

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 ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านการผลิต บัณฑิต 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

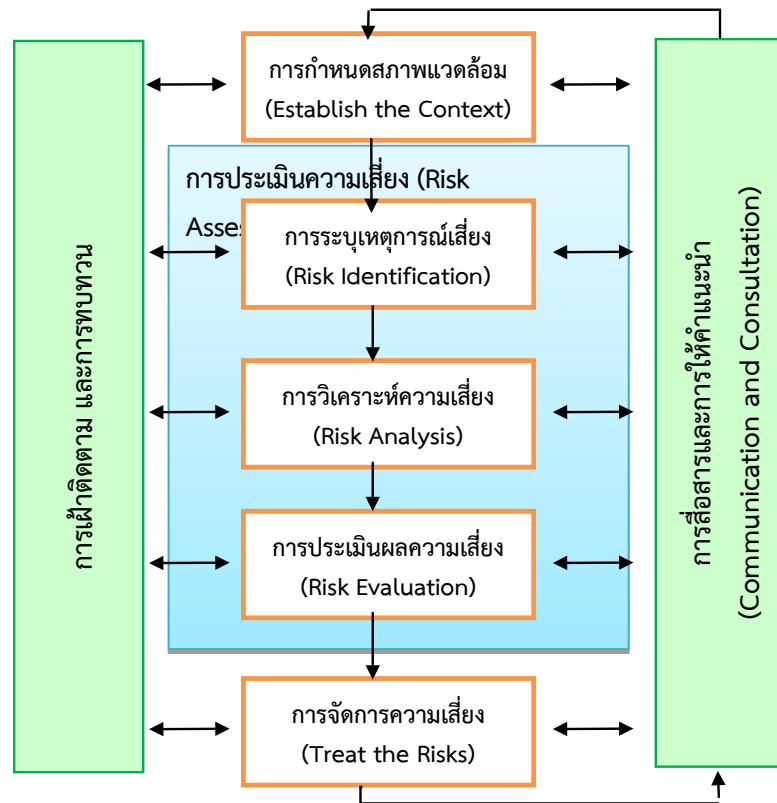
ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ

* 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	ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
10-15	เสี่ยงสูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
16-25	เสี่ยงสูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที

แผนภูมิแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง International Standard ISO/DIS 31000: 2009



ที่มา : ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. Standard Risk Management ISO 3100 and Thailand Education System

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Identification):** การค้นหาความเสี่ยง สืบหาเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยง รวมทั้งความเสียหายหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถหาได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและตำราวิชาการต่างๆ เป็นต้น
- 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis):** การพิจารณาถึงความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่ามีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลในอดีต และความรู้วิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ
- 3) การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation):** การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงความสามารถที่จะทำให้ความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้นลดลง โดยศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง
- 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment):** การหาวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่นำมาใช้นั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง 	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 : การรับชำระค่าบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การรับเงินถูกต้องตามระเบียบของมหาวิทยาลัย										
1. รับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จรับเงิน	F	1. เจ้าหน้าที่ละเว้น เจตนาทุจริต	1. เกิดการทุจริตหรือเกิดคดีฟ้องร้อง	2	5	10	สูง	1. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติด้านการรับเงิน		ก.ย. 62
	HR	2. การวางระบบควบคุมด้านการรับเงินไม่ดี	2. มหาวิทยาลัยไม่ได้รับเงิน					1. ให้นายงานถือปฏิบัติโดยทั่วกัน		*กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
								2. การให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานด้านการรับเงินผ่าน		
2. การรับเงินและออกใบเสร็จ	F	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจวิธีปฏิบัติ	1. ใช้ใบเสร็จรับเงินไม่ถูกต้องตามวิธีปฏิบัติ	2	3	6	ปานกลาง	การอบรม/สื่อการเรียนรู้ต่างๆ		ก.ย. 62
ไม่ถูกต้องตามระเบียบฯ	HR	ด้านการรับเงินของมหาวิทยาลัย	2. นำส่งเงินไม่ถูกต้อง					3. ขยายการใช้งานระบบรับและลูกหนี้ในการออก		*กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
								ใบเสร็จรับเงินเพื่อตรวจสอบรายการรับเงินเพื่อนำส่ง		
								ให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติการรับเงินที่ถูกต้อง		
								4. การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการทำธุรกรรม		
								ทางการเงินและการกำหนดนโยบายเรื่องการลด		
								การใช้เงินสด		

