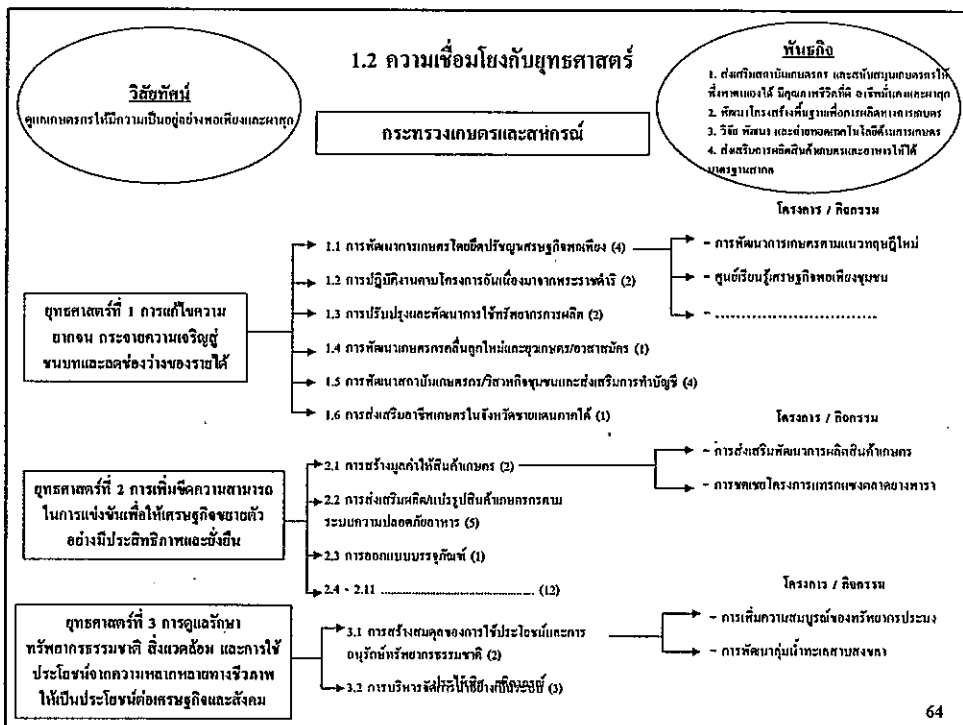
ตัวอย่างที่ 1 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.1 โครงสร้างภารกิจกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

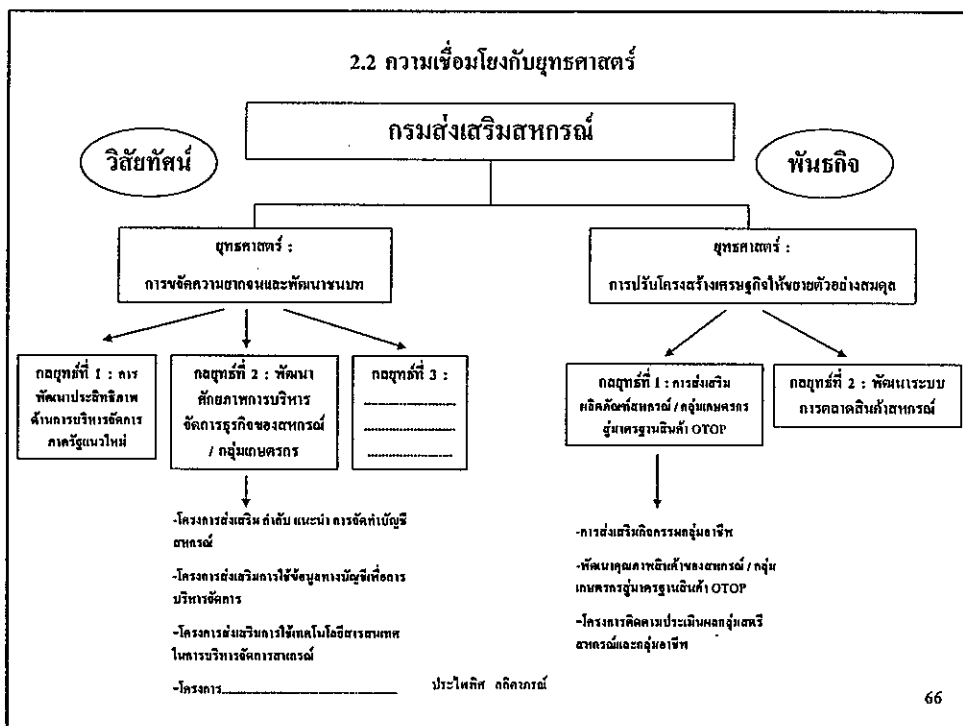
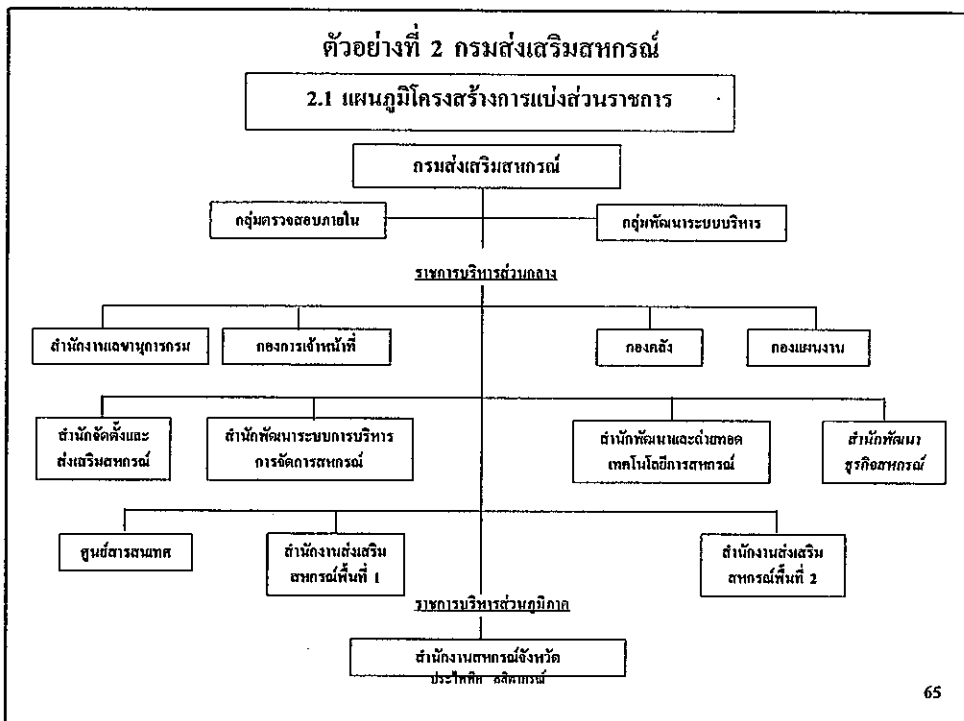


