

สารบัญ

บทนำ : นิยามการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง
รายงานสำหรับบริหารความเสี่ยง

[KMUTT RM1](#) แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง

[KMUTT RM2](#) แบบรายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

สามารถดาวน์โหลดไฟล์แบบต่างๆ ได้ที่ เว็บไซต์ของกองแผนงาน

รายละเอียดคำอธิบายรายการ

ตารางที่ 1 ประเภทความเสี่ยง

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ตารางที่ 3 สถานะดำเนินการ (Degree of Acceptance)

ตารางที่ 4 วิธีการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 5 วิธีการควบคุม

ตารางที่ 6 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

บทนำ

* นิยาม

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบ สร้างความสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ปัจจัยหรือสาเหตุที่ไม่พึงประสงค์อันส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) และการประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation) โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ ต่อมหาวิทยาลัย หรือความคืบหน้าของแผน

โอกาส (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

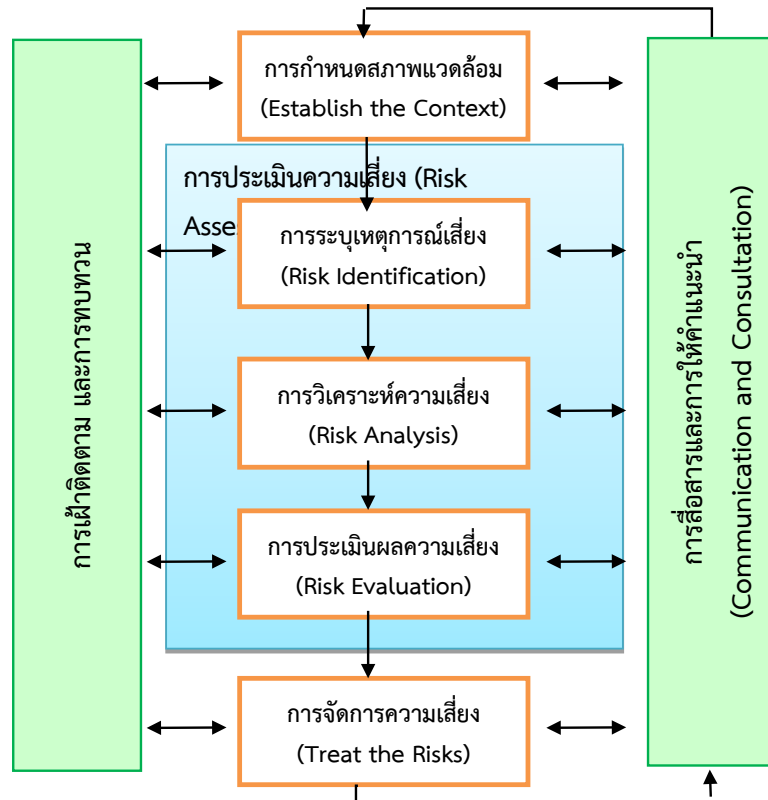
ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ

* การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบของความเสียหาย	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

1-3	เสี่ยงต่ำ	ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ภายใต้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
4-9	เสี่ยงปานกลาง	ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
10-15	เสี่ยงสูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
16-25	เสี่ยงสูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที

แผนภูมิแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง International Standard ISO/DIS 31000: 2009



ที่มา : ชนิษฐา ชัยรัตนวรรณ. Standard Risk Management ISO 3100 and Thailand Education System

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Identification): การค้นหาความเสี่ยง สำรวจเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยง รวมทั้งความเสียหายหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถหาได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและตำราวิชาการต่างๆ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis): การพิจารณาถึงความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่ามีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลในอดีต และความมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ

3) การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation): การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงความสามารถที่จะทำให้ความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้นลดลง โดยศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูความสำเร็จของการ