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
หน่วยงาน สำนักงานคลัง
แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง 	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 : การเบิกจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การจ่ายเงินถูกต้อง รวดเร็วและเป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย										
1.การสร้างหลักฐานการเบิกจ่ายเท็จ	C,F	1. ผู้ใช้เงินมีเจตนาทุจริต 2. ขาดระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงิน	1. มหาวิทยาลัยสูญเสียเงินโดยไม่เกิดกิจกรรมขึ้นจริง 2. เกิดการทุจริตหรือเกิดคดีฟ้องร้อง	2	5	10	สูง	1. จัดอบรมซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายเงินของมหาวิทยาลัยให้กับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำ และตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเงิน		ก.ย. 62 *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
2.การเบิกจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย	HR, C,F	1.เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจระเบียบการเบิกจ่าย มีการตีความที่ไม่ถูกต้อง ไม่ตรงกัน	1.จ่ายเงินไม่ถูกต้องตามระเบียบเบิกจ่าย 2.ต้องส่งคืนเอกสารเบิกจ่ายเพื่อทำการแก้ไขให้ถูกต้อง	3	3	9	ปานกลาง	2. ปรับปรุงระเบียบการเบิกจ่ายให้เหมาะสม เข้าใจง่าย สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน 3. เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่เครือข่ายการเงินและบัญชี ผ่านโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงิน มจร. ภายใต้โครงการ 6+1 Flagships Track 2 4. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมวิชาชีพด้านการเงิน บัญชี เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพของบุคลากร 5. การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการทำธุรกรรมทางการเงินและการกำหนดนโยบายเรื่องการลดการใช้เงินสด		ก.ย. 62 *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
3.การโอนเงินให้ผู้รับเงิน										
ไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีผู้รับเงินภายในเวลาที่กำหนด	IT	1.ระบบการโอนเงินของธนาคารเกิดปัญหา 2.ผู้อนุมัติ ทำรายการอนุมัติไม่ทันตามเวลา	ผู้รับเงินไม่ได้รับเงินตามเวลาที่กำหนด	1	5	5	ปานกลาง	1. กำหนดวัน เวลาที่เหมาะสมในการทำรายการโอนเงินและมีการปรับแผนกำหนดการโอนเงินแต่ละรอบให้เหมาะสมตามสถานการณ์ 2. กำหนดผู้ติดต่อ ประสานงานกับธนาคารผู้ให้บริการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการแก้ไขสถานการณ์ เมื่อเกิดเหตุขัดข้องกับระบบโอนเงินของธนาคาร		ก.ย. 62 *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