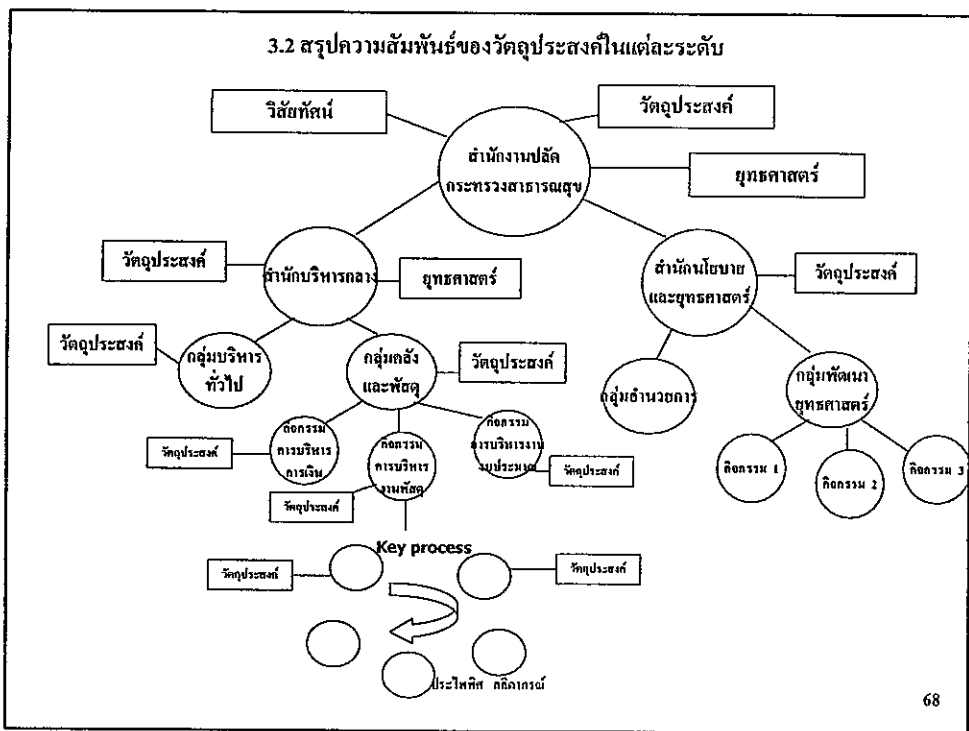
63

1.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

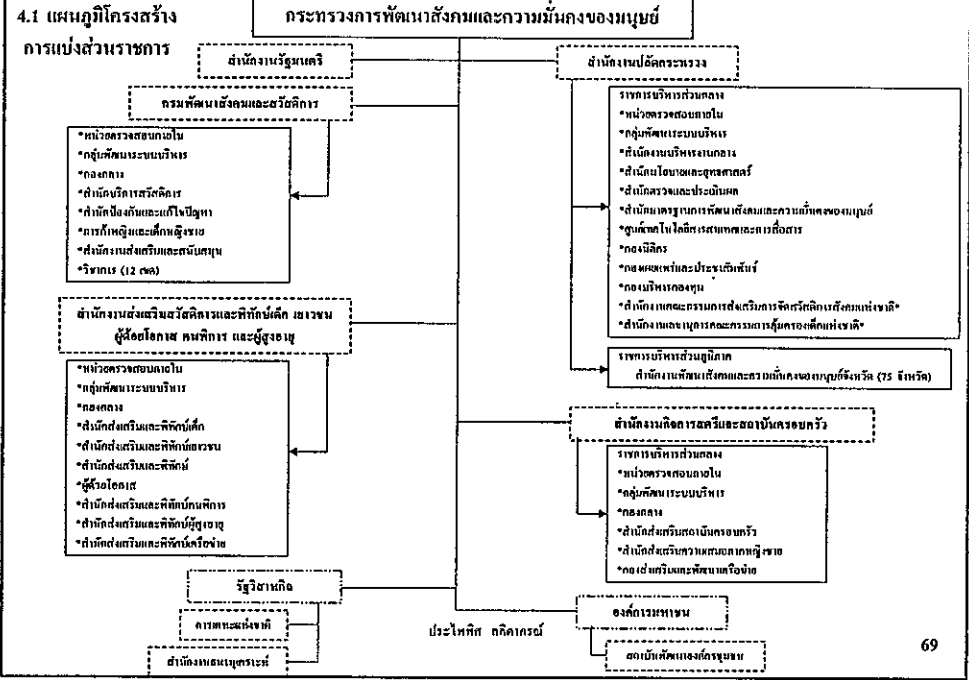


64

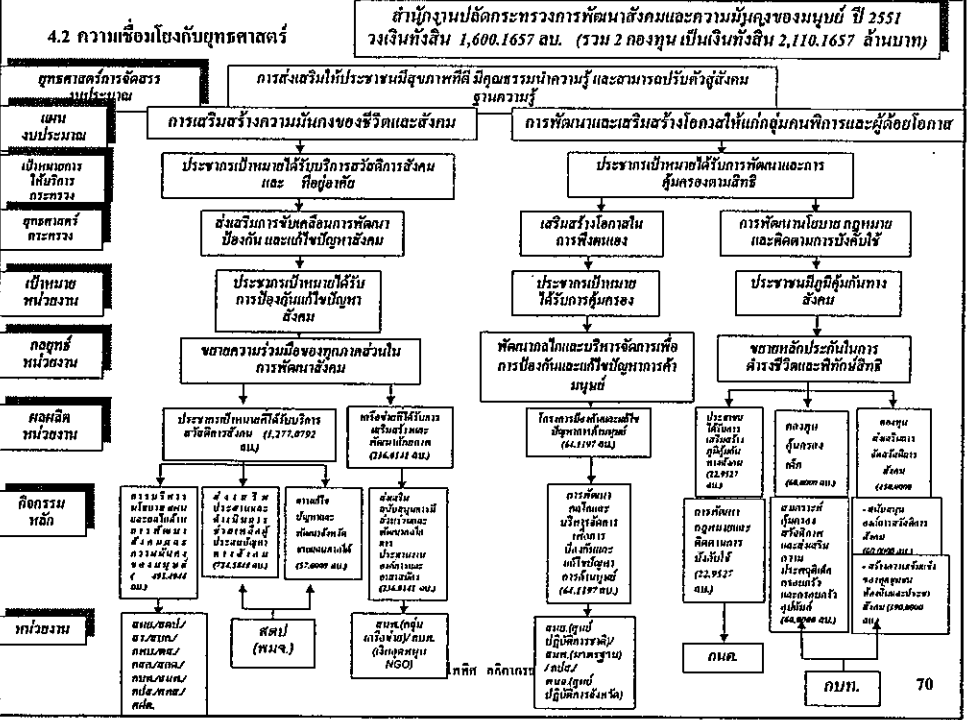




ตัวอย่างที่ 4 สำนักงานปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

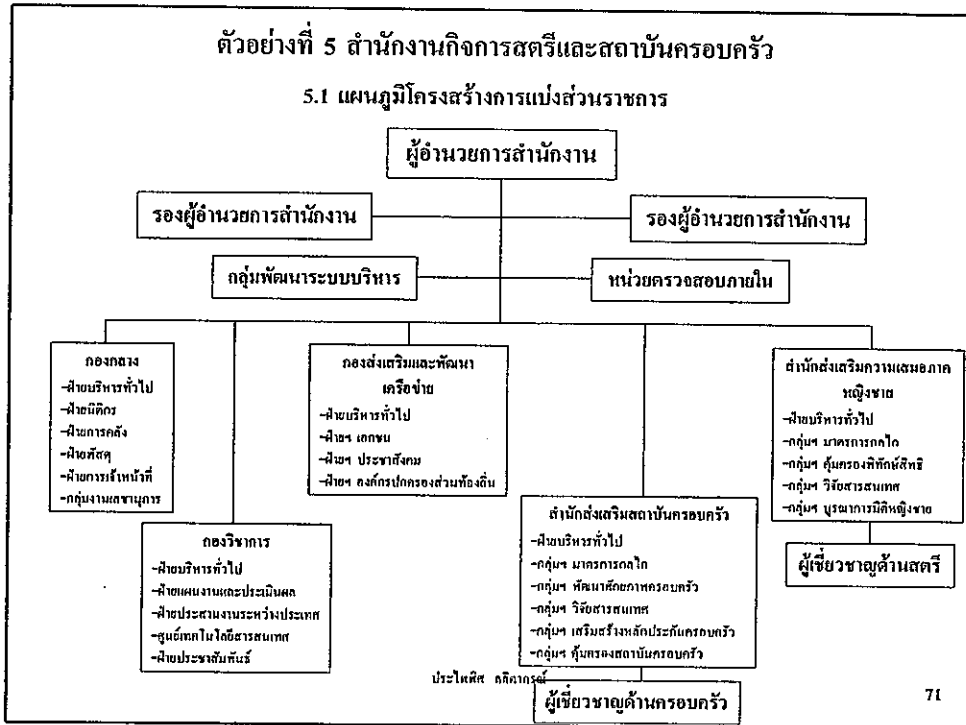


4.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์



ตัวอย่างที่ 5 สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว

5.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

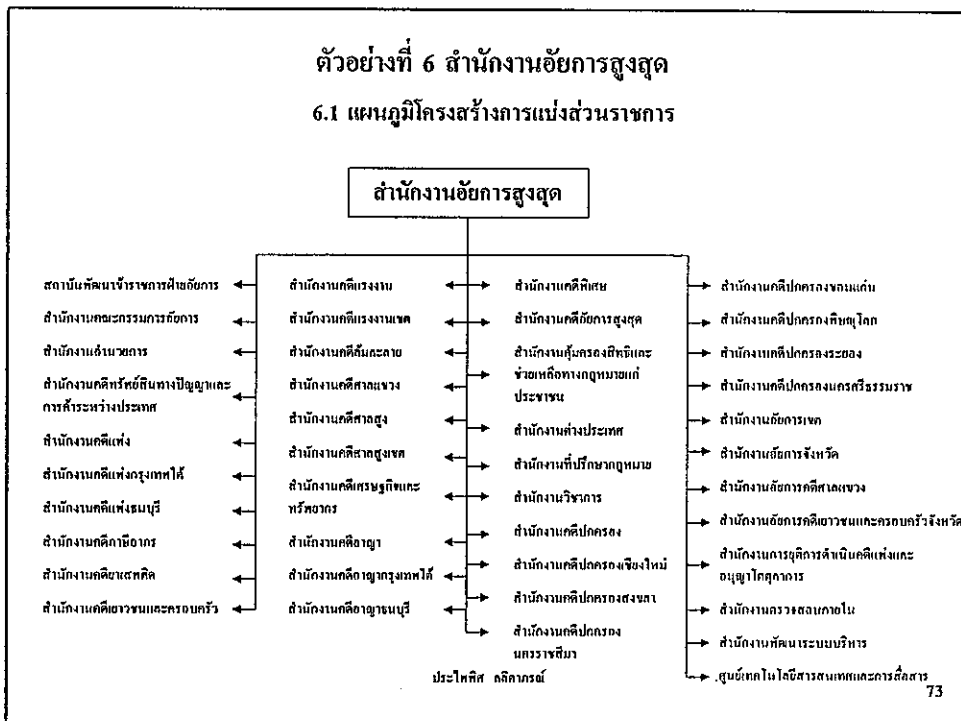


5.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว



ตัวอย่างที่ 6 สำนักงานอัยการสูงสุด

6.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

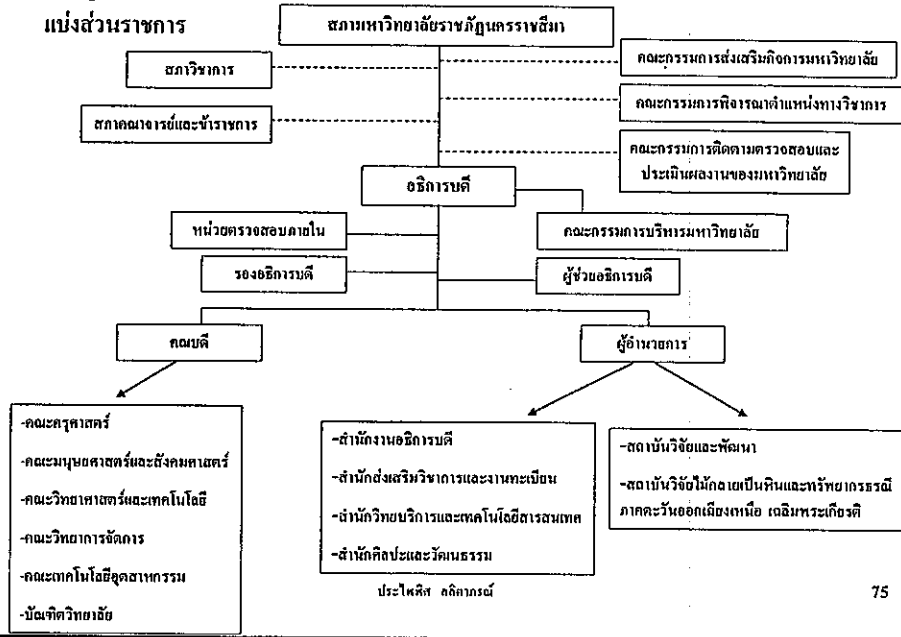


6.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด

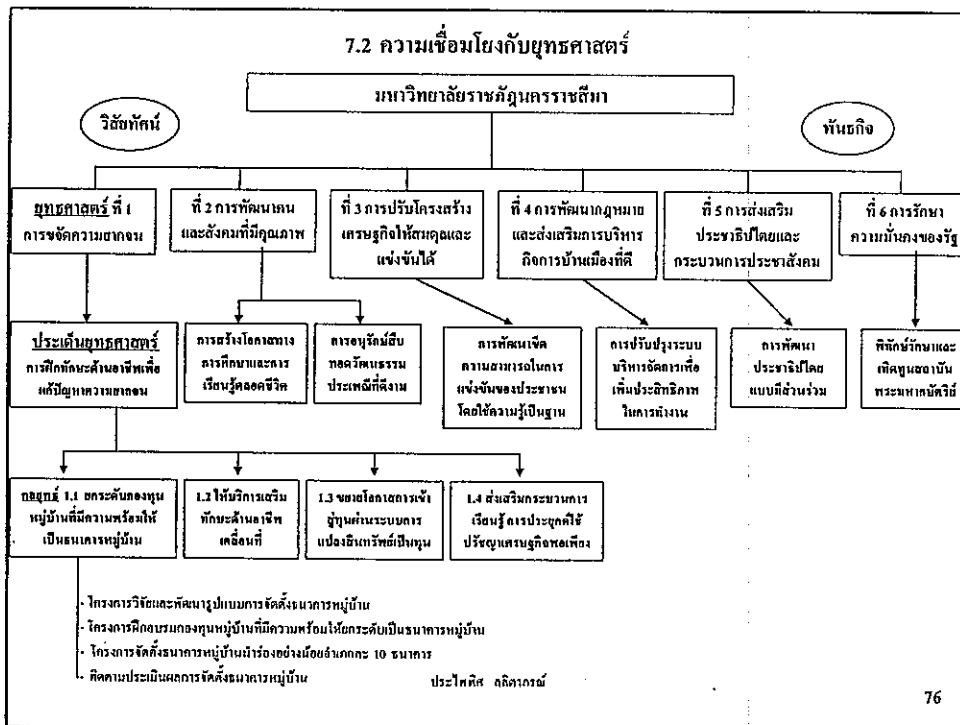


ตัวอย่างที่ 7 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

7.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