4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment): การหาวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่นำมาใช้นั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย	ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง		
				โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนนความเสี่ยง (L)X(I)	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม	สถานะดำเนินการ**	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(12)
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การรับเงินเพื่อนำส่งมหาวิทยาลัย										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การรับเงินถูกต้องตามระเบียบของมหาวิทยาลัย										
การรับเงินสดค่าธรรมเนียมการศึกษา										
1. เงินสดสูญหาย	F	1. มีความเสี่ยงต่อการสูญหาย	1. เงินสดสูญหาย	4	1	4	ปานกลาง	ประชาสัมพันธ์การชำระเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/		ก.ย. 58
2. ความถูกต้องของเงินสด		ของเงินสดหากเก็บรักษาไม่ดี	2. เงินสดที่ตรวจนับ เมื่อสิ้นวัน					ธนาคาร ตามที่มหาวิทยาลัยเปิดให้บริการ		กลุ่มงานบริหาร
คงเหลือเมื่อตรวจนับสิ้นวัน		2. มีความเสี่ยงของจำนวนเงินสด	มีจำนวนเงินไม่ถูกต้อง							การเงินการศึกษา
3. ข้อจำกัดในเรื่องเวลาการ		คงเหลือไม่ถูกต้องเมื่อปิดการรับ	3. มีโอกาสเกิดความไม่พอใจ							
รับชำระเงิน		เงินแล้วตรวจนับเมื่อสิ้นวันเทียบ	ของผู้มาติดต่อชำระเงินหากมา							
		กับรายงานการรับเงิน	ไม่ทันเวลาที่เปิดให้บริการรับ							
		3. มีความเสี่ยงเรื่องความไม่พอ	ชำระเงิน เนื่องจากมีข้อจำกัด							
		ใจของลูกค้า	เรื่องเวลาภายใน 15.00 น.							
การรับเงินงานวิจัยและบริการวิชาการ										
โครงการได้รับเงินวิจัย	E,O,	1. การเกิดภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม	- กรณีโครงการมีการขออนุมัติตั้งรายได้	2	4	8	ปานกลาง	- ติดตามการตั้งรายได้ค้างรับเป็นเวลานานเกินกว่า		ก.ย. 58
และบริการวิชาการไม่ครบถ้วน	F	เป็นต้น	ค้างรับ เพื่อสำรองจ่ายค่าใช้จ่ายของโครงการ					6 เดือนอย่างสม่ำเสมอ		กลุ่มงานบริหารเงินวิจัย
ตามสัญญาได้รับทุน/สัญญาว่าจ้าง		2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการวิจัย	จะเกิดลูกหนี้ค้างค้างในระบบบัญชีของ					- กำหนดความรับผิดชอบของคณะทำงาน/หัวหน้า		และบริการวิชาการ
		ของประเทศ	มหาวิทยาลัย และเมื่อค้างเป็นเวลานาน					โครงการสำหรับโครงการที่ดำเนินการไม่เป็นไป		
		3. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	จะเป็นข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบได้					ตามสัญญา		
		4. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	- หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง							
		ที่มีผลต่อการวิจัย	หัวหน้าโครงการ ร่วมกันรับผิดชอบผลขาดทุน							
		5. โครงการไม่เป็นไปตามสัญญา	- โครงการไม่สามารถดำเนินการไปตามแผน							
		ที่กำหนด	ของโครงการได้ และเกิดการสูญเปล่า							