[illegible]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
หน่วยงาน สำนักงานคลัง
แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง 	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 : การบริหารเงินของมหาวิทยาลัย										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีเงินสำหรับใช้จ่ายตามภารกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่อง										
การรักษาสภาพคล่องทางการเงินของมหาวิทยาลัย	F	1. ไม่ได้รับเงินตามแผนที่วางไว้	ขาดกระแสเงินสดที่เพียงพอในการดำเนินงาน	2	5	10	สูง	1. ใช้เครื่องทางการเงินในการวิเคราะห์กระแสเงินเข้า-ออก		ก.ย. 62
		2. การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผน (งบลงทุน)						2. การติดตามและประเมินผลแผนการรับ-จ่ายเงิน		*กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
		2. ไม่มีการวางแผนใช้จ่ายเงินลงทุนขนาดใหญ่						3. ใช้ฐานข้อมูลสถิติการใช้จ่ายเงินเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มการบริหารเงิน		
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : รายงานทางการเงินเพื่อการตัดสินใจ										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลทางการเงินประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา										
รายงานทางการเงินไม่เอื้อต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	F	1. การบันทึกบัญชีที่ไม่สะท้อนความเป็นจริง	1. ไม่ได้รับการรับรองงบการเงิน	2	5	10	สูง	1. ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้และปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชี		ก.ย. 62
		2. ไม่ปฏิบัติตามหลักการบัญชีที่ยอมรับทั่วไป	2. ฝ่ายบริหารตัดสินใจผิดพลาด					2. มีการจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อการบริหาร		*กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
		3. ระบบการรายงานไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับองค์กร	3. การรายงานล่าช้า ไม่ทันต่อการตัดสินใจ					3. มีเครื่องมือทางการเงินให้ผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจ		
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : อัตราค่าจ้าง										
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้มีอัตราค่าจ้างเพียงพอต่อภารกิจของหน่วยงาน										
ขาดอัตราค่าจ้างทดแทน	HR	1. บุคลากรลาออก	1. ขาดผู้รับผิดชอบหลักในภารกิจนั้นๆ	2	4	8	ปานกลาง	1. ขอรอบอัตราค่าจ้างทดแทนบุคลากรที่ขาด		ก.ย. 62
		2. บุคลากรเกษียณอายุ	2. สูญเสียทักษะ ความชำนาญ องค์ความรู้					2. จัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Management)		*กลุ่มงาน 3 พันธกิจ
		3. ไม่มีผู้ผ่านการสอบคัดเลือก	ของบุคลากรที่เกษียณอายุงาน					ในรูปแบบต่างๆ ให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษา		

* หมายเหตุ : กลุ่มงาน 3 พันธกิจ ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป
- 2.กลุ่มงานบริหารการเงินการศึกษา
3. กลุ่มงานบริหารเงินวิจัยและบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

[illegible]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ระดับความเสี่ยง (ปีงบประมาณ พ.ศ.2561)				การจัดการความเสี่ยง		สถานะดำเนินการ**	ระดับความเสี่ยง (ณ กันยายน 2561)				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)
2. การโอนเงินให้ผู้รับเงิน													
ไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีผู้รับ	O,F	2	3	6	ปานกลาง	1.เวียนแจ้งบริษัท บุคคลภายนอก /ภายใน และ	ก.ย. 61		2	3	6	ปานกลาง	
เงินได้ เนื่องจากปิดบัญชีเงินฝาก						หน่วยงานเพื่อประสานงานให้ทราบกรณีที่มีการ	*กลุ่มงาน 3						
แล้ว หรือเลขที่บัญชีเงินฝากที่เคย						เปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีธนาคาร เพื่อให้ข้อมูล	พันธกิจ						
แจ้งไว้ไม่ถูกต้อง						ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน							
						2.กำหนดผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงเลขที่บัญชี							
						และทำการแจ้งให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ทำการโอนเงิน							
						รับทราบทุกครั้งทำการเปลี่ยนแปลง							
3.การโอนสิทธิการรับเงิน	O,F	2	5	10	สูง	จัดเก็บฐานข้อมูลการโอนสิทธิเพื่อใช้ในการ	ก.ย. 61		1	5	5	ปานกลาง	ควรมีฐานข้อมูลการโอนสิทธิที่ใช้ร่วมกันระหว่าง
การจ่ายเงินให้กับบริษัทฯ						ตรวจสอบก่อนโอนเงิน	กลุ่มงานบริหาร						สำนักงานคลังและสำนักงานจัดหา เพื่อใช้ในการ
ที่มีการโอนสิทธิ เอกสาร							การเงิน						ตรวจสอบก่อนการโอนเงิน
การเบิกไม่ได้แนบเอกสารของ							กิจการทั่วไป						
การโอนสิทธิ พร้อม ประทับตรา													
" โอนสิทธิ " จากสำนักจัดหา													
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การพิจารณาเงินยืมมหาวิทยาลัย													
วัตถุประสงค์ : เพื่อกลั่นกรอง ตรวจสอบความเหมาะสมในการนำเงินมหาวิทยาลัยไปสำรองจ่ายในกิจกรรม/โครงการต่างๆ													
1. เกิดหนี้สูญ	C,F	3	4	12	สูง	1. จัดทำรายงานลูกหนี้เงินยืมคงค้าง	ก.ย. 61		2	4	8	ปานกลาง	มอบหมายเจ้าหน้าที่ดำเนินการรายงานลูกหนี้เงินยืม
2. ลูกหนี้คงค้างเป็นเวลานาน						2. กรณีเงินยืมคงค้างนาน ผู้ยืมต้องชี้แจงเหตุผล	ผู้อำนวยการ						คงค้างเป็นรายเดือน พร้อมให้ผู้ยืมชี้แจงเหตุผลกรณี
3. นำเงินไปใช้ไม่ถูกต้องตาม						3. กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการให้เงินยืมอย่าง	สำนักงานคลัง						เงินยืมคงค้างนาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการ
วัตถุประสงค์						เคร่งครัด เช่น มียอดคงค้างเกิน 30 วัน จะไม่							พิจารณาให้ยืมเงิน
						พิจารณาให้ยืมเงิน							