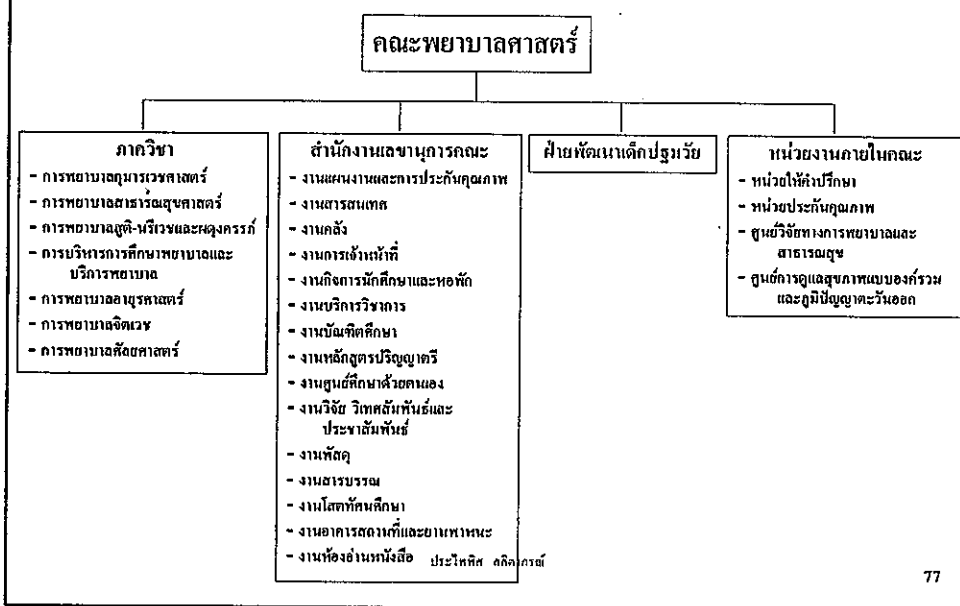


7.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์



ตัวอย่างที่ 8 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

8.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ



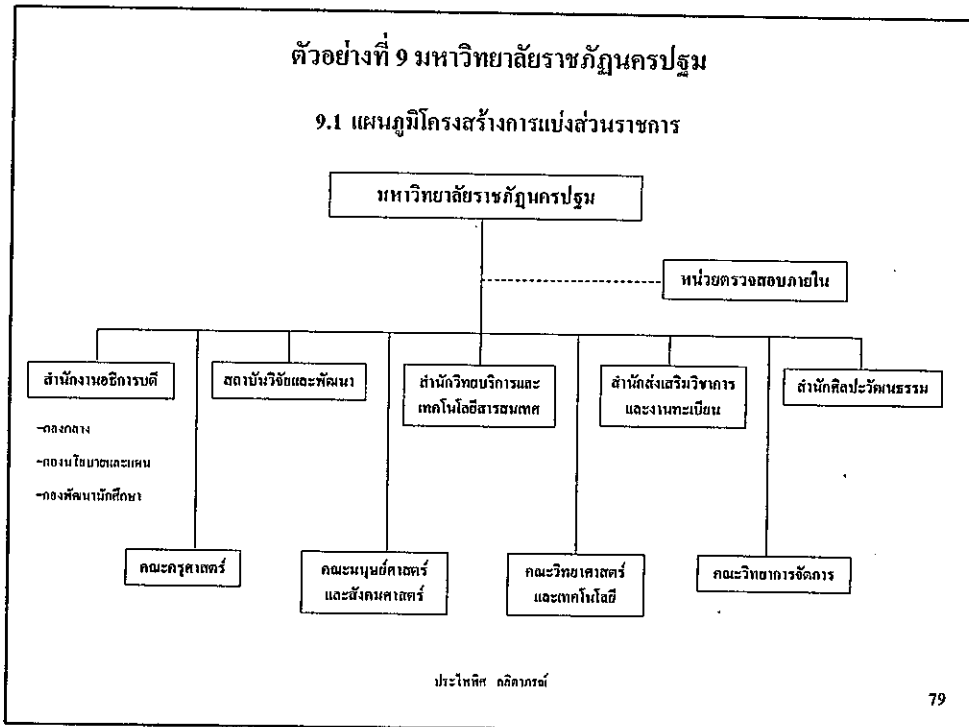
77



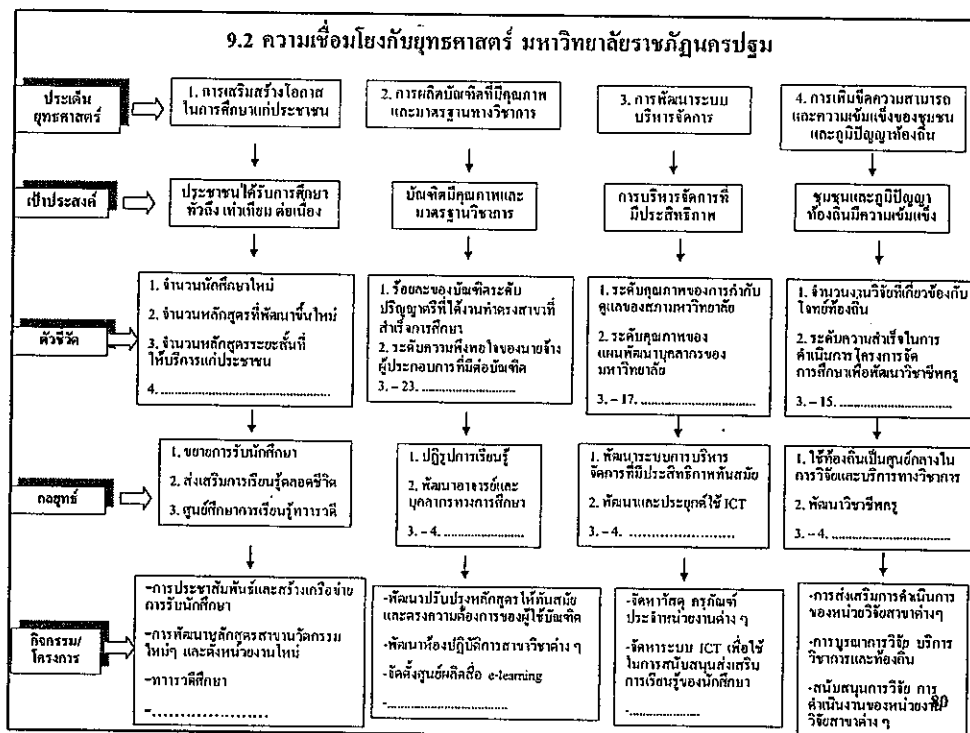
78

ตัวอย่างที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

9.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

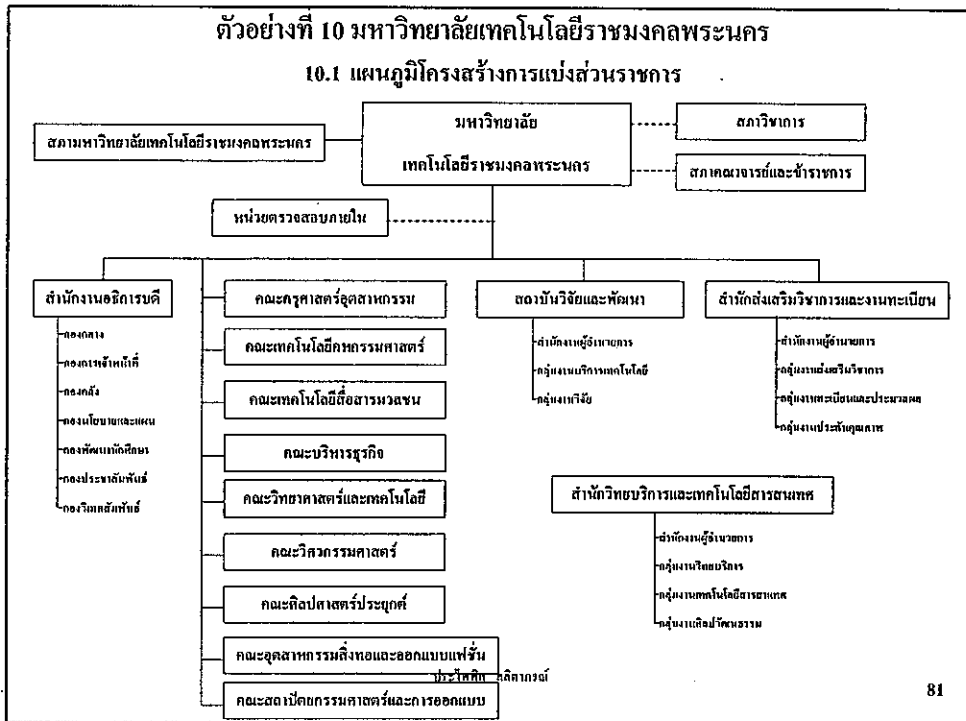


9.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

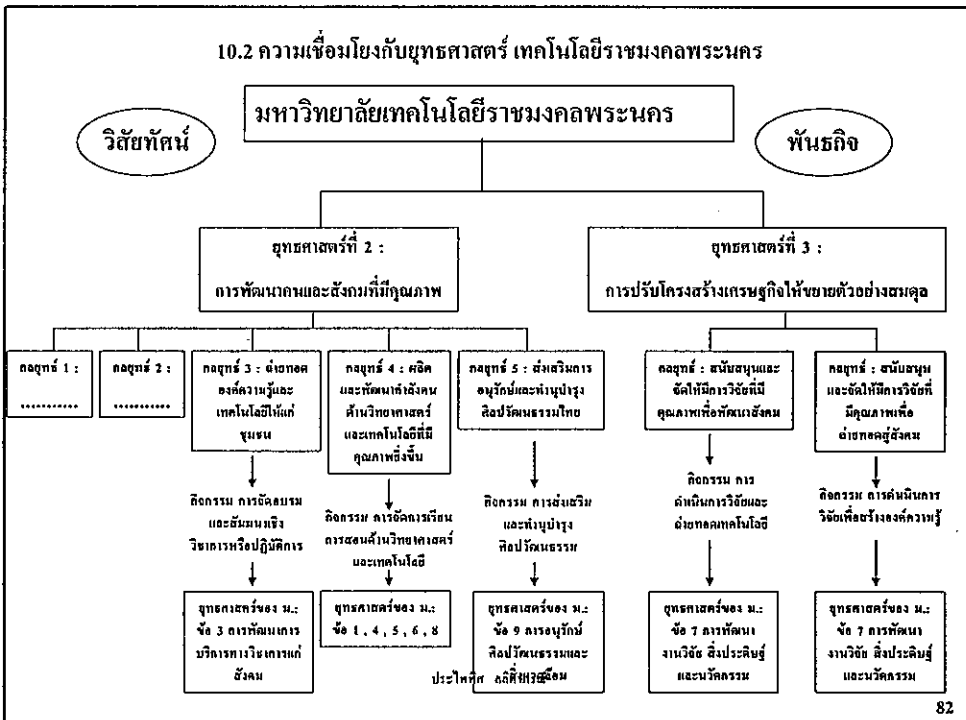


ตัวอย่างที่ 10 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

10.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

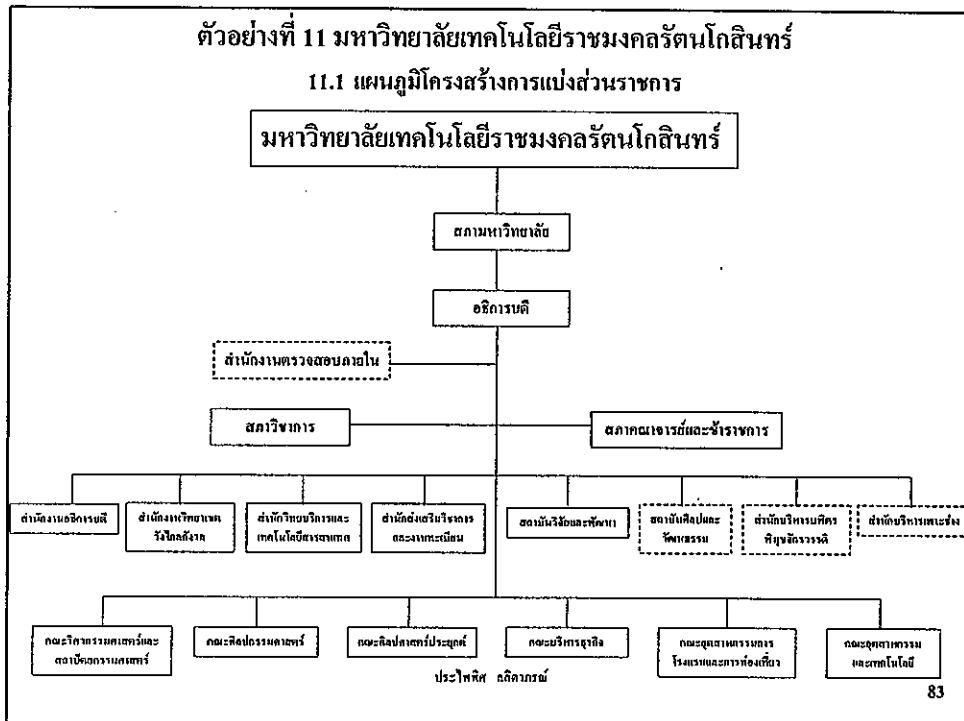


10.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

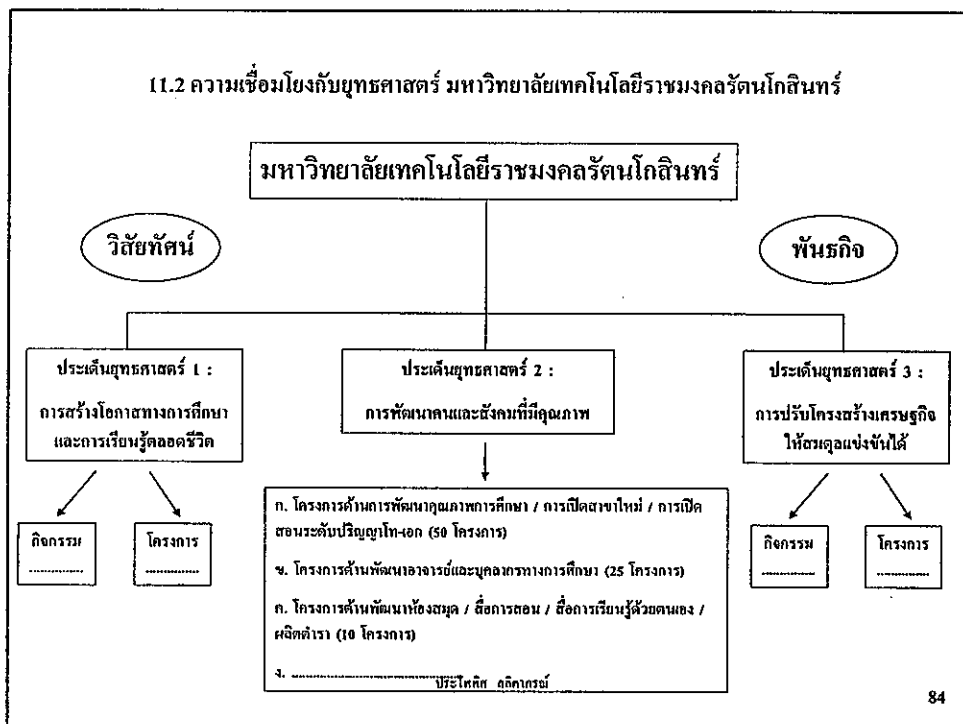


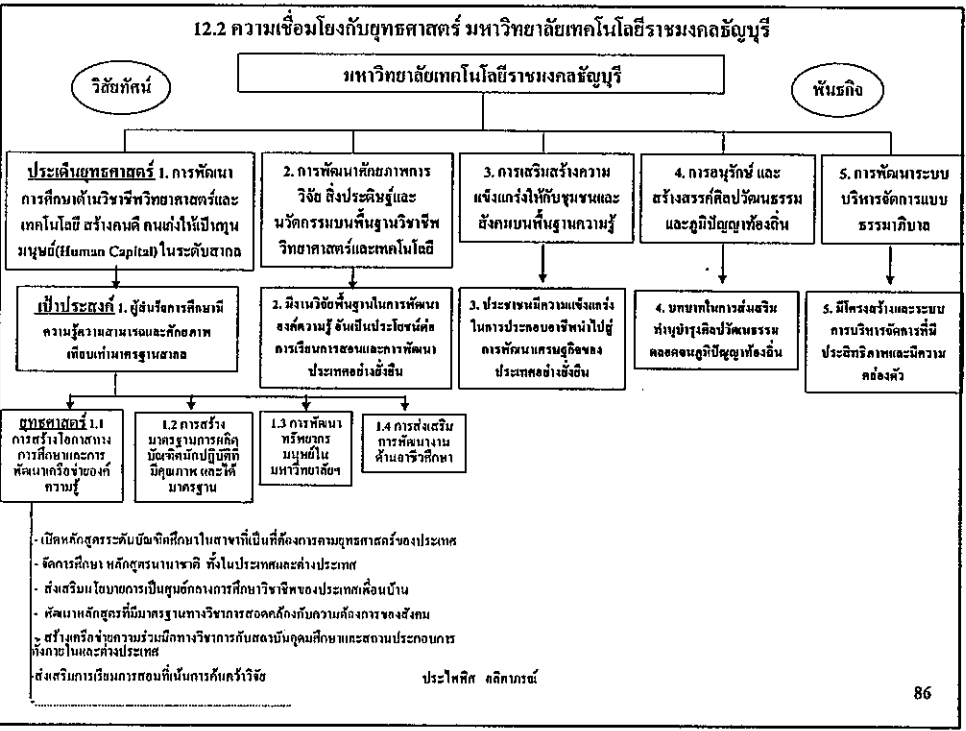
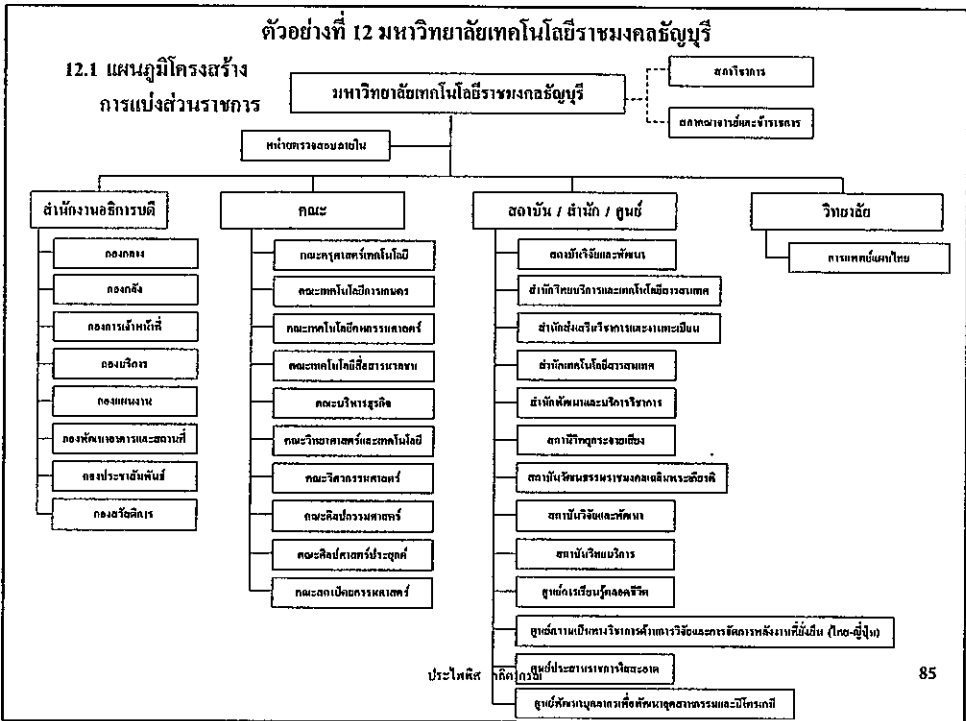
ตัวอย่างที่ 11 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