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง 	ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น 	การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง		
				โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนนความเสี่ยง (L)X(I)	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม	สถานะต้นแบบ*	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(12)
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การเบิกจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การจ่ายเงินของมหาวิทยาลัยตรงตัวผู้รับเงิน รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน										
การโอนเงินให้ผู้รับเงินแทนการจ่ายเงินสด/เช็ค										
ไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีผู้รับ	F	ผู้รับเงินไม่แจ้งสถานะบัญชีปัจจุบัน	- เสียเวลาในการติดตามสอบถาม	2	3	6	ปานกลาง	เวียนแจ้ง บริษัท บุคคลภายนอก ภายในและหน่วยงาน		ก.ย. 58
เงินได้ เนื่องจากปิดบัญชีเงินฝาก		เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือให้ข้อมูล	เพื่อขอข้อมูลการโอนเงินใหม่และ					เพื่อประสานให้ทราบกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล		*กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
แล้ว หรือเลขที่บัญชีเงินฝากที่เคย		เลขที่บัญชีไม่ถูกต้อง	ต้องบันทึกข้อมูลใหม่					บัญชีธนาคารขอให้แจ้งผู้โอนเงินเพื่อทราบและแก้ไข		
แจ้งไว้ไม่ถูกต้อง			- ผู้รับเงินได้รับเงินช้ากว่าปกติ					ข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน		
			- เสียค่าธรรมเนียมธนาคารในการ							
			โอนเงินแต่ละครั้งที่โอนไม่สำเร็จ							
การจ่ายเงินงานวิจัยและบริการวิชาการ										
การใช้เอกสารหลักฐานการเบิกจ่าย	F,C	ผู้ดำเนินโครงการและเจ้าหน้าที่การเงิน	- เสียเวลาในการส่งคืนใบเบิก	4	3	12	สูง	- แจ้งให้ผู้เบิก/ผู้ตรวจสอบเอกสารของหน่วยงาน		ก.ย. 58
ไม่ถูกต้อง หรือมีการปลอมแปลง		ของโครงการ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	เพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง					ผู้เบิกและเจ้าหน้าที่การเงินของสำนักงานคลัง		กลุ่มงานบริหารเงินวิจัย
เอกสารเพื่อใช้ในการเบิกจ่ายเงิน		การเบิกจ่ายของมหาวิทยาลัย รวมถึง	- เอกสารอาจสูญหายระหว่างทาง					ทราบกรณีที่ตรวจพบ โดยให้เพิ่มความเข้มงวดใน		และบริการวิชาการ
รวมถึงเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามกฎ		กฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น	ส่งคืนเพื่อแก้ไข					การตรวจสอบเอกสารให้มากขึ้นโดยเฉพาะใน		
ระเบียบของมหาวิทยาลัย		กฎหมายภาษีอากร ซึ่งอาจกีดจากการ	- ผู้รับเงินได้รับเงินช้ากว่าปกติ					กลุ่มเสี่ยง		
		ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ	- เกิดการทุจริตในมหาวิทยาลัย							
		ปฏิบัติงานด้านการเงิน หรือละเอียดหน้าที่	- อาจเกิดค่าปรับกรณีเกี่ยวข้องกับ							
			ระเบียบกรมสรรพากร							
			- มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง							

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย	ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง		
				โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนนความเสี่ยง (L)X(I)	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม	สถานะดำเนินการ	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(12)
การโอนสิทธิการรับเงิน										
การจ่ายเงินให้กับบริษัทฯ	F	1.เอกสารการเบิกที่มีการโอนสิทธิ	1.บริษัทฯเสียเวลาและค่าใช้จ่าย	2	5	10	สูง	1.สำเนาหนังสือแจ้งการโอนสิทธิ		ก.ย. 58
ที่มีการโอนสิทธิ เอกสาร		ไม่ได้แนบเอกสารของการโอน	ในการมารับเช็ค หรือ การจ่าย					1.1 สำเนาที่ 1 สำนักจัดหาฯ 1 ชุด แนบพร้อม		กลุ่มงานบริหารการเงิน
การเบิกไม่ได้แนบเอกสารของ		สิทธิ์ พร้อม ประทับตรา	เงินในครั้งนั้น อาจไม่ได้จ่าย					เอกสารชุดเบิก		กิจการทั่วไป
การโอนสิทธิ พร้อม ประทับตรา		"โอนสิทธิ" จากสำนักจัดหาฯ	ให้กับผู้รับโอนสิทธิ ทำให้					1.2 สำเนาที่ 2 กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป		
"โอนสิทธิ" จากสำนักจัดหาฯ			มหาวิทยาลัยอาจถูกฟ้องร้องได้					เก็บเข้าแฟ้มหน่วยงานกองทุน 0600		
								การปรับปรุง		
								1. กำชับให้สำนักจัดหาฯ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เบิกจ่ายต้อง		
								แนบการโอนสิทธิ พร้อมประทับตรา		
								"โอนสิทธิเรียกร้อง" ในใบเบิก กค.03		
								2.หน่วยจ่ายกองทุน 0600 บันทึกข้อมูลการโอนสิทธิ		
								(ช่วยจำ) เพื่อมีการทวนสอบการโอนสิทธิกับใบเบิก		
								กค. 03 ที่สำนักจัดหาฯ ส่งเบิกมาเพื่อลดความเสี่ยง		
								ในการจ่ายเงินไม่ถูกต้องต่อไป		

