

## 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

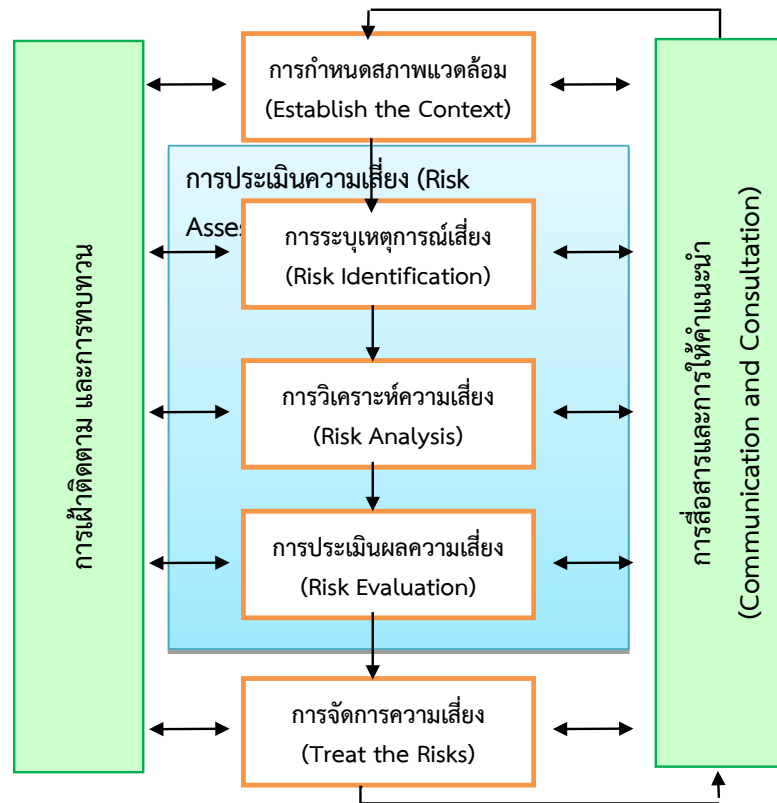
**ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ

### \* การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

| ผลกระทบของความเสี่ยง | 5 | 5                        | 10 | 15 | 20 | 25 |
|----------------------|---|--------------------------|----|----|----|----|
| 4                    | 4 | 8                        | 12 | 16 | 20 | 24 |
| 3                    | 3 | 6                        | 9  | 12 | 15 | 18 |
| 2                    | 2 | 4                        | 6  | 8  | 10 | 12 |
| 1                    | 1 | 2                        | 3  | 4  | 5  | 6  |
|                      |   | 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 : ชนิษฐา 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 และความมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ
- 3) การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation):** การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงความสามารถที่จะทำให้ความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้นลดลง โดยศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง
- 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment):** การหาวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่นำมาใช้นั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

## แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

[illegible]

## แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

[illegible]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หน่วยงาน สำนักงานคลัง

แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

| ความเสี่ยง                                                                                            | ประเภทความเสี่ยง* | ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง                                       | ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น         | การประเมินความเสี่ยง |         |                 |                 | การจัดการความเสี่ยง                                 |                  |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
|                                                                                                       |                   |                                                                        |                                           | โอกาสที่จะเกิด       | ผลกระทบ | คะแนนความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง | กิจกรรม                                             | สถานะดำเนินการ** | กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ |
| (1)                                                                                                   | (2)               | (3)                                                                    | (4)                                       | (5)                  | (6)     | (7)             | (8)             | (9)                                                 | (10)             | (12)                    |
| กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การดำเนินการฝาก-ถอนเงินฝากธนาคาร (การบริหารเงินของมหาวิทยาลัย)  |                   |                                                                        |                                           |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
| วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินการฝาก-ถอนเงินฝากธนาคารถูกต้อง ครบถ้วน                                |                   |                                                                        |                                           |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
| 1.เอกสารฝาก-ถอนสูญหายระหว่างทาง                                                                       | O,F               | 1.มีความเสี่ยงต่อการถือเอกสารฝาก-ถอน                                   | 1.เอกสารสูญหายต้องจัดทำเอกสารใหม่         | 1                    | 5       | 5               | ปานกลาง         | มีการตรวจสอบเอกสาร/หลักฐานการฝาก-ถอนทุกครั้ง        |                  | ก.ย. 59                 |
| 2.เช็คอาจสูญหายระหว่างทาง                                                                             |                   | ระหว่างการเดินทางอาจสูญหาย                                             | 2. ต้องขอสำเนาหลักฐานการฝาก-ถอน           |                      |         |                 |                 | เช่น สำเนาใบนำฝาก สำเนาใบถอนและรายการรับ-ถอน        |                  | กลุ่มงานบริหารการเงิน   |
| 3.เช็คนำฝากเงินเข้าบัญชีไม่ทันภายในระยะเวลา                                                           |                   | 2.เอกสารหลักฐานที่ได้รับกลับมาจากธนาคารไม่ครบถ้วน                      | จากธนาคาร                                 |                      |         |                 |                 | เงินในสมุดบัญชีเงินฝากธนาคาร                        |                  | กิจการทั่วไป            |
|                                                                                                       |                   | 3.มีความเสี่ยงต่อการถือเช็คเพื่อนำไปฝากใน                              | 3. ไม่มีเช็คเข้าบัญชีเงินฝากมหาวิทยาลัย   |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
|                                                                                                       |                   | ธนาคารต่างๆ ระหว่างการเดินทางอาจสูญหาย                                 | ทำให้เงินในบัญชีเงินฝากไม่พอสำหรับ        |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
|                                                                                                       |                   | 3.มีความเสี่ยงต่อการนำฝากเช็คต่างธนาคาร                                | ค่าใช้จ่ายและต้องแจ้งอายัดเช็ค            |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
|                                                                                                       |                   | 4. มีความเสี่ยงต่อการนำฝากเช็คต่างธนาคาร                               | 4. เงินในบัญชีเงินฝากไม่พอสำหรับ          |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
|                                                                                                       |                   | เข้าบัญชีเงินฝากธนาคารไม่ทันภายในระยะเวลา                              | ค่าใช้จ่าย/เงินเดือน                      |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
| กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การนำเข้าข้อมูลการชำระเงินจากธนาคาร                             |                   |                                                                        |                                           |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
| วัตถุประสงค์ :เพื่อให้สามารถจัดการข้อมูลการชำระเงินได้ครบถ้วน ถูกต้องตามรายการชำระเงินที่เกิดขึ้นจริง |                   |                                                                        |                                           |                      |         |                 |                 |                                                     |                  |                         |
| 1. ข้อมูลการชำระเงินที่ได้รับจากธนาคารไม่ถูกต้อง                                                      | IT                | 1. ธนาคารรับชำระเงินไม่ตรงตามยอดในใบเรียกเก็บเงิน                      | - ไม่สามารถนำข้อมูลการชำระเงินเข้าระบบได้ | 2                    | 2       | 4               | ปานกลาง         | 1. จัดทำรายงานรายการชำระเงินที่ต้องแก้ไขข้อมูลให้   |                  | ก.ย. 59                 |
|                                                                                                       |                   | 2. ธนาคารทำรายการรับชำระโดยใช้เลขที่อ้างอิงในใบเรียกเก็บเงินไม่ถูกต้อง | - เสียเวลาในการตรวจสอบรายการที่ผิดพลาด    |                      |         |                 |                 | ผู้บังคับบัญชียอมรับทราบเป็นรายเดือน                |                  | กลุ่มงานพัฒนาระบบ       |
|                                                                                                       |                   | 3. ผู้ชำระเงินใช้ใบเรียกเก็บเงินที่ยกเลิกแล้วไปชำระเงิน                |                                           |                      |         |                 |                 | 2. จัดทำหนังสือแจ้งธนาคารผู้ให้บริการรับชำระเงิน    |                  | การเงินและการรายงาน     |
|                                                                                                       |                   | 4. ผู้ชำระเงินนำใบเรียกเก็บเงินฉบับเดิมไปชำระซ้ำ                       |                                           |                      |         |                 |                 | ในข้อผิดพลาดที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ธนาคารผู้ให้บริการ |                  |                         |

## มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## หน่วยงาน สำนักงานคลัง

## แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

| ความเสี่ยง | ประเภทความเสี่ยง* | ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง<br> | ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น<br> | การประเมินความเสี่ยง  |                |                            |                 | การจัดการความเสี่ยง |                  |                             |
|------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|----------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------------------------|
|            |                   |                                                                                                                       |                                                                                                                         | โอกาสที่จะเกิด<br>(L) | ผลกระทบ<br>(I) | คะแนนความเสี่ยง<br>(L)X(I) | ระดับความเสี่ยง | กิจกรรม             | สถานะดำเนินการ** | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ |
| (1)        | (2)               | (3)                                                                                                                   | (4)                                                                                                                     | (5)                   | (6)            | (7)                        | (8)             | (9)                 | (10)             | (12)                        |

\* หมายเหตุ : กลุ่มงาน 3 พันธกิจ ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป
- 2.กลุ่มงานบริหารการเงินการศึกษา
3. กลุ่มงานบริหารเงินวิจัยและบริการวิชาการ

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

| ความเสี่ยง                                                                                                                             | ประเภทความเสี่ยง* | ระดับความเสี่ยง<br>(ปีงบประมาณ พ.ศ.2558) |                |                                   |                 | การจัดการความเสี่ยง                             |                             | สถานะด้านบริหาร* | ระดับความเสี่ยง<br>(ณ กันยายน 2558) |                |                            |                 | คำชี้แจงผลการดำเนินงาน/ข้อเสนอแนะ                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                        |                   | โอกาสที่จะเกิด<br>(L)                    | ผลกระทบ<br>(I) | คะแนนความเสี่ยง<br>(L)X(I)<br>( ) | ระดับความเสี่ยง | กิจกรรม                                         | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ |                  | โอกาสที่จะเกิด<br>(L)               | ผลกระทบ<br>(I) | คะแนนความเสี่ยง<br>(L)X(I) | ระดับความเสี่ยง |                                                        |
|                                                                                                                                        |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| (1)                                                                                                                                    | (2)               | (3)                                      | (4)            | (5)                               | (6)             | (7)                                             | (8)                         | (9)              | (10)                                | (11)           | (12)                       | (13)            | (14)                                                   |
| กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การรับเงินเพื่อนำส่งมหาวิทยาลัย                                                                  |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| วัตถุประสงค์ : เพื่อรับเงินให้ถูกต้องตามระเบียบการรับเงินของมหาวิทยาลัย                                                                |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| การรับเงินสดค่าธรรมเนียมการศึกษา                                                                                                       |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| 1. เงินสดสูญหาย                                                                                                                        | F                 | 4                                        | 1              | 4                                 | ปานกลาง         | ประชาสัมพันธ์การชำระเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/   | ก.ย. 58                     |                  | 4                                   | 1              | 4                          | ปานกลาง         | การชำระเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/ธนาคาร เป็นการ         |
| 2. ความถูกต้องของเงินสดคงเหลือ                                                                                                         |                   |                                          |                |                                   |                 | ธนาคาร ตามที่มหาวิทยาลัยเปิดให้บริการ           | กลุ่มงานบริหาร              |                  |                                     |                |                            |                 | ช่วยลดความเสี่ยงในการรับชำระเงินที่มหาวิทยาลัย         |