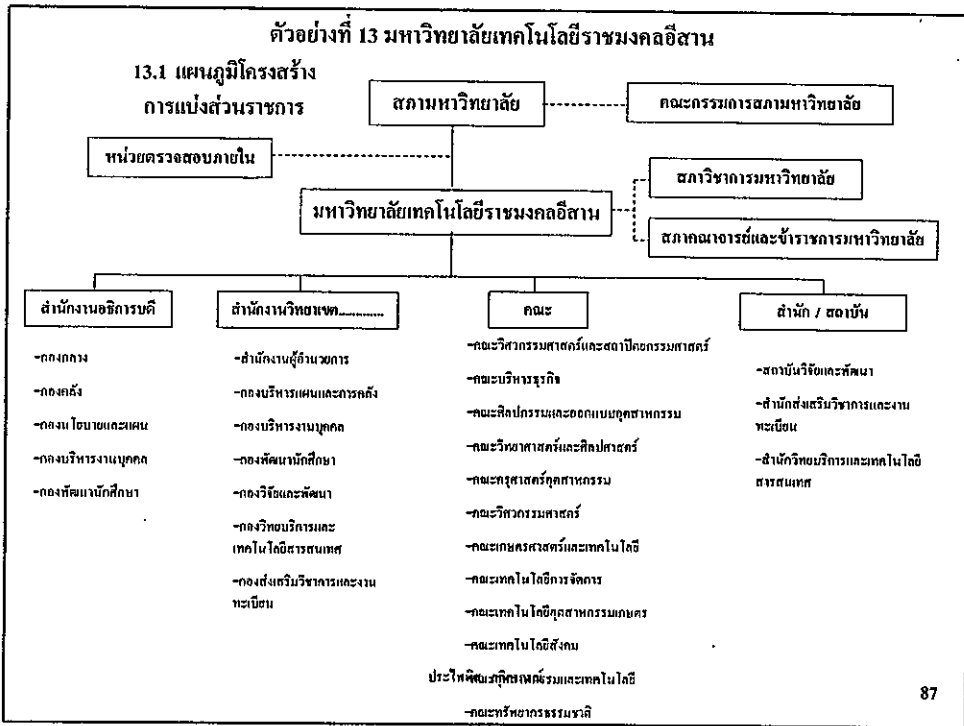
11.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ



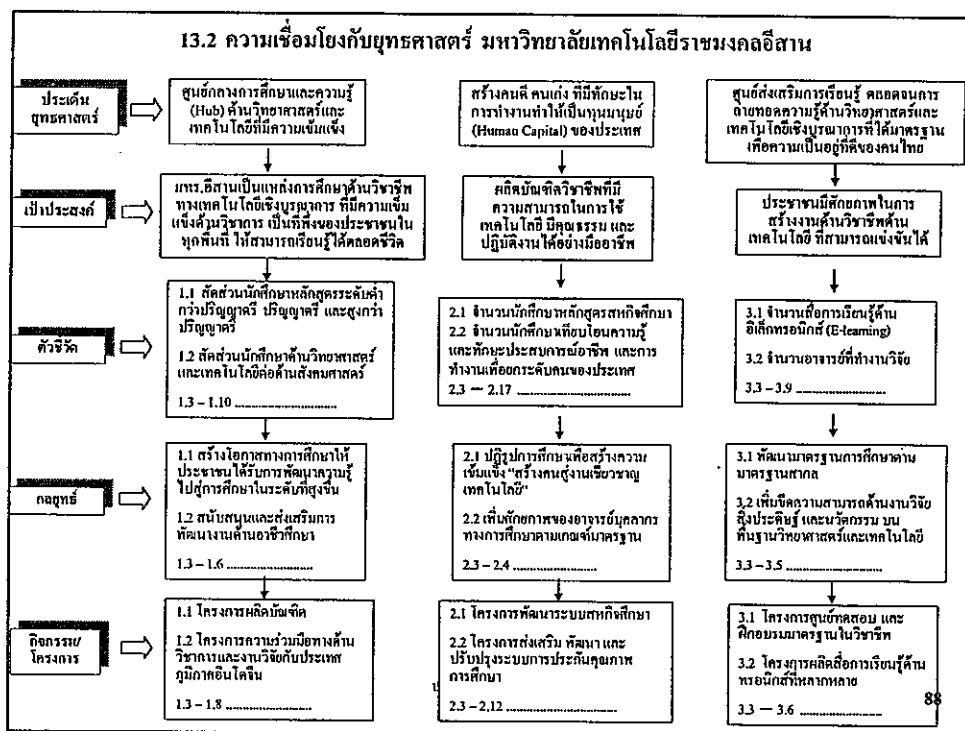
11.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



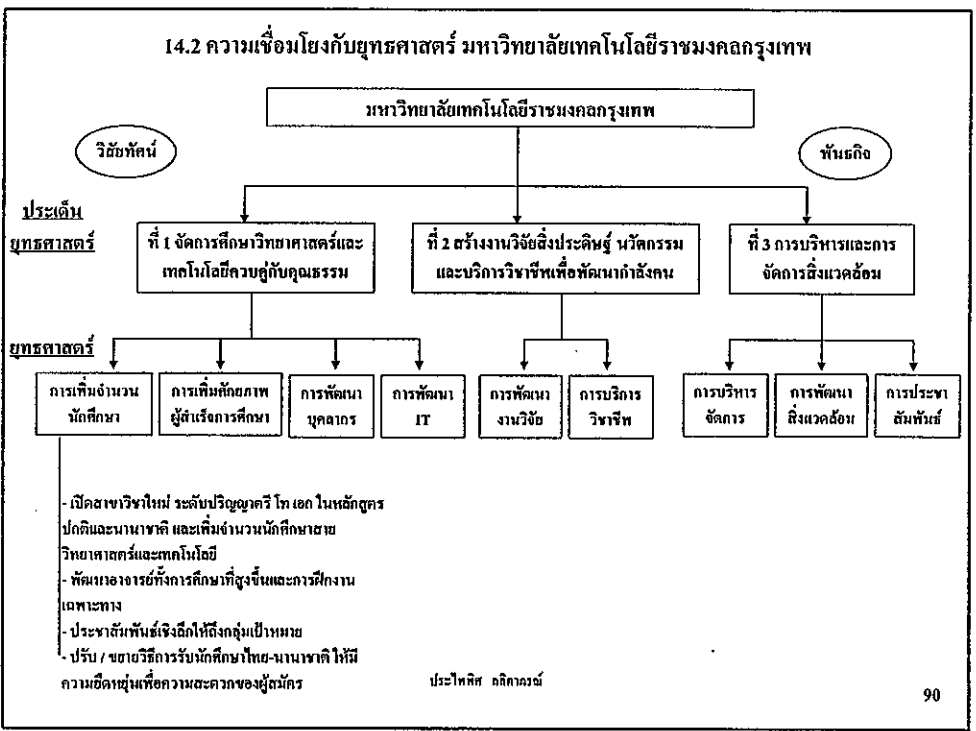
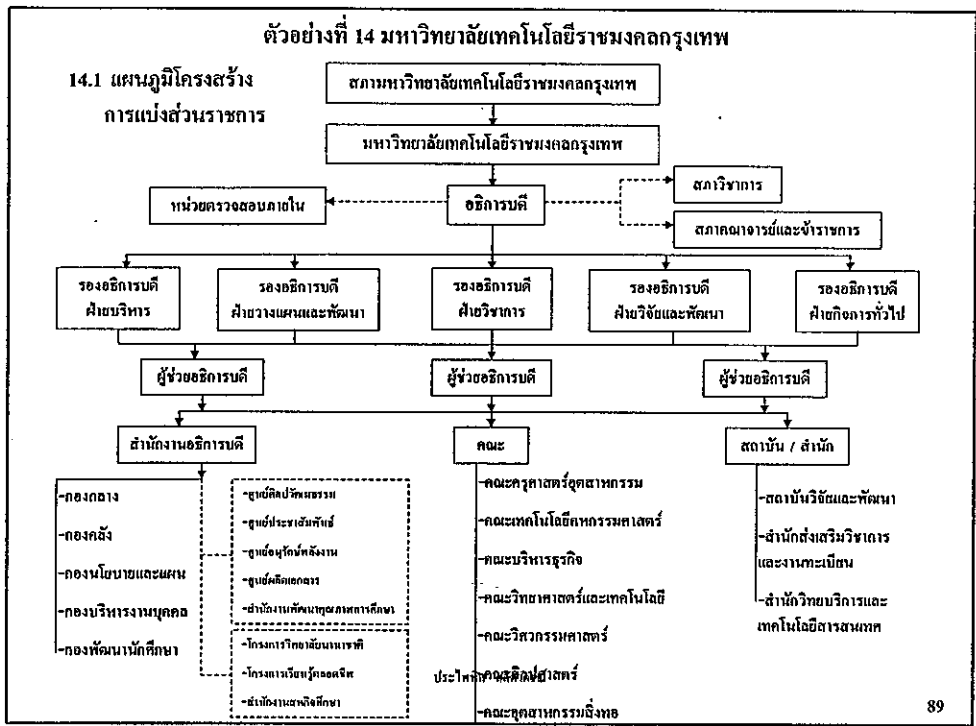