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

[illegible]

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง	ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง		
				โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนนความเสี่ยง (L)X(I)	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม	สถานะต้นเนินการ*	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(12)
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การบันทึกบัญชีและการตรวจสอบบัญชี										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การบันทึกบัญชีด้านรายรับและรายจ่ายเงินของโครงการเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการบัญชีของมหาวิทยาลัย และส่งผลกระทบต่อรายงานการเงินโครงการที่แสดงถึงต้นทุนของโครงการอย่างแท้จริง										
1.การบันทึกบัญชีซ้ำ	O,F	- หน่วยงานบันทึกบัญชีแล้วไม่มีการ จดบันทึก/พิมพ์ใบสำคัญ(Voucher) ทำให้หลงลืมและบันทึกบัญชีซ้ำ	- มีรายการทางบัญชีค้างในระบบ - เสียเวลาติดตามปรับปรุงย้อนหลัง	3	3	9	ปานกลาง			
2.การบันทึกบัญชีผิดโครงการ	O,F	- หน่วยงานบันทึกบัญชีผิดโครงการ และไม่มีการตรวจสอบรายงานการเงิน โครงการอย่างต่อเนื่อง	- มีการบันทึกค่าใช้จ่ายไม่ตรงกับ วัตถุประสงค์ของโครงการ - เสียเวลาติดตามปรับปรุงย้อนหลัง	3	3	9	ปานกลาง			
3.การเบิกจ่ายเงินเกินกว่า งบประมาณของโครงการ	O,F	- หน่วยงานไม่มีการตรวจสอบรายงาน การเงินโครงการ อย่างสม่ำเสมอ	- เบิกเงินเกินและทำให้ต้องมีการ เรียกเงินคืน - เสียเวลาติดตามปรับปรุงรายการ/ เปลี่ยนแปลงโครงการ	4	3	12	สูง	- ถ่ายทอดความรู้ให้กับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดอบรม/จัดทำคู่มือ/การสอนพนักงาน เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี รายละเอียดดังบัญชี รายงานการเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง		ก.ย. 58 *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
4.การจัดสรรตามแบบรายการ โอนรายจ่าย/เงินจัดสรรเป็นรายได้ (ภายใน มจร.) (แบบกค.23-1) มีข้อมูล ไม่ถูกต้อง จัดสรรซ้ำ จัดสรรไม่ครบถ้วน	O,F	- ผู้จัดทำแบบกค.23-1 ไม่เข้าใจระเบียบ การจัดสรรของมหาวิทยาลัย - ผู้จัดทำแบบกค.23-1 ขาดความรู้เรื่อง บัญชีที่ใช้ในการจัดสรรต่างๆ	- รายงานการรับจ่ายภายในไม่ถูกต้อง - เสียเวลาติดตามปรับปรุงย้อนหลัง	4	3	12	สูง	- สุ่มตรวจการรับจ่ายเงินโครงการ และเมื่อพบข้อ ผิดพลาดจะแจ้งให้หน่วยงานติดตามแก้ไขทันที		
5.ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกบัญชี อาจมีข้อผิดพลาดหรืออาจจะมีการ บันทึกบัญชีผิดพลาดและไม่ตรงกับ สิ่งที่เกิดขึ้นจริง	O,F	1.ผู้ที่รับผิดชอบอาจไม่มีความเข้าใจ ในการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์- คงค้าง และขาดความรอบคอบในการ ตรวจสอบรายการทางบัญชี	- ทำให้เสียเวลาในการแก้ไขข้อมูลใหม่ - ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ตรงกับ ความเป็นจริง	3	3	9	ปานกลาง			

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
 หน่วยงาน สำนักงานคลัง
 แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง	ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง		
				โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม	สถานะต้นแบบกร*	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(12)

*หมายเหตุ : กลุ่มงาน 3 พันธกิจ ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป
- 2.กลุ่มงานบริหารการเงินการศึกษา
3. กลุ่มงานบริหารเงินวิจัยและบริการวิชาการ