| เมื่อตรวจนับสิ้นวัน                                                                                                                    |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 | การเงินการศึกษา             |                  |                                     |                |                            |                 | แต่ทั้งนี้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นยังอยู่ในระดับที่สามารถ |
| 3. ข้อจำกัดในเรื่องเวลาการรับชำระเงิน                                                                                                  |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 | ควบคุมได้                                              |
| การรับเงินงานวิจัยและบริการวิชาการ                                                                                                     |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| 1. โครงการได้รับเงินวิจัยและบริการวิชาการ                                                                                              | E,O,              | 2                                        | 4              | 8                                 | ปานกลาง         | - ติดตามการตั้งรายได้ค้างรับเป็นเวลานานเกินกว่า | ก.ย. 58                     |                  | 2                                   | 4              | 8                          | ปานกลาง         | การตั้งรายได้ค้างรับจะมีการพิจารณาในแต่ละกรณี          |
| ไม่ครบถ้วนตามสัญญารับทุน/สัญญาว่าจ้าง                                                                                                  | F                 |                                          |                |                                   |                 | 6 เดือนอย่างสม่ำเสมอ                            | กลุ่มงานบริหารเงินวิจัย     |                  |                                     |                |                            |                 | ละเอียดมากขึ้น                                         |
|                                                                                                                                        |                   |                                          |                |                                   |                 | - ติดตามหรือแจ้งให้คณะทำงาน/หัวหน้าโครงการ      | และบริการวิชาการ            |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
|                                                                                                                                        |                   |                                          |                |                                   |                 | ทราบถึงรายได้ที่ยังไม่ได้รับตามสัญญา            |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การจ่ายเงิน                                                                                      |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ตรงตัวผู้รับเงิน ด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| การโอนเงินให้ผู้รับเงินแทนการจ่ายเงินสด/เช็ค                                                                                           |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                 |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| ไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีผู้รับเงินได้                                                                                                 | F                 | 2                                        | 3              | 6                                 | ปานกลาง         | เวียนแจ้งบริษัท บุคคลภายนอก /ภายใน และ          | ก.ย. 58                     |                  | 2                                   | 3              | 6                          | ปานกลาง         | อยู่ระหว่างการทบทวนวิธีการเวียนแจ้งผู้รับโอนเงิน       |
| เนื่องจากปิดบัญชีเงินฝากแล้ว หรือเลขที่                                                                                                |                   |                                          |                |                                   |                 | หน่วยงานเพื่อประสานงานให้ทราบกรณีที่มีการ       | *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ         |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
| บัญชีเงินฝากที่เคยแจ้งไว้ไม่ถูกต้อง                                                                                                    |                   |                                          |                |                                   |                 | เปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีธนาคาร เพื่อให้ข้อมูล     |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |
|                                                                                                                                        |                   |                                          |                |                                   |                 | ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน                          |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                                        |