87

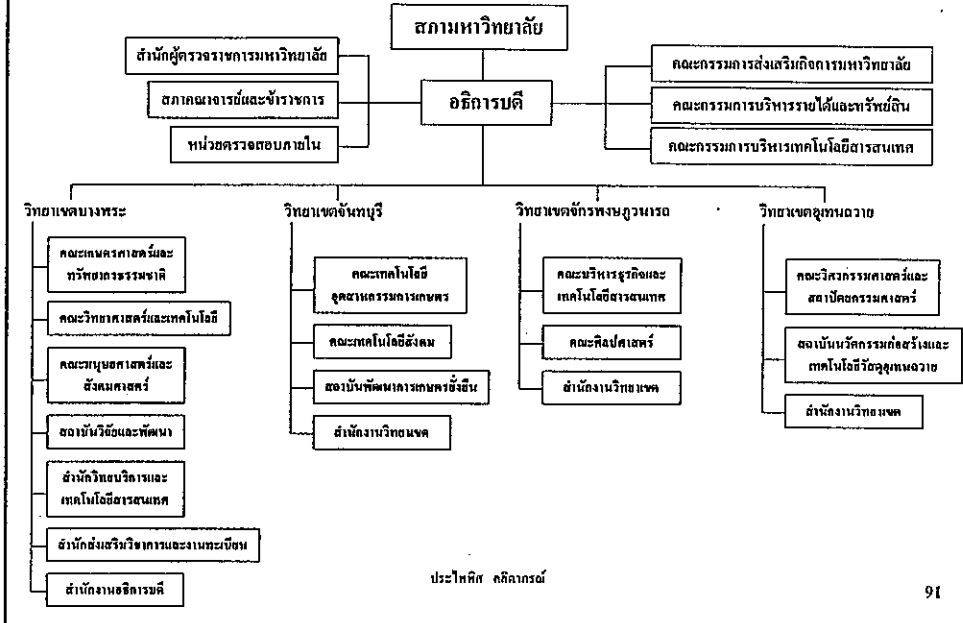


88

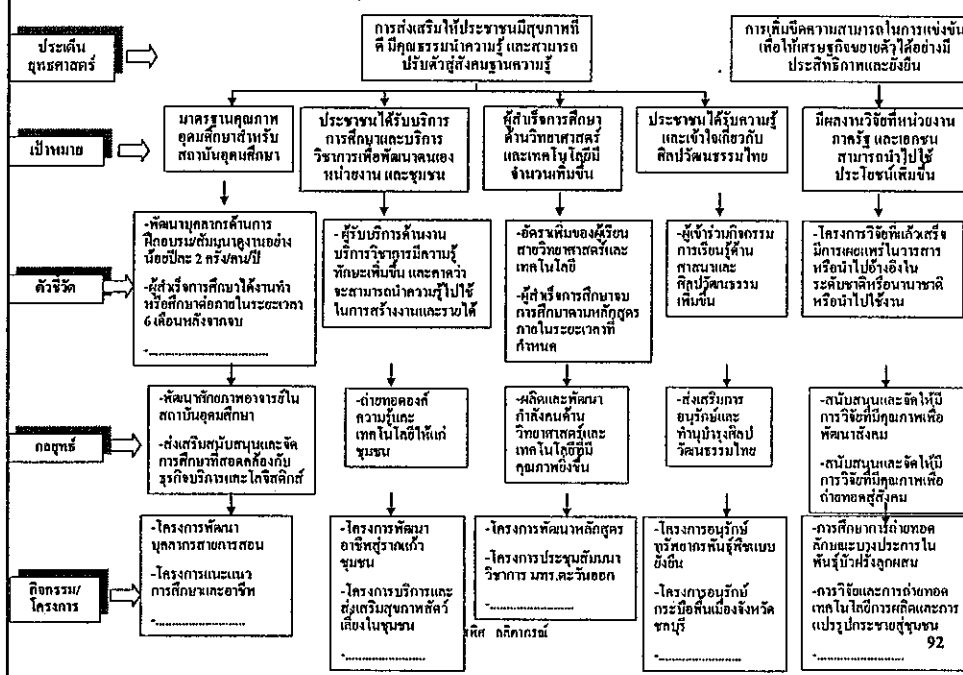


ตัวอย่างที่ 15 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

15.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

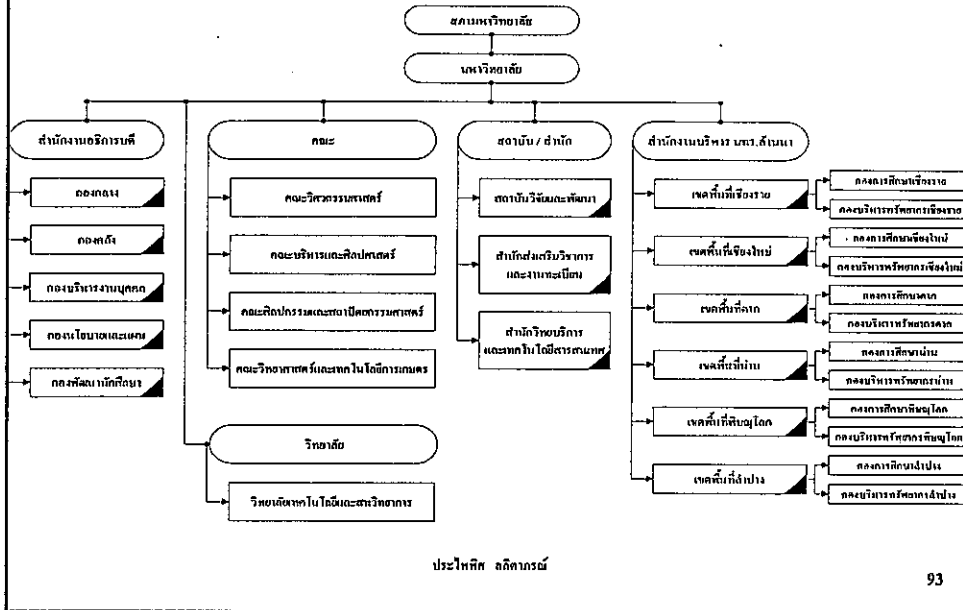


15.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

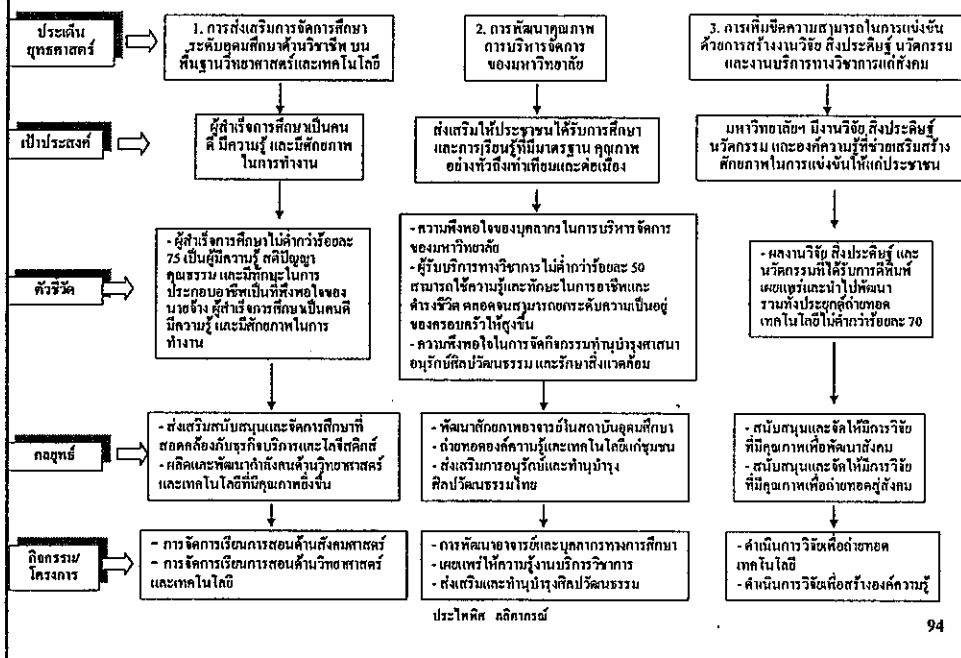


ตัวอย่างที่ 16 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

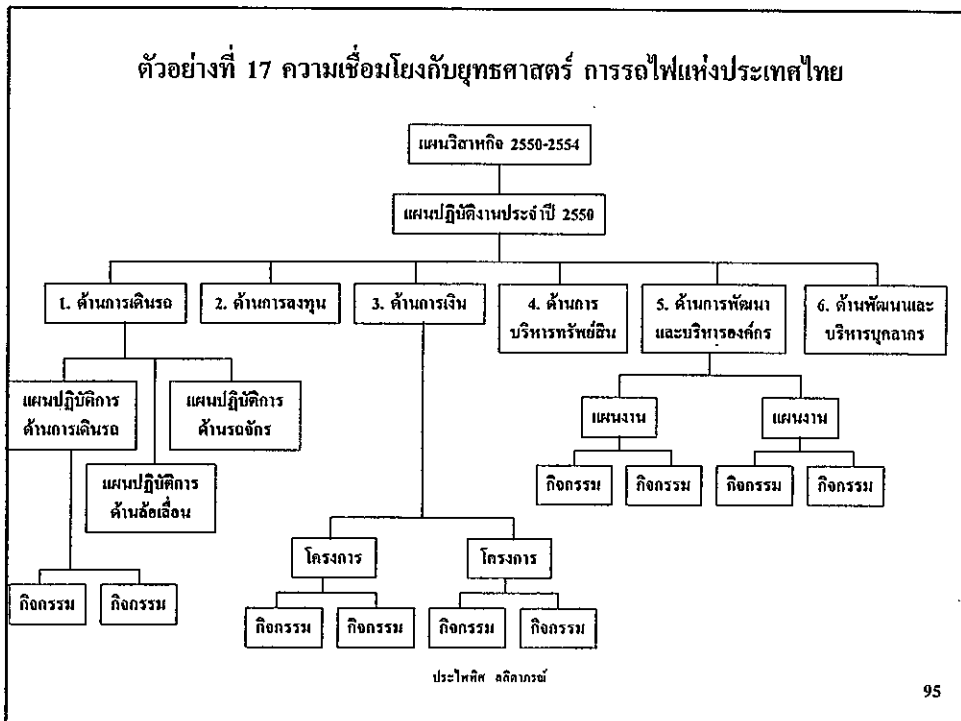
16.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ



16.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

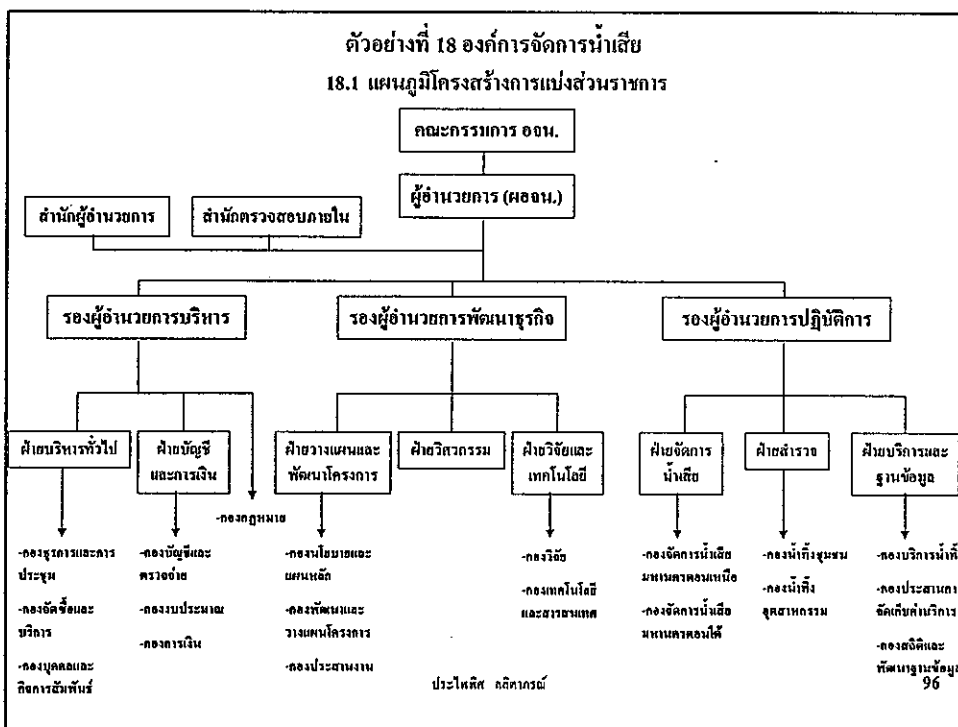


ตัวอย่างที่ 17 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

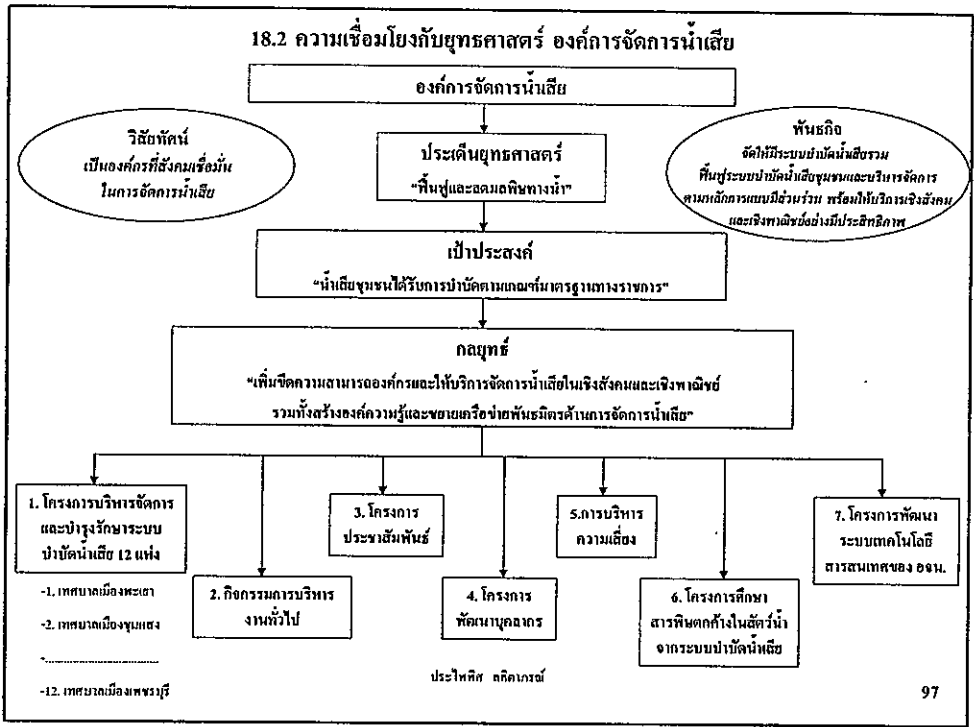


95

ตัวอย่างที่ 18 องค์การจัดการน้ำเสีย
18.1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ



96

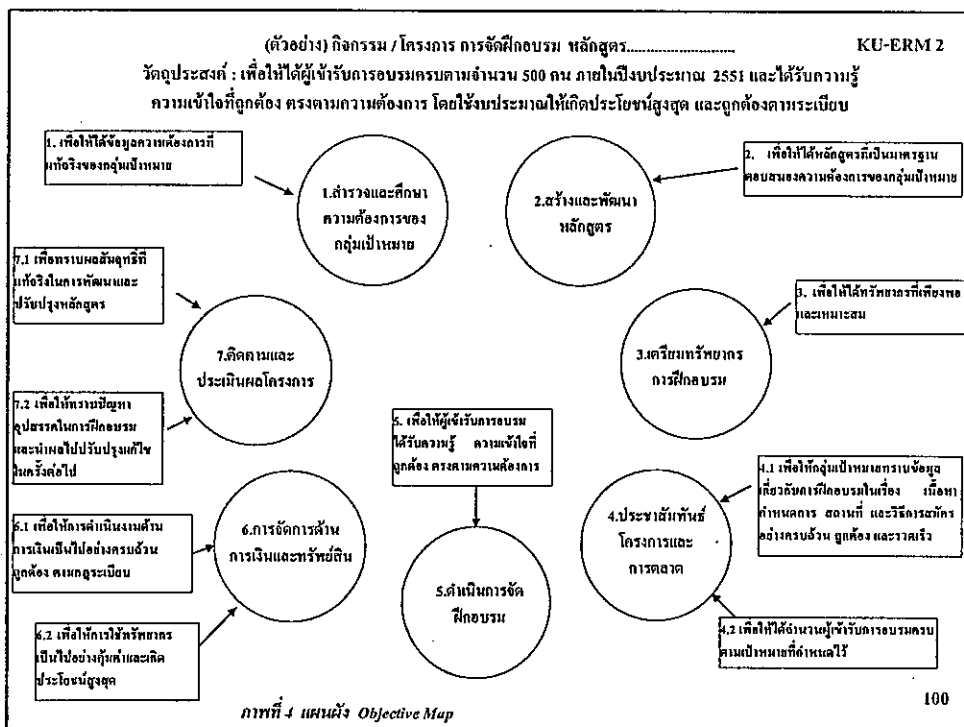
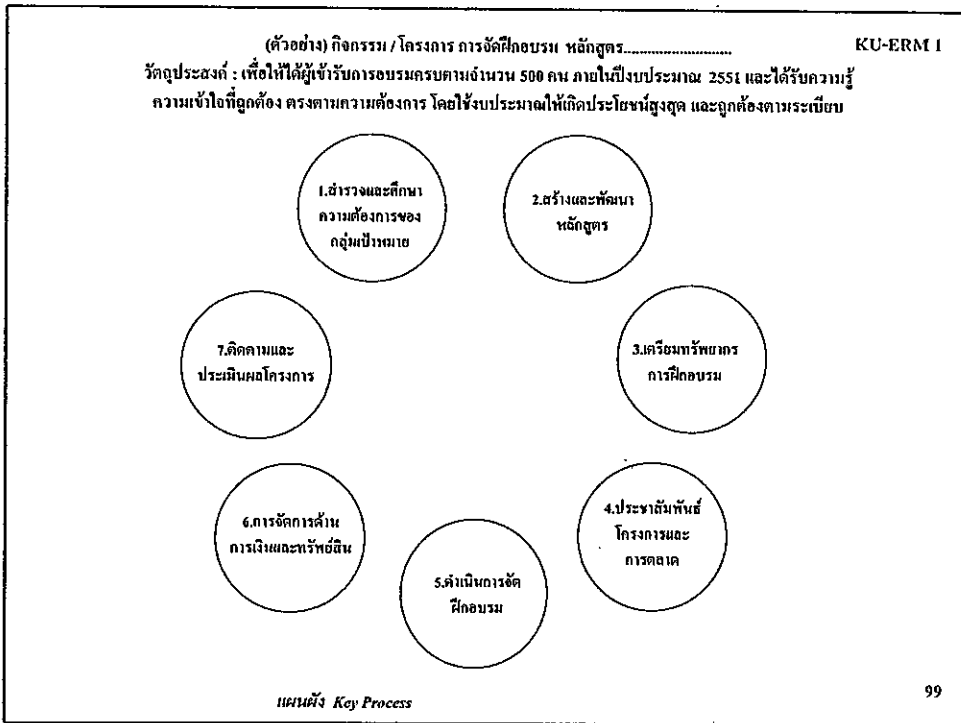