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

[illegible]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ระดับความเสี่ยง (ปีงบประมาณ พ.ศ.2557)				การจัดการความเสี่ยง		สถานะดำเนินการ**	ระดับความเสี่ยง (ณ กันยายน 2557)				คำชี้แจงผลการดำเนินงาน/ข้อเสนอแนะ
		โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนนความเสี่ยง (L)X(I)	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ		โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนนความเสี่ยง (L)X(I)	ระดับความเสี่ยง	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การจ่ายเงิน													
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ตรงตัวผู้รับเงิน ด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด													
1. ไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีผู้รับเงินได้ เนื่องจากเลขที่บัญชีไม่ถูกต้องหรือบัญชีถูกปิดแล้ว	F	2	3	6	ปานกลาง	เวียนแจ้งบริษัท บุคคลภายนอก/ภายใน และหน่วยงาน เพื่อประสานงานให้ทราบกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีธนาคาร เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	ก.ย. 58 *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ		2	3	6	ปานกลาง	1.ในปี 2558 ส่งหนังสือ/email แจ้งบริษัทบุคคลภายนอก/ใน ยืนยันชื่อ/เลขที่บัญชีที่เป็นปัจจุบัน หากมีการแก้ไขให้แจ้งกลับเพื่อ update ข้อมูลในระบบ Transfer 2.เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบข้อมูลกับบริษัท กรณีที่ไม่ใช่รายการที่โอนเป็นประจำ
2. ไม่สามารถตรวจสอบสิทธิการเบิกเงินสวัสดิการได้อย่างครบถ้วน	F	2	3	6	ปานกลาง	- ติดตามสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้มีสิทธิเบิก เพื่อขอข้อมูลที่ถูกต้อง - ประสานงานกับ สทบ. เกี่ยวกับข้อมูลสิทธิเบิกสวัสดิการ เพื่อให้ปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน	ก.ย. 58 กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป		2	3	6	ปานกลาง	ปัจจุบันเจ้าหน้าที่การเงินจะตรวจสอบใบเบิกเงินสวัสดิการฯ (กค.05) ต้องมีการกรอกข้อมูลให้ครบ เช่น วัน/เดือน/ปี/เกิดของบุตร เพื่อตรวจสอบสิทธิการเบิกในระบบว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่
3. บางหน่วยงานส่งเอกสารเบิกไม่ถูกต้องตามระเบียบ	C	3	3	9	ปานกลาง	- จัดอบรม ให้ความรู้ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน ประเภทต่างๆ เช่น การเบิกค่าวัสดุ ให้แนบหลักฐานประกอบการเบิกจ่าย ได้แก่ ใบแจ้งหนี้/ใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน (ถ้ามี) ที่ได้รับจากบริษัท ห้าง ร้าน ทั้งชุด ไม่ควรแยกเอกสารออกจากกัน เพื่อป้องกัน การสับสนและทำให้เกิดการเบิกจ่ายซ้ำ	ก.ย. 58 กลุ่มงานบริหารเงิน วิจัยและบริการวิชาการ		3	3	9	ปานกลาง	เก็บข้อมูลข้อผิดพลาดจากการส่งเบิกที่พบเป็นประจำ เพื่อเน้นย้ำในช่วงการจัดอบรมให้มากเป็นพิเศษ
4. บางหน่วยงานส่งเอกสารเบิกเงินเกินงบประมาณโครงการ	F	2	3	6	ปานกลาง				2	3	6	ปานกลาง	1. แจ้งวิธีการตรวจสอบงบประมาณโครงการในระบบ โดยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเงินคงเหลือโครงการและแจ้งให้หัวหน้าโครงการทราบอย่างสม่ำเสมอ
5. บางหน่วยงานส่งเบิกค่าใช้จ่ายซ้ำ	F	2	4	8	ปานกลาง				1	4	4	ต่ำ	2. ตรวจสอบข้อมูลโดยสำนักงานคลังทุกสิ้นเดือน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ระดับความเสี่ยง (ปีงบประมาณ พ.ศ.2557)				การจัดการความเสี่ยง		สถานะดำเนินการ**	ระดับความเสี่ยง (ณ กันยายน 2557)				คำชี้แจงผลการดำเนินงาน/ข้อเสนอแนะ
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การตรวจสอบการบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานงบการเงิน การควบคุมและบริหารงบประมาณ การคำนวณต้นทุน													
วัตถุประสงค์ : เพื่อความถูกต้องและเป็นปัจจุบันของข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร													
1. การตรวจสอบการบันทึกบัญชี													
1.1 บันทึกบัญชีผิดประเภท	O,F	3	4	12	สูง				3	4	12	สูง	
1.2 บันทึกจำนวนเงินผิด	O,F	3	3	9	ปานกลาง				3	3	9	ปานกลาง	
1.3 บันทึกข้อมูลย้อนหลัง	O,F	3	3	9	ปานกลาง	จัดอบรมเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	ก.ย. 58		3	3	9	ปานกลาง	จะมีการจัดอบรมในปีงบประมาณ 2558
						อย่างต่อเนื่อง	*กลุ่มงาน 3 พันธกิจ						
2. การจัดทำรายงานงบการเงิน													
2.1 ตรวจสอบการบันทึก	O,F	3	3	9	ปานกลาง				3	3	9	ปานกลาง	
2.2 ข้อมูลการบันทึกบัญชีล่าช้า	O	3	3	9	ปานกลาง				3	3	9	ปานกลาง	