## หน่วยงาน สำนักงานคลัง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

| ความเสี่ยง                                                                                                                                 | ประเภทความเสี่ยง* | ระดับความเสี่ยง<br>(ปีงบประมาณ พ.ศ.2558) |                |                                   |                 | การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                             |                                       |                       | สถานะอีกเป็นแถว** | ระดับความเสี่ยง<br>(ณ กันยายน 2558) |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   | คำชี้แจงผลการดำเนินงาน/ข้อเสนอแนะ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                                                            |                   | โอกาสที่จะเกิด<br>(L)                    | ผลกระทบ<br>(I) | คะแนนความเสี่ยง<br>(L)X(I)<br>( ) | ระดับความเสี่ยง | กิจกรรม                                                                                                                                                                                         | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ           | โอกาสที่จะเกิด<br>(L) |                   | ผลกระทบ<br>(I)                      | คะแนนความเสี่ยง<br>(L)X(I) | ระดับความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
| (1)                                                                                                                                        | (2)               | (3)                                      | (4)            | (5)                               | (6)             | (7)                                                                                                                                                                                             | (8)                                   | (9)                   | (10)              | (11)                                | (12)                       | (13)            | (14)                                                                                                                                                                                              |                                   |
| การจ่ายเงินงานวิจัยและบริการวิชาการ                                                                                                        |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
| การใช้เอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง หรือมีการปลอมแปลงเอกสารเพื่อใช้ในการเบิกจ่ายเงินรวมถึงเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย | F,C               | 4                                        | 3              | 12                                | สูง             | -ชักซ้อมความเข้าใจหรือแจ้งให้ผู้เบิก/ผู้ตรวจสอบเอกสารของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่การเงินของสำนักงานคลัง ทราบกรณีที่ตรวจพบ โดยให้เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบเอกสารให้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มเสี่ยง | ก.ย. 58                               |                       | 2                 | 3                                   | 6                          | ปานกลาง         | ให้ความรู้ความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าโครงการเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องโดยเจ้าหน้าที่สำนักงานจัดหา                                                                  |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
| การโอนสิทธิการรับเงิน                                                                                                                      | F                 | 2                                        | 5              | 10                                | สูง             | 1.สำเนาหนังสือแจ้งการโอนสิทธิ                                                                                                                                                                   | ก.ย. 58                               |                       | 2                 | 5                                   | 10                         | สูง             | ความเสี่ยงยังอยู่ในระดับสูง จึงนำความเสี่ยงดังกล่าวมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปี 2559 เพื่อจัดการความเสี่ยงต่อไป                                                                                 |                                   |
| การจ่ายเงินให้กับบริษัทฯ ที่มีการโอนสิทธิ เอกสารการเบิกไม่ได้แนบเอกสารของ การโอนสิทธิ พร้อมประทับตรา "โอนสิทธิ" จากสำนักจัดหา              |                   |                                          |                |                                   |                 | 1.1 สำเนาที่ 1 สำนักจัดหา 1 ชุด แนบบพร้อมเอกสารชุดเบิก<br>1.2 สำเนาที่ 2 กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป<br>เก็บเข้าแฟ้มหน่วยงานกองทุน 0600                                                   | กลุ่มงานบริหารการเงิน<br>กิจการทั่วไป |                       |                   |                                     |                            |                 | ** กรณีโอนสิทธิรับเงินทุกครั้ง ต้องมีกระบวนการที่ทำให้เกิดความมั่นใจในเอกสารการแจ้งโอนสิทธิว่าเป็นเอกสารที่ถูกต้องและไม่ปลอมแปลง (เพราะปัจจุบัน เกิดกรณีการปลอมแปลงเอกสารโอนสิทธิหลายมหาวิทยาลัย) |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
| การตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินของหน่วยงาน                                                                                                 |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
| 1. ผู้รับเงินได้รับเงินล่าช้า                                                                                                              | F                 | 5                                        | 3              | 15                                | สูง             | 1. ทบทวนกระบวนการเบิกจ่ายตั้งแต่หน่วยงานถึงสำนักงานคลังเพื่อวิเคราะห์ความล่าช้าทั้งกระบวนการ                                                                                                    | ก.ย. 58                               |                       | 3                 | 3                                   | 9                          | ปานกลาง         |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
| 2. ข้อมูลรายงานทางบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน                                                                                                     |                   |                                          |                |                                   |                 | 2.จัดอบรมชักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย                                                                                                                         | *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ                   |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                                                                                                                                            |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |                   |                                     |                            |                 |                                                                                                                                                                                                   |                                   |

## มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## หน่วยงาน สำนักงานคลัง

## รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

| ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                   | ประเภทความเสี่ยง* | ระดับความเสี่ยง<br>(ปีงบประมาณ พ.ศ.2558) |                |                                   |                 | การจัดการความเสี่ยง                                                                    |                             | สถานะดำเนินการ** | ระดับความเสี่ยง<br>(ณ กันยายน 2558) |                |                            |                 | คำชี้แจงผลการดำเนินงาน/ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------|-----------------------------------|
|                                                                                                                                                                                              |                   | โอกาสที่จะเกิด<br>(L)                    | ผลกระทบ<br>(I) | คะแนนความเสี่ยง<br>(L)X(I)<br>( ) | ระดับความเสี่ยง | กิจกรรม                                                                                | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ |                  | โอกาสที่จะเกิด<br>(L)               | ผลกระทบ<br>(I) | คะแนนความเสี่ยง<br>(L)X(I) | ระดับความเสี่ยง |                                   |
| (1)                                                                                                                                                                                          | (2)               | (3)                                      | (4)            | (5)                               | (6)             | (7)                                                                                    | (8)                         | (9)              | (10)                                | (11)           | (12)                       | (13)            | (14)                              |
| กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม : การบันทึกบัญชีและการตรวจสอบบัญชี                                                                                                                       |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                        |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                   |
| วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การบันทึกบัญชีด้านรายรับและรายจ่ายเงินของโครงการเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการบัญชีของมหาวิทยาลัย และส่งผลต่อรายงานการเงินโครงการที่แสดงถึงต้นทุนของโครงการอย่างแท้จริง |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                        |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                   |
| 1. การบันทึกบัญชีซ้ำ                                                                                                                                                                         | O,F               | 3                                        | 3              | 9                                 | ปานกลาง         | 1. ถ่ายทอดความรู้ให้กับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง                                          |                             |                  | 3                                   | 3              | 9                          | ปานกลาง         |                                   |
| 2. การบันทึกบัญชีผิดโครงการ                                                                                                                                                                  | O,F               | 3                                        | 3              | 9                                 | ปานกลาง         | โดยการจัดอบรม/จัดทำคู่มือ/การสอนพนักงานเกี่ยว                                          |                             |                  | 3                                   | 3              | 9                          | ปานกลาง         |                                   |
| 3. การเบิกจ่ายเงินเกินกว่างบประมาณของโครงการ                                                                                                                                                 | O,F               | 4                                        | 3              | 12                                | สูง             | กับการบันทึกบัญชี รายละเอียดผังบัญชี รายงานการเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง                  |                             |                  | 3                                   | 3              | 9                          | ปานกลาง         |                                   |
| 4. การจัดสรรตามแบบรายการโอนรายจ่าย/เงินจัดสรรเป็นรายได้ (ภายใน มจร.)                                                                                                                         | O,F               | 4                                        | 3              | 12                                | สูง             | 2. สุ่มตรวจการรับจ่ายเงินโครงการ และเมื่อพบข้อผิดพลาดจะแจ้งให้หน่วยงานติดตามแก้ไขทันที | ก.ย. 58                     |                  | 3                                   | 3              | 9                          | ปานกลาง         |                                   |
| (แบบกค.23-1) มีข้อมูลไม่ถูกต้อง จัดสรรซ้ำ                                                                                                                                                    |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                        | *กลุ่มงาน 3 พันธกิจ         |                  |                                     |                |                            |                 |                                   |
| จัดสรรไม่ครบถ้วน                                                                                                                                                                             |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                        |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                   |
| 5. ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกบัญชีอาจมีข้อผิดพลาดหรืออาจจะมี การบันทึกบัญชีผิดพลาดและไม่ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง                                                                              | O,F               | 3                                        | 3              | 9                                 | ปานกลาง         |                                                                                        |                             |                  | 3                                   | 3              | 9                          | ปานกลาง         |                                   |
|                                                                                                                                                                                              |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                        |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                   |
|                                                                                                                                                                                              |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                        |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                   |
|                                                                                                                                                                                              |                   |                                          |                |                                   |                 |                                                                                        |                             |                  |                                     |                |                            |                 |                                   |

\* หมายเหตุ : กลุ่มงาน 3 พันธกิจ ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริหารการเงินกิจการทั่วไป
- 2.กลุ่มงานบริหารการเงินการศึกษา
3. กลุ่มงานบริหารเงินวิจัยและบริการวิชาการ

ตารางที่ 1 ประเภทความเสี่ยง

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

| 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<br>(กรมบัญชีกลาง)  | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การยอมรับความเสี่ยง<br><br>Take          | Risk<br>Acceptance<br><br>(Accept) | การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินการในการจัดการกับความเสี่ยง ไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในงบประมาณ                        |
| การลด/การควบคุมความเสี่ยง<br><br>Treat   | Risk<br>Reduction<br><br>(Control) | การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/ หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น |
| การกระจายความเสี่ยง<br><br>Transfer      | Risk<br>Sharing<br><br>(Transfer)  | การกระจาย หรือโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น                                                  |
| การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง<br><br>Terminate | Risk<br>Avoidance<br><br>(Avoid)   | การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น |

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

**ตารางที่ 5 วิธีการควบคุม**

| วิธีการควบคุม                                                                      | รายละเอียด                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การควบคุมเพื่อป้องกัน<br>(Preventive Control )                                     | การควบคุมล่วงหน้าเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงและข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด                                                   |
| การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ<br>(Detective Control)                                     | การควบคุมโดยการค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การทวนสอบ การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น จัดเป็นวิธีการ                                                                    |
| การควบคุมโดยการชี้แนะ<br>(Directive Control)                                       | การควบคุมโดยการชี้แนะที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น ซึ่งเป็น                                                        |
| การควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ<br>แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น<br>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                                           |