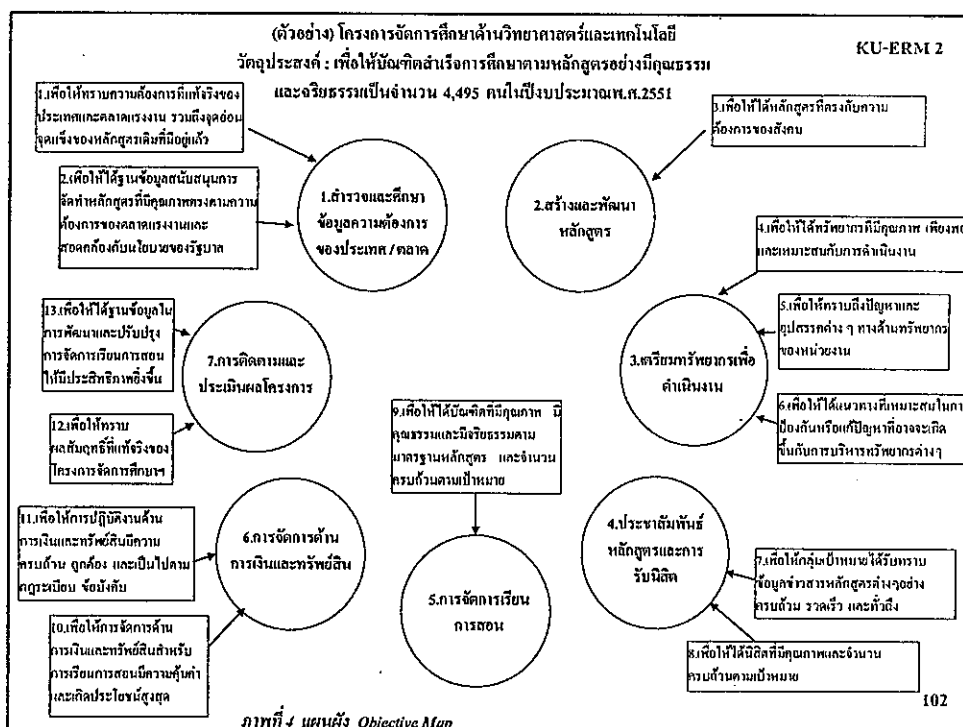
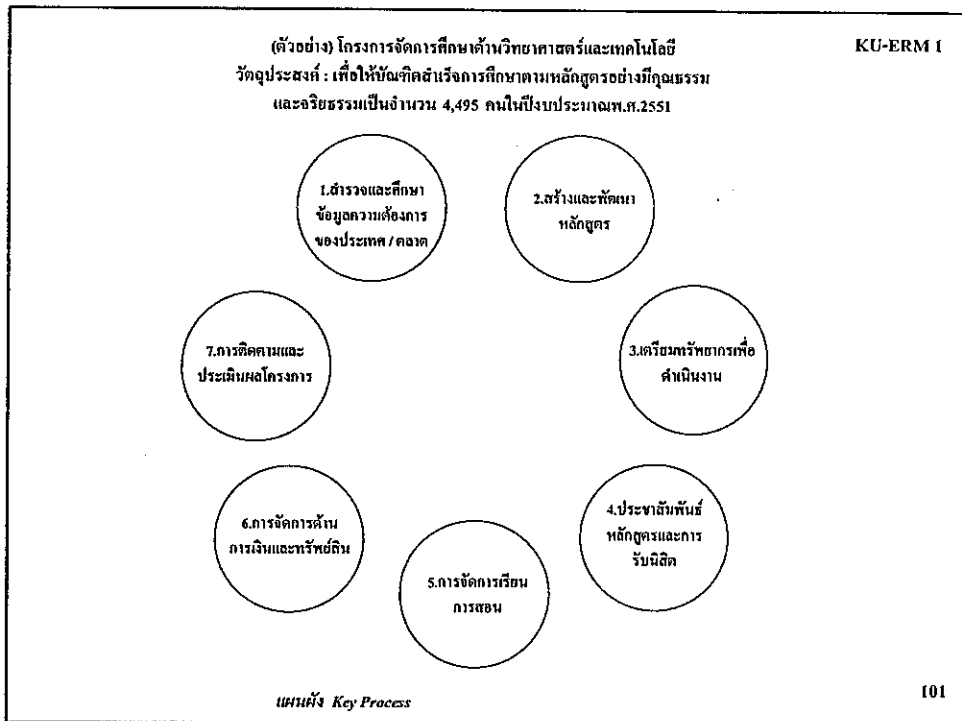
ตัวอย่างกิจกรรม / โครงการ

- โครงการ การจ้การฝศอบรม
- โครงการการจ้การศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ประเทสศ สกคจการ

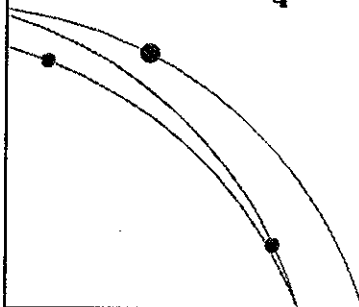
98





ขั้นตอนที่ 2

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง



ประไพพิศ อภิบาลย์

103

เทคนิคการระบุความเสี่ยง

1. เป็นผลของความเสียหาย (Risk Outcome)
2. ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์

S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ / กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย KPI ตามแผนยุทธศาสตร์”

O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน “โครงการไม่มีประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล”

F ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่น ๆ

C ความเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ



ประไพพิศ อภิบาลย์

104

เทคนิคการระบุปัจจัยเสี่ยง

1. เป็นสาเหตุของความเสียหาย
2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. พิจารณาจาก 8 องค์ประกอบ ของ ERM อาทิ สภาพแวดล้อมภายใน การสื่อสารและสารสนเทศ การติดตามประเมินผล เป็นต้น
4. พิจารณาจากขั้นตอนย่อยของการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนหลัก

ประไพภัค อภิมาตย์

105

ตัวอย่าง ความเสี่ยงหรือผลของความเสียหาย

- ⊗ การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่ เป็นปัจจุบัน
- ⊗ การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- ⊗ การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ⊗ เกิดการทุจริตในองค์กร
- ⊗ สูญเสียทรัพยากร
- ⊗ รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- ⊗ เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- ⊗ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน กฎหมาย
- ⊗ การใช้ทรัพยากรที่ไม่ประหยัด, ไม่มีประสิทธิภาพ

106

ตัวอย่าง

ปัจจัยความเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสียหาย

- *บรรยากาศทางจริยธรรม
- *ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- *ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- *ราคาทรัพย์สิน
- *ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
- *ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร

ประไพพิศ ฉวีเมธย์

107

ตัวอย่าง

ปัจจัยความเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสียหาย (ต่อ)

- *สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- *สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- *กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- *ระเบียบต่างๆของทางราชการ
- *ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- *การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
- *ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

108

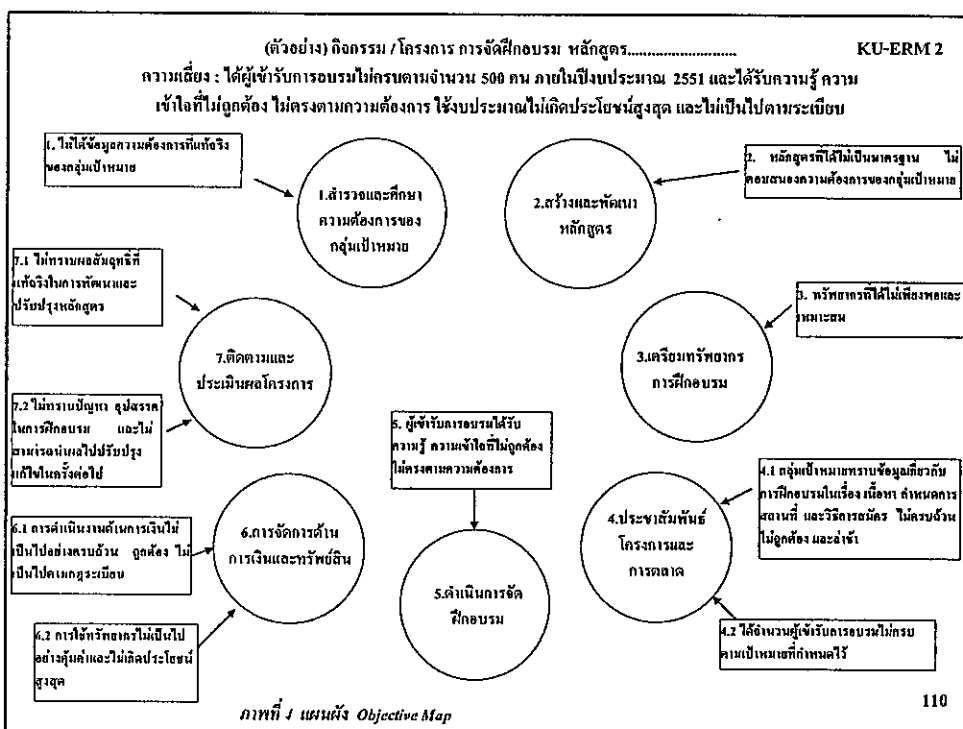
ตัวอย่าง

ปัจจัยความเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง (ต่อ)

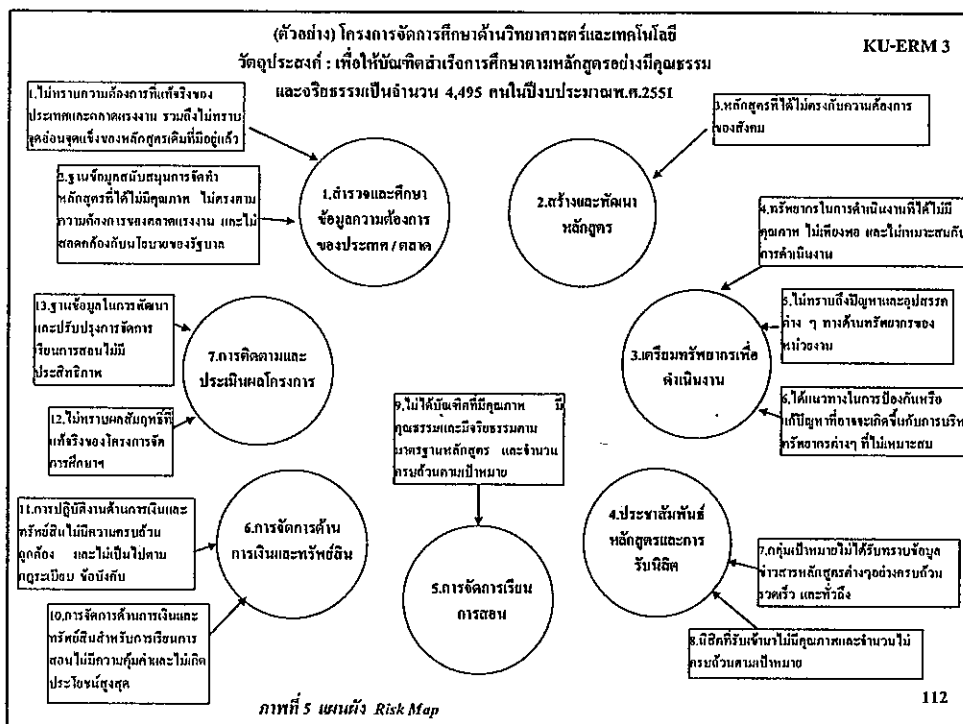
- * การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การปฏิบัติงาน, เทคโนโลยี
- * การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- * การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
- * การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- * การดำเนินการแก้ไข

ประไพศัลย์ คณิศวรินทร์

109



ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง			
โครงการ การจัดฝึกอบรม หลักสูตร.....			
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้ได้ผู้เข้ารับการอบรมครบตามจำนวน 500 คน ภายในปีงบประมาณ 2551 และได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ โดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดข้อจำกัดความระเอียด			
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. สัารวจและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	1. เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1. ไม่ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1.1 เครื่องมือ ไม่ได้มาตรฐาน / ไม่ชัดเจน 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ไม่ตรงตามเป้าหมาย 1.3 เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล ไม่มี ความชำนาญเพียงพอ 1.4 ระยะเวลาการเก็บข้อมูล ไม่เหมาะสม 1.5 ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ข้อมูลที่ ไม่ตรงกับความเป็นจริง 1.6 ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก 1.7 งบประมาณ ไม่เพียงพอ 1.8 ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง 1.9 ผู้บริหาร ไม่ให้การสนับสนุน



ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง			
โครงการ จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี			
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 4,495 คน ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551			
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ขั้นตอนนี้	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ดำรงและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศ/ตลาด	1. เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 2. เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดการจัดทำหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	1. ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 2. ฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดการจัดทำหลักสูตรที่ได้ไม่มีคุณภาพ ไม่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและของตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 1.2 เจ้าหน้าที่ที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ ถูกต้อง 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ 2.1 ขาดการวิเคราะห์วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต 2.2 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสถานะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน 2.3 ขาดการประเมินความพึงพอใจ ของนายจ้างของบัณฑิต

ประไพพิศ ลัดดากรรม์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3.1

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

ประไพพิศ ลัดดากรรม์

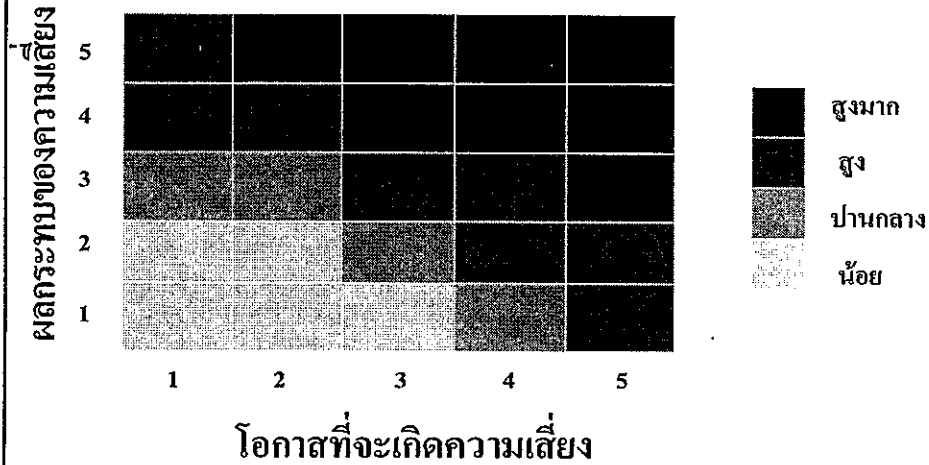
ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เจริงปริมาณ			KU-ERM 4
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เจริงคุณภาพ			115
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแค่หลายๆ ครั้ง	
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีข้กเว้น	

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact) เจริงปริมาณ			KU-ERM 4
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย	
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท	
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	

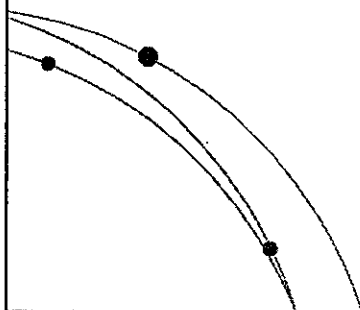
ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact) เจริงคุณภาพ			116
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย	
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก มีการบาดเจ็บถึงชีวิต	
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน	
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน	
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง	
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	