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	ระดับความเสี่ยง (ปีงบประมาณ พ.ศ.2561)				การจัดการความเสี่ยง		สถานะดำเนินการ**	ระดับความเสี่ยง (ณ กันยายน 2561)				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 : การดำเนินการฝาก-ถอนเงินฝากธนาคาร (การบริหารเงินของมหาวิทยาลัย)													
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินการฝาก-ถอนเงินฝากธนาคาร ถูกต้อง ครบถ้วน													
1. เอกสารฝาก-ถอน อาจสูญหายระหว่างทาง	O,F	1	5	5	ปานกลาง	การใช้ระบบ Zero Balance ในการโอนเงินระหว่างบัญชีอัตโนมัติ เพื่อลดงานการฝาก-ถอนเงินระหว่างบัญชี	ก.ย. 61		1	5	5	ปานกลาง	
2. เช็คอาจสูญหายระหว่างทาง						บัญชี	กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการ						
3. เช็คนำฝากเงินเข้าบัญชีไม่ทันภายในระยะเวลา							ทั่วไป						
กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การนำเข้าข้อมูลการชำระเงินจากธนาคาร													
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้สามารถจัดการข้อมูลการชำระเงินได้ครบถ้วน ถูกต้องตามรายการชำระเงินที่เกิดขึ้นจริง													
1. ข้อมูลการชำระเงินที่ได้รับจากธนาคารไม่ถูกต้อง	IT	2	2	4	ปานกลาง	1. ขออนุมัติแก้ไขข้อมูลชำระเงินต่อผู้บังคับบัญชา ทุกครั้งที่ข้อมูลไม่ถูกต้อง	ก.ย. 61		2	2	4	ปานกลาง	
						1. จัดทำรายงานรายการชำระเงินที่ต้องแก้ไขข้อมูล	กลุ่มงานพัฒนา						
						ให้ผู้บังคับบัญชารับทราบเป็นรายเดือน	ระบบการเงิน						
							และการรายงาน						

* หมายเหตุ : กลุ่มงาน 3 พันธกิจ ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป
2. กลุ่มงานบริหารการเงินการศึกษา
3. กลุ่มงานบริหารการเงินวิจัยและบริการวิชาการ

ตารางที่ 1 ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง (ตามเกณฑ์ สกอ.)	สัญลักษณ์	รายละเอียด
1. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ ภายนอก	E:External	ความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ ผลตามแผนกลยุทธ์ และไม่สามารถคาดการณ์การเกิด ความสูญเสียได้อย่างแม่นยำ รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิด จากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความ เสี่ยงจากผลกระทบการเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศ ไทย 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 เป้าประสงค์ 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 ระเบียบการปกครองคุ้มครองผู้มีส่วนได้เสีย 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 ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผิดพลาดของระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ส่งผลให้ในการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดหรือหยุดชะงัก

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	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
• ด้านประสิทธิผล	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