* หมายเหตุ : กลุ่มงาน 3 พันธกิจ ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป
- 2.กลุ่มงานบริหารการเงินการศึกษา
3. กลุ่มงานบริหารเงินวิจัยและบริการวิชาการ

ตารางที่ 1 ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (ตามเกณฑ์ สกอ.)	สัญลักษณ์	รายละเอียด
1. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ ภายนอก	E:External	ความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ ผลตามแผนกลยุทธ์ และไม่สามารถคาดการณ์การเกิด ความสูญเสียได้อย่างแม่นยำ รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิด จากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความ เสี่ยงจากผลกระทบการเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายการเป็น มหาวิทยาลัยนานาชาติ ความเสี่ยงทางการเมือง การ โยกย้ายผู้บริหาร เป็นต้น
2. ความเสี่ยงเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์รวมไป ถึงการตัดสินใจด้านบริหารที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของ มหาวิทยาลัยในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการ ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์
2.1 ความเสี่ยงด้าน ยุทธศาสตร์	S:Strategic Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้รับ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม นโยบายของผู้บริหาร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น
2.2 ความเสี่ยงด้านธรร มาภิบาล	G:Governance Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้น จากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะ จรรยาบรรณของ อาจารย์และบุคลากร
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการทำงานที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุ เป้าหมายประสงค์ เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน กระบวนการ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศและคน
3.1 ความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติงานสนับสนุนวิชาการ	O:Operational Risk	ความเสี่ยงเกี่ยวกับ การผิดพลาดในการปฏิบัติงาน จาก วิธีการทำงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหาร หลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบประกันคุณภาพ

3.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน	F:Financial Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เช่น การผันผวนทางการเงินสภาพคล่องอัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน การรายงานทางการเงินบัญชี การเงินและงบประมาณ เป็นต้น
3.3 ความเสี่ยงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ	C:Compliance Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ
3.4 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน	H:Hazard Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของอาจารย์ นักศึกษา บุคลากร ความปลอดภัยของอาคาร สถานที่ ระบบสาธารณูปโภครวมถึงการสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น
3.5 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล	Human Resource Risk	ความเสี่ยงเกี่ยวกับ พนักงาน และผู้บริหารระดับสูง ขาดความรู้หรือประสบการณ์ หรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ความเสี่ยงเกี่ยวกับการที่บุคลากรและระบบงาน ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ
3.6 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ	IT:Information and Technology Risk	คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผิดพลาดของระบบ เทคโนโลยีและสารสนเทศ ส่งผลให้ในการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดหรือหยุดชะงัก

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับความเสี่ยงต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ภายใต้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ระดับความเสี่ยงปานกลาง	4-9	ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ระดับความเสี่ยงสูง	10-15	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ระดับความเสี่ยงสูงมาก	16-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที

ตารางที่ 3 สถานะดำเนินการ (Degree of Acceptance)