ตัวอย่าง ตารางระดับของความเลี่ง (Degree of Risk)



ขั้นตอนที่ 3.2

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเลี่ง

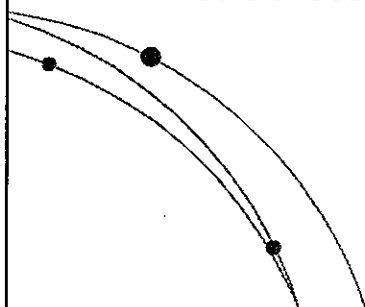


KU-ERM 6					
ตัวอย่าง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย					
โครงการ การจัดฝึกอบรม หลักสูตร.....					
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้ได้ผู้เข้ารับกรอบรมครบตามจำนวน 500 คน ภายในปีงบประมาณ 2551 และได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ โดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และถูกต้องตามระเบียบ					
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ขั้นต้น	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	
				โอกาส	ผลกระทบ
1. สํารวจและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	1. เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1. ไม่ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1.1 เครื่องมือไม่ได้มาตรฐาน / ไม่ชัดเจน	4	4
			1.2 กลุ่มตัวอย่างไม่ตรงตามเป้าหมาย	3	4
			1.3 เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูลไม่มีความชำนาญเพียงพอ	2	4
			1.4 ระยะเวลาการเก็บข้อมูลไม่เหมาะสม	2	2
			1.5 ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง	2	5
			1.6 ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก	1	4
			1.7 งบประมาณไม่เพียงพอ	2	3
			1.8 ขาดผู้รับผิดชอบ โดยตรง	2	3
			1.9 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน	1	5

KU-ERM 6					
ตัวอย่าง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย					
โครงการ จัดการศึกษาผ่านวิทยุเคสเตรและเทคโนโยลี					
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 4,495 คน ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551					
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ขั้นต้น	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	
				โอกาส	ผลกระทบ
1. สํารวจและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศตลาด	1. เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1. ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและของตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	2	5
			1.2 เจ้าหน้าที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ ถูกต้อง	1	4
			1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1	5
	2. เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรที่ได้ไม่มีคุณภาพ ไม่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.1 ขาดการวิเคราะห์วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4
			2.2 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสถานะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5
			2.3 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	2	5
ประวัติที่ สกิดาภรณ์				120	

ขั้นตอนที่ 3.3

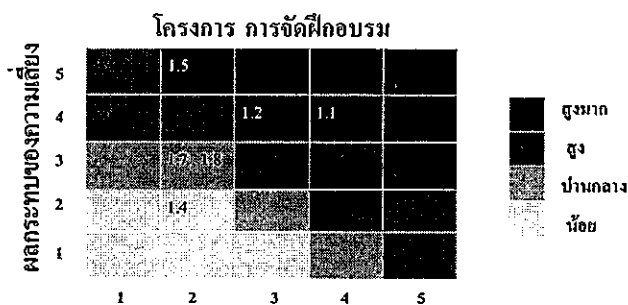
การวิเคราะห์ความเสี่ยง



ประสิทธิ์ วัฒานนท์

121

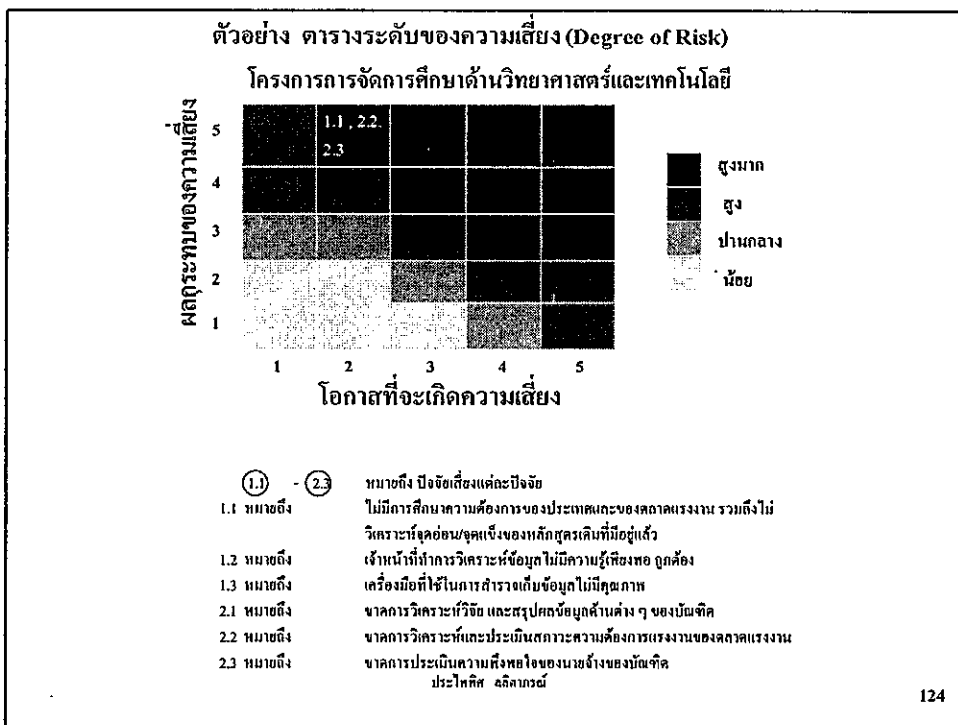
ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



- 1.1 - 1.9 หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัย
- 1.1 หมายถึง เครื่องมือไม่ได้มาตรฐาน / ไม่ชัดเจน
 - 1.2 หมายถึง อุปกรณ์อย่างใดก็ตามเป็นเหมือน
 - 1.3 หมายถึง เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูลไม่มีความชำนาญเพียงพอ
 - 1.4 หมายถึง ระยะเวลาการเก็บข้อมูลไม่เหมาะสม
 - 1.5 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลที่ไมตรงกับความเป็นจริง
 - 1.6 หมายถึง ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก
 - 1.7 หมายถึง งบประมาณไม่เพียงพอ
 - 1.8 หมายถึง ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง
 - 1.9 หมายถึง ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญสนับสนุน

122

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง						
โครงการ การจัดฝึกอบรม หลักสูตร.....						
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้ได้ผู้เข้ารับการอบรมครบตามจำนวน 500 คน ภายในปีงบประมาณ 2551 และได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ โดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และถูกต้องตามระเบียบ						
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์หลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. สำรวจและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	1. เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1. ไม่ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1.1 เครื่องมือไม่ได้มาตรฐาน / ไม่ชัดเจน	4	4	สูงมาก
			1.2 กลุ่มตัวอย่างไม่ตรงตามเป้าหมาย	3	4	สูงมาก
			1.3 เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูลไม่มีความชำนาญเพียงพอ	2	4	สูง
			1.4 ระยะเวลาการเก็บข้อมูลไม่เหมาะสม	2	2	น้อย
			1.5 ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง	2	5	สูงมาก
			1.6 ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก	1	4	สูง
			1.7 งบประมาณไม่เพียงพอ	2	3	ปานกลาง
			1.8 ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง	2	3	ปานกลาง
			1.9 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน	1	5	สูง



KU-ERM 6						
ตัวอย่าง การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง						
โครงการ จัดการศึกษาผ่านวิทยาสاتร์และเทคโนโลยี วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตมีเรื่องการศึกษาตามหลักสุทธออย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 4,495 คน ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551						
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. ดำรงและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศตลาด	1. เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1. ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและของตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	2	5	สูงมาก
			1.2 เจ้าหน้าที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ	1	4	สูง
			1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1	5	สูง
			2.1 ขาดการวิเคราะห์วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง
			2.2 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5	สูงมาก
2.3 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	2	5	สูงมาก			

ขั้นตอนที่ 3.4

การจัดลำดับความเสี่ยง



ประไพศร อดิการณ

ตัวอย่าง การจัดลำดับความเรียง							
โครงการ การจัดฝึกอบรม หลักสูตร.....							
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้ได้ผู้เข้ารับการอบรมครบตามจำนวน 500 คน ภายในปีงบประมาณ 2551 และได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ โดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และถูกต้องตามระเบียบ							
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ขั้นตอน	ความเรียง	ปัจจัยเรียง	การประเมินความเรียง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเรียง	ลำดับความเรียง
1. ดำรงและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	1. เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1. ไม่ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1.1 เครื่องมือไม่ได้มาตรฐาน / ไม่ชัดเจน	4	4	สูงมาก	1
			1.2 กลุ่มตัวอย่างไม่ตรงตามเป้าหมาย	3	4	สูงมาก	3
			1.3 เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูลไม่มีความชำนาญเพียงพอ	2	4	สูง	4
			1.4 ระยะเวลาการเก็บข้อมูลไม่เหมาะสม	2	2	น้อย	8
			1.5 ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง	2	5	สูงมาก	2
			1.6 ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก	1	4	สูง	6
			1.7 งบประมาณไม่เพียงพอ	2	3	ปานกลาง	7
			1.8 ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง	2	3	ปานกลาง	7
			1.9 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน	1	5	สูง	5
							127

ตัวอย่าง การจัดลำดับความเรียง							
โครงการ จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี							
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 4,495 คน ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551							
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ขั้นตอน	ความเรียง	ปัจจัยเรียง	การประเมินความเรียง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเรียง	ลำดับความเรียง
1. ดำรงและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศไทย	1. เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศไทยและตลาดแรงงาน รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรที่มีอยู่	1. ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศไทยและตลาดแรงงาน รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและของตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	2	5	สูงมาก	1
			1.2 เจ้าหน้าที่ทางวิศวกรรมข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ	1	4	สูง	3
			1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1	5	สูง	2
			2.1 ขาดการวิเคราะห์วิจัย และสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง	3
			2.2 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาพความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5	สูงมาก	1
			2.3 ขาดการประเมินความพึงพอใจของบัณฑิตจบบัณฑิต	2	5	สูงมาก	1
							128

ขั้นตอนที่ 4

การประเมินมาตรการควบคุมภายใน

ประไพศัลย์ อภิศารณ์

129

การควบคุม (Controls)

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)
- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)
- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)
- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)

ประไพศัลย์ อภิศารณ์

130

ตัวอย่าง การประเมินมาตรการควบคุม		KU-ERM 7	
โครงการ การจัดฝึกอบรม หลักสูตร.....			
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้ได้ผู้เข้ารับการอบรมครบตามจำนวน 500 คน ภายในปีงบประมาณ 2551 และได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ โดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และถูกต้องตามระเบียบ			
ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุของความเสียหาย (Risk factors) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่า ได้ผลหรือไม่ (4)
1. สักรางและศึกษาความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย ความเสี่ยง: ไม่ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริง ของกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยเสี่ยง: 1.1 เครื่องมือไม่ได้มาตรฐาน / ไม่ ชัดเจน	1.1.1 กำหนดกรอบการทำเครื่องมือ 1.1.2 ให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันวิเคราะห์ความถูกต้องและความครอบคลุมของเครื่องมือ 1.1.3 ให้ผู้เชี่ยวชาญ / วิศวกรโครงการตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุม ของเครื่องมือ 1.1.4 มีการนำเครื่องมือไปทดลองใช้ 1.1.5 มีการนำผลการทดลองใช้เครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นฉบับสมบูรณ์ 1.1.6 มีการสอบถามหรือทบทวนข้อมูลที่ได้ ก่อนนำไปใช้จริง 1.1.7 อบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ออกแบบเครื่องมือ	√ X X X X ? √	? X X X X ? √
เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (3) √ = มี × = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4) √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย × = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย ? = ยังไม่ชัดเจนไม่สมบูรณ์			131

ตัวอย่าง การประเมินมาตรการควบคุม		KU-ERM 7	
โครงการ จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี			
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 4,495 คน ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551			
ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุของความเสียหาย (Risk factors) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่า ได้ผลหรือไม่ (4)
1. ดำรงและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศ/ ตลาด ความเสี่ยง: ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของ ประเทศและภาคแรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและ จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว ปัจจัยเสี่ยง: 1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและของ ตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของ หลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 1.2 เจ้าหน้าที่ที่ภาควิเคราะห์ข้อมูลไม่มีความรู้เพียงพอ ถูกต้อง 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเก็บข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความต้องการของ หลักสูตรศึกษาระดับ SWOT Analysis ทาจุดอ่อนจุดแข็ง ของหลักสูตรเดิม 1.2 ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบบริหารจัดการเกี่ยวกับการ วิเคราะห์ประเมินผลข้อมูล 1.3 ให้มีการทดสอบเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริงเพียงพอ	X ? √	X ? ?
เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (3) √ = มี × = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4) √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย × = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย ? = ยังไม่ชัดเจนไม่สมบูรณ์			132

ขั้นตอนที่ 5

การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

ประไพพิศ อภิศกรพันธ์

133
133

การสนองตอบ (จัดการ) ต่อความเสี่ยง

- ผู้บริหารตัดสินใจว่า จะจัดการกับความเสี่ยงอย่างไร
 - Avoid ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง)
 - Accept ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เผื่อระวัง)
 - Reduce ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม)
 - Prevent ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม)
 - Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
 - Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

ประไพพิศ อภิศกรพันธ์

134

KU-ERM 8					
ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยง แต่ละโครงการ/กิจกรรม					
โครงการ การจัดฝึกอบรม หลักสูตร.....					
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้ได้ผู้เข้ารับการอบรมครบตามจำนวน 500 คน ภายในปีงบประมาณ 2551 และได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ โดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และถูกต้องตามระเบียบ					
ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (Key Process and Objectives) (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risks) (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors) (3)	การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatments) (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)
1. สำรวจและศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1. ไม่ได้ข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย	1.1 เครื่องมือไม่ได้มาตรฐาน / ไม่ชัดเจน	1.1.1 ให้จัดทำแบบสำรวจความต้องการ โดยกำหนดกรอบข้อมูลที่มีขนาดพอเหมาะ เช่น หัวข้อ/หลักสูตรความรู้ที่ต้องการ ระยะเวลาที่เหมาะสมในการจัดอบรม 1.1.2 แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญความถูกต้องและความครอบคลุมของแบบสำรวจฯ 1.1.3 ให้ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการแต่งตั้งตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเครื่องมือ 1.1.4 ให้มีการนำเครื่องมือไปทดลองใช้ก่อน 1.1.5 ให้นำผลการทดลองใช้เครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นฉบับสมบูรณ์ 1.1.6 ให้สอบถามหรือทบทวนข้อมูลที่ได้ให้ครบทุกรายการ ก่อนนำไปใช้จริง	30 ก.ย.51 ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม	135

KU-ERM 8					
ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยง แต่ละโครงการ/กิจกรรม					
โครงการ จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี					
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 4,495 คน ในปีงบประมาณพ.ศ. 2551					
ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (Key Process and Objectives) (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risks) (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors) (3)	การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatments) (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)
1. สำรวจและศึกษาข้อมูลความต้องการของประเทศ/ตลาด วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1. ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1 ไม่มีการศึกษาความต้องการของประเทศและตลาดแรงงาน รวมถึงไม่วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1.1 วิจัยความเสี่ยงโดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis หาจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิม และนำข้อมูลไปพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร	30 ก.ย.51 คณบดี	36

KU-ERM 4 KU-ERM 7

หน้าชื่อ : _____ หน่วยงาน : _____

โครงการ / กิจกรรม : _____ โครงการ / กิจกรรม : _____

วัตถุประสงค์ : _____ วัตถุประสงค์ : _____

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สภาพเป็นความเสี่ยง				ปัจจัยเสี่ยง / ความรุนแรงความเสี่ยง (Risk Factor)	ผลกระทบเชิงลบ	การควบคุมเชิงป้องกัน	ผลกระทบเชิงลบที่ผู้เกี่ยวข้องอาจไม่
				สูง	ปานกลาง	ระดับปานกลาง	ต่ำ				

แผนบริหารความเสี่ยง แต่ละโครงการ/กิจกรรม KU-ERM 8

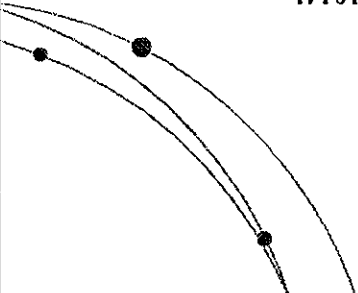
โครงการ _____

วัตถุประสงค์โครงการ _____

ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (Key Process and Objectives) (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risks) (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors) (3)	การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatments) (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)
		ประโยชน์ กลติการณ์			137

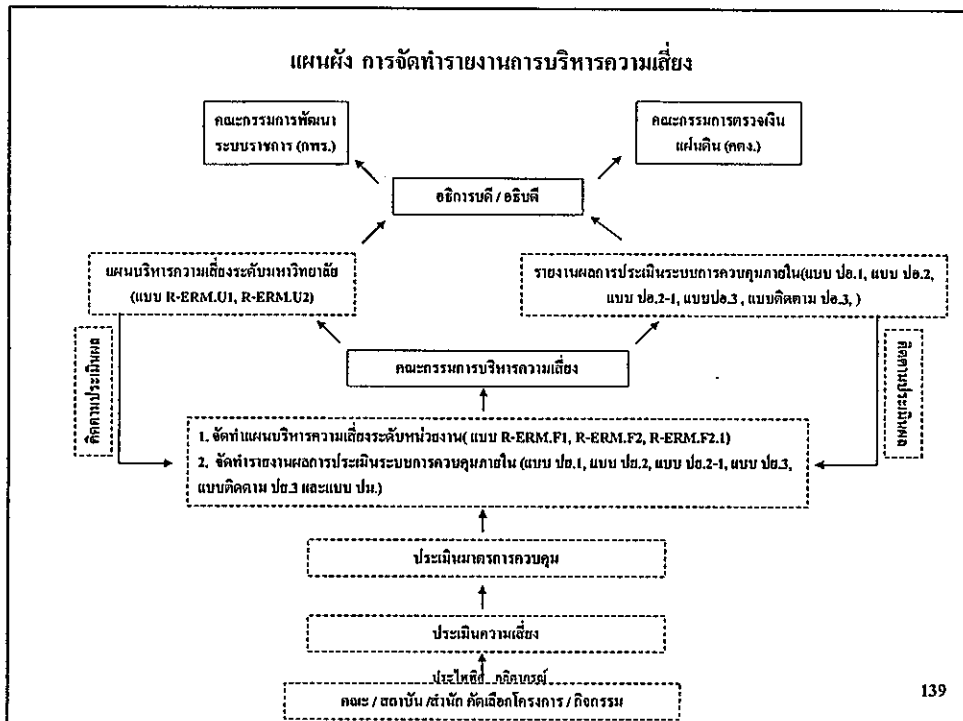
ขั้นตอนที่ 6 / 7

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน / การติดตามผลและทบทวน

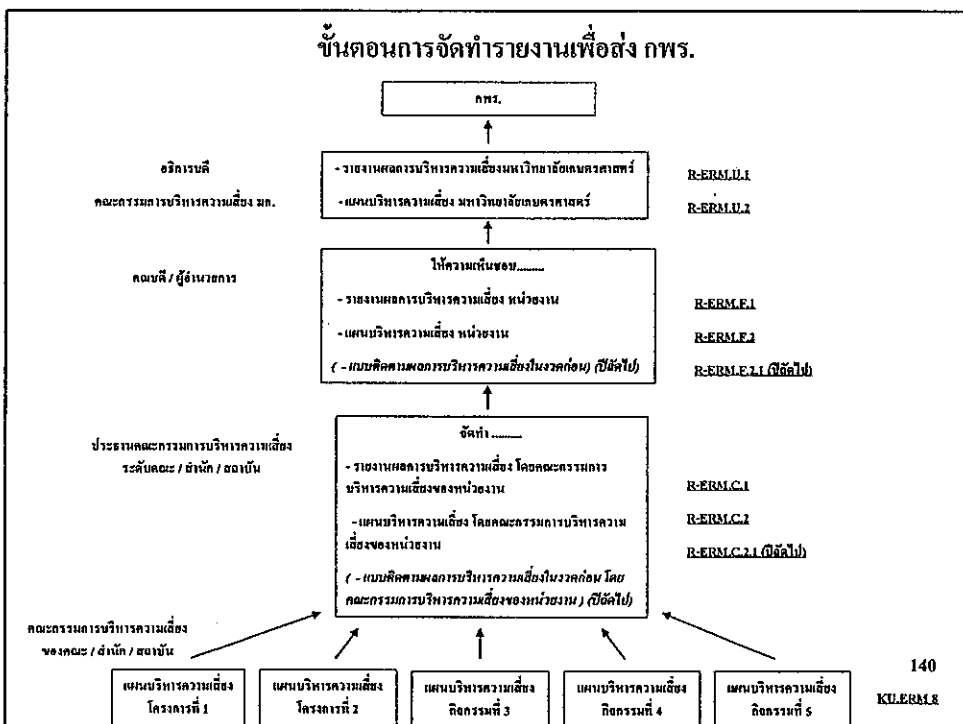


ประโยชน์ กลติการณ์

138

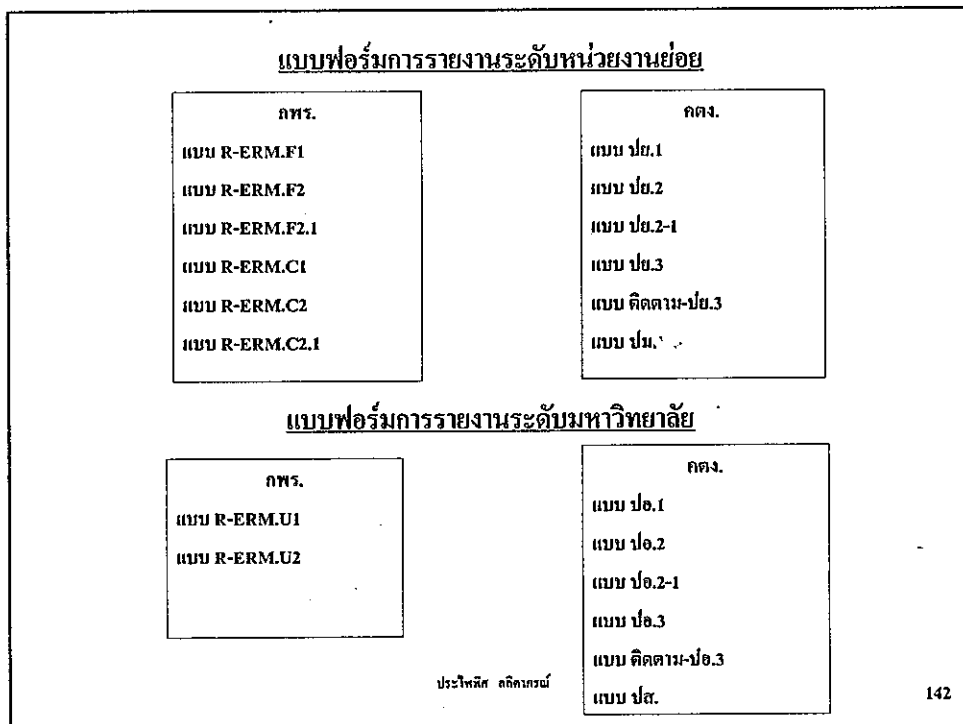
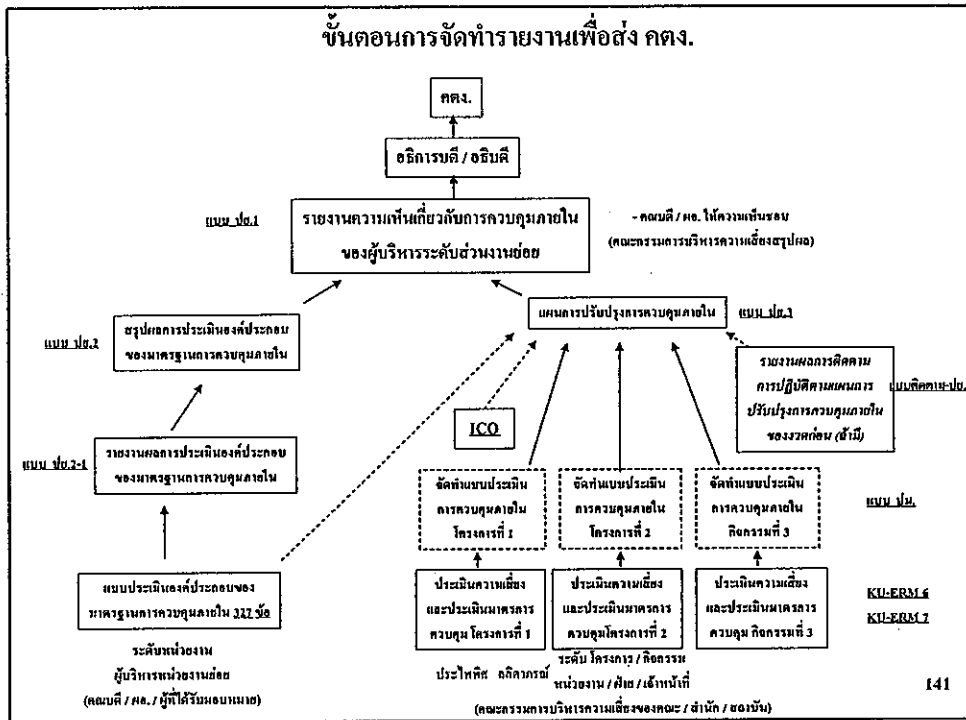


139



140

KLERM.8



แบบสอบถามการควบคุมภายใน
ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบาย/คำตอบ
<p>•1. เรื่องทั่วไป</p> <p>1) ความรับผิดชอบของการกำหนดความต้องการหรือการขออนุมัติจัดซื้อ การจัดซื้อ การรับพัสดุ แยกออกจากการเงินและการบัญชี</p> <p>2) การจัดซื้อ แยกจากหน้าที่การกำหนดความต้องการหรือการขออนุมัติจัดซื้อ และการรับพัสดุ</p> <p>3) หน้าที่ที่ความรับผิดชอบในการเตรียมหลักฐานเพื่อชำระค่าพัสดุ และการอนุมัติจ่ายเงิน แยกออกจากการบันทึกการเบิกจ่ายเงินและบัญชีแยกประเภท</p> <p>4) มีการกำหนดหน้าที่ที่เหมาะสมสำหรับ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารพัสดุ</p> <p>5) กรณีมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่จัดหาพัสดุ ซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมและ ชัดเจน นอกจากนี้หากมีกรณีให้หน่วยงานอื่น นอกจากหน่วยงานพัสดุจัดซื้อจัดหาโดยตรง ได้ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เช่น ประเภทพัสดุที่ให้จัดหา วงเงินที่มีอำนาจ เป็นต้น</p> <p>•6) มีระบบการตรวจสอบเพื่อให้ความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>สรุป : เรื่องทั่วไป</p> <p>มีการควบคุมที่เพียงพอหรือไม่ เพื่อให้ความมั่นใจว่า มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ ระเบียบและระบบการตรวจสอบที่เหมาะสม ถ้าไม่เพียงพอจะมีวิธีการปรับปรุง การควบคุมให้ดีขึ้นอย่างไร</p>			

หน่วยงาน :
 โครงการ / กิจกรรม :
 วัตถุประสงค์ :

หน่วยงาน :
 โครงการ / กิจกรรม :
 วัตถุประสงค์ :

ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุของความเสียหาย (Risk factors)	การควบคุมที่ตรงจะมี	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว	ผลการประเมินการควบคุม คุณที่มีอยู่แล้วว่าได้ผล หรือไม่

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ ขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความเสียหาย	ระดับ ความเสี่ยง

แบบสอบถามการควบคุมภายใน

ด้าน.....

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	คำอธิบาย/คำตอบ
1. (กระบวนการ) 1) 2) 3) 4)			

แบบ ปม.

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)

แบบประเมินการควบคุมภายใน

สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ เดือน พ.ศ. ถึงวันที่ เดือน พ.ศ.

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้าน ของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ ของการควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ และสาเหตุ (2)	วัตถุประสงค์ของ การ ควบคุม ด้าน... (3)	ระดับ ความเสี่ยง (พิจารณา โอกาสและ ผลกระทบ) (4)	การควบคุมที่มีอยู่ (5)	การประเมินผล การควบคุม (6)	จุดอ่อนและสาเหตุ (7)	การปรับปรุงการ ควบคุม (8)