สถานะดำเนินการ	สัญลักษณ์	ค่า	รายละเอียด
การวิเคราะห์ระดับความยอมรับหรือความพอใจในมาตรการที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มีอยู่ โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้		1	ยังไม่มีมาตรการรองรับ (Unaccepted Risk)
		2	มาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหามาตรการใหม่รองรับและ/หรือเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ (Volatile Risk)
		3	ทำมาตรการเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินงาน (Mitigating Risk)
		4	มาตรการดีอยู่แล้วไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม (Accepted Risk)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารจัดการเพื่อควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดโอกาสและมูลเหตุที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายอันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

การจัดการความเสี่ยง (Treat the Risks) เป็นการกำหนดนโยบาย (Policies) มาตรการและวิธีปฏิบัติ (Procedures) เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยใช้วิธีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 วิธีการจัดการความเสี่ยง

4T's Strategies	ศัพท์ที่นิยมใช้ (กรมบัญชีกลาง)	รายละเอียด
การยอมรับความเสี่ยง Take	Risk Acceptance (Accept)	การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินการในการจัดการกับความเสี่ยง ไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในงบประมาณ
การลด/การควบคุมความเสี่ยง Treat	Risk Reduction (Control)	การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/ หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น
การกระจายความเสี่ยง Transfer	Risk Sharing (Transfer)	การกระจาย หรือโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง Terminate	Risk Avoidance (Avoid)	การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ การ

ตารางที่ 5 วิธีการควบคุม

วิธีการควบคุม	รายละเอียด
การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control)	การควบคุมล่วงหน้าเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงและข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด
การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)	การควบคุมโดยการค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การทวนสอบ การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น จัดเป็นวิธีการ
การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)	การควบคุมโดยการชี้แนะที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น ซึ่งเป็น
การควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้ถูกต้อง (Corrective	การควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ตารางที่ 6 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสีย

	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)					
โอกาสเกิดเชิงปริมาณ	5 ปีต่อครั้ง	2-3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
	มีโอกาสดเกิดน้อยกว่า 5%	มีโอกาสดเกิด 5% - 10%	มีโอกาสดเกิด 11% - 15%	มีโอกาสดเกิด 16% - 20%	มีโอกาสดเกิดมากกว่า 20%
โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	ยากที่จะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดขึ้นหรือเกิดได้น้อย	มีโอกาสดเกิดแต่นานๆ ครั้ง	มีโอกาสดเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย	มีโอกาสดเกิดเกือบทุกครั้ง
ผลกระทบของความเสีย (Impact : I)					
• ด้านการเงิน	น้อยกว่า 1,000 บาท	1,001- 5,000 บาท	5,001- 10,000 บาท	10,001- 30,000 บาท	เกิน 30,000 บาท
• ด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1-2 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 2-4 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4-6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือน
• ด้านชื่อเสียงขององค์กร	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ 1 วัน	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ 2-3วัน	มีการเผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้างในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวอยู่วงจำกัดในต่างประเทศ	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศเป็นวงกว้าง
• ด้านความปลอดภัย	เดือดร้อน รำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อยหรือไม่มีผลต่อสุขภาพ	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต
• ด้านบุคลากร	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิตและบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงานและอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง
• ด้านประสิทธิภาพ	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 5-10%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 11-15%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 16-20%	ต่ำกว่าเป้าหมายเกิน 20%
• ด้านการดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 80-89%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 70-79%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 50-69%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า 50%
• ด้านความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 80 % ขึ้นไป	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70-79%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 60-69%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 50-59 %	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่า 50%
• ด้านผลงานวิจัย	มีผลงานวิจัย/ดำเนินการวิจัยเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย	มีผลงานวิจัยมากกว่าปีที่ผ่านมา	มีผลงานวิจัยเท่ากับปีที่ผ่านมา	มีผลงานวิจัยน้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่มีผลงานวิจัย/ไม่มีการดำเนินการวิจัย
• ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดเหตุเล็กน้อยที่ไม่มีความสำคัญ	เกิดเหตุเล็กน้อยที่แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาแต่มีความสูญเสียไม่มาก	เกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ
• ด้านเป้าหมายขององค์กร	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรน้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก