



คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
**บริหารความเสี่ยง**  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง  
สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง  
สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นหนึ่งในเทคนิคและวิธีการการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และทุกส่วนงานให้ความสำคัญ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผนและพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงของ ผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ สร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับมหาวิทยาลัย เป็นการ บริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่มุ่งเน้นให้พัฒนาระบบราชการไทยให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดเป็น ยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ไว้ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ ๑๑ โดยตระหนักถึงการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม กระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับ และควบคุมได้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายในยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ จึงได้นำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือ หนึ่งในการบริหารจัดการ โดยในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง และ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คำสั่งที่ ๑๕/๒๕๕๓) ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๓ ที่ประชุมมีมติ ให้ดำเนินการปรับปรุงแผนการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำหนดเป้าหมาย ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะต้องได้ระดับ ๔ จาก ๕ ระดับ โดยวางกรอบ การวิเคราะห์ความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบ ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๓ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบการกำหนดปัจจัยความเสี่ยง ๑๗ ปัจจัย และคงค่าระดับ ความเสี่ยง ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๓ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบผลการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และมอบหมายคณะทำงานปรับปรุงให้สมบูรณ์แล้วนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๓ มีมติอนุมัติผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งระบุและจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย ๕ ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติงาน จำนวน ๑๒ ตัว ด้านการเงิน จำนวน ๒ ตัว ด้านกฎระเบียบ จำนวน ๑ ตัว ด้านเหตุการณ์ภายนอก จำนวน ๑ ตัว และด้านกลยุทธ์จำนวน ๑ ตัว โดยให้จัดทำแผนเรื่องการวิจัย การพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัย รวมทั้งคงรายการความเสี่ยงเดิมไว้ เพื่อติดตามประเมินผลในปีถัดไป และปรับแผนบริหารความ เสี่ยงของส่วนงานที่มีผลการดำเนินการไม่ก้าวหน้า

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีมาตรฐานในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันและให้เกิด สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง จึงได้จัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง สำหรับทุกส่วนงานใช้เป็น แนวทางในการดำเนินงาน การรายงานผลการดำเนินงาน ที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน

เมษายน ๒๕๕๘

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมา	๑
หลักการและเหตุผล	๓
แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง	๓
บทที่ ๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑๒
การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๔
แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	๑๔
แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	๑๕
ประเมินความเสี่ยง และการระบุปัจจัยความเสี่ยง	๑๗
ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง	๒๓
จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๒๘
ดำเนินงานตามแผน และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด	๓๐
การติดตาม การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดทำ รายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย	๓๐
บทที่ ๓ การรายงานการบริหารความเสี่ยง	๓๕
บทที่ ๔ บทสรุปการบริหารความเสี่ยง	๓๗
หนังสืออ้างอิง	๔๐
ภาคผนวก	๔๑
ภาคผนวก ๑ ตัวอย่างบันทึกข้อความของประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	๔๒
ภาคผนวก ๒ คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	๔๓
ภาคผนวก ๓ ตัวอย่างคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	๔๖
ภาคผนวก ๔ ข้อเสนอแนะในการจัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๑	๔๘
ภาคผนวก ๕ ข้อเสนอแนะในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๒	๔๙
ภาคผนวก ๖ นิยามศัพท์เฉพาะ	๕๐
ภาคผนวก ๗ ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง	๕๔
ภาคผนวก ๘ แบบฟอร์ม MCU_RM ๑	๕๕
ภาคผนวก ๙ แบบฟอร์ม MCU_RM ๒	๕๖
ภาคผนวก ๑๐ แบบฟอร์ม MCU_RM ๓	๕๗
ภาคผนวก ๑๑ แบบฟอร์ม MCU_RM ๔	๕๘
ภาคผนวก ๑๒ แบบฟอร์ม MCU_RM ๕	๕๙

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ แสดงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO (COSO-ERM)	๔
ภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๙
ภาพที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑๓
ภาพที่ ๔ วงจรคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๓๔

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO	๖
ตารางที่ ๒ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบใหม่ที่ต้องการ	๗
ตารางที่ ๓ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	๙
ตารางที่ ๔ เป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	๑๖
ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗ -๒๕๕๙	
ตารางที่ ๕ ข้อเสนอแนะส่วนงานในการเลือกประเภทความเสี่ยง	๒๐
ตารางที่ ๖ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน	๒๕
ตารางที่ ๗ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงิน	๒๕
ตารางที่ ๘ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ	๒๖
ตารางที่ ๙ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเหตุการณ์ภายนอก	๒๗
ตารางที่ ๑๐ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์	๒๗
ตารางที่ ๑๑ สรุปภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	๓๑

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### (Introduction)

##### ๑.๑ ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามคำสั่งที่ ๑๓๘/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๕๕๕ ได้มีการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๕๕ ณ ห้องประชุม ๔๐๑ อาคารสำนักงานอธิการบดี โดยที่ประชุมมีมติมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลปัจจัยความเสี่ยงที่เป็นหลักสำคัญ ๕ ด้าน คือด้านแผนพัฒนาระยะ ๕ ปีด้านงบประมาณการจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของโครงการ และความไม่เข้าใจกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยพร้อมมอบให้กองแผนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ครอบคลุมสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑. ทบทวน Risk Appetite และ Risk Tolerance
  ๒. ระบุความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงขององค์การให้เชื่อมโยงกับแผนผังแสดงการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายตัวชี้วัด และโครงการ งานแผนงานที่จัดทำโดยกองแผนงาน
  ๓. ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ระบุปัจจัยความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๕
  ๔. เสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อถ่วงดุล
  ๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา
  ๖. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อสภาวิชาการ เพื่อทราบ
  ๗. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ต่อมามหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งที่ ๑๕/๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษาซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธาน และคณะกรรมการดำเนินงานมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการดังกล่าวได้ประชุมพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสรุปสาระสำคัญดังนี้

การประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๗ เมื่อวันที่วันพฤหัสบดีที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ ที่ประชุมมีมติให้ดำเนินการปรับปรุงแผนการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี ๒๕๕๖ โดยกำหนดให้ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะต้องได้ระดับ ๔ จากค่าคะแนนทั้งหมด ๕ ระดับ จากนั้นได้มีมติวางกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๔ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน
๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

พร้อมแต่งตั้งให้มีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจำนวน ๑๓ รูป/คน มีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นประธาน รองผู้อำนวยการกองกลางเป็นคณะทำงานและเลขานุการ เพื่อรับดำเนินการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

การประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่วันอังคารที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบการกำหนดปัจจัยและค่าระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยปัจจัยความเสี่ยง ๑๗ ปัจจัย และเห็นชอบผลการทบทวนแผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ และร่างแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๗ ตามที่คณะทำงานเสนอ พร้อมมอบหมายให้คณะทำงาน ดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการต่อไป

การประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๗ เมื่อวันที่วันจันทร์ที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ ตามที่คณะทำงานเสนอ และมอบหมายให้คณะทำงานปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์แล้วนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไปโดยไม่ต้องรอรับรองรายงานการประชุม

มติสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๗ เมื่อวันที่วันพฤหัสบดีที่ ๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ วาระที่ ๔.๑๑ เรื่อง ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ ที่ประชุมมีมติอนุมัติผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ โดยได้วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุและจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย พบว่า ความเสี่ยงในปีการศึกษา ๒๕๕๖ มี ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มีปัจจัยความเสี่ยง ๑๒ ตัว
๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน มีปัจจัยความเสี่ยง ๒ ตัว
๓. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ มีปัจจัยความเสี่ยง ๑ ตัว
๔. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก มีปัจจัยความเสี่ยง ๑ ตัว
๕. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีปัจจัยความเสี่ยง ๑ ตัว

โดยมีข้อเสนอเพิ่มเติมให้จัดทำแผนเรื่องการวิจัย การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมทั้งคงรายการความเสี่ยงเดิมไว้ทั้งหมด เพื่อติดตามประเมินผลในปีถัดไป และควรมีการปรับแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานที่เห็นว่าผลการดำเนินการยังไม่ก้าวหน้า และไม่ประสบผลสำเร็จ



## ๑.๒ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่นการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนมีความเสี่ยง ความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงาน หรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงโดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต้องดำเนินการให้ มีระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรด้วยเหตุผลและความสำคัญ ๓ ประการ กล่าวคือ

๑. ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ ในหมวดที่ ๓ มาตรา ๙ (๑) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

๒. ต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

๓. ต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษา ตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของ สกอ. ในองค์ประกอบที่ ๗ ตัวบ่งชี้ที่ ๗.๔

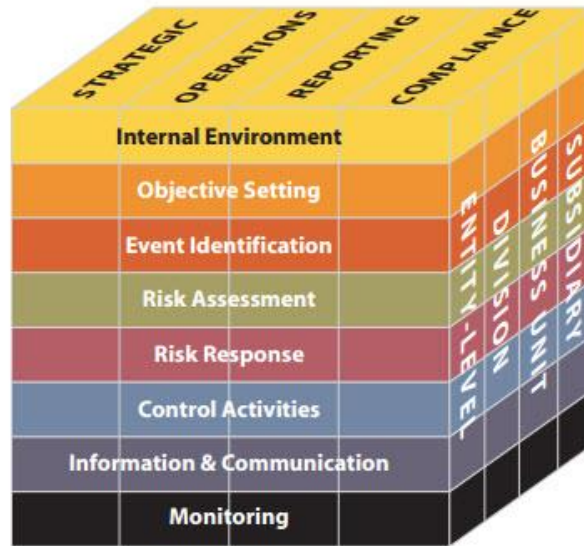
## ๑.๓ แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ให้นิยาม ความเสี่ยง ว่า “Risk is the possibility that an even will occur and adversely affect the achievement of an objective”

**ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔)

### กรอบงานการบริหารความเสี่ยง

COSO ได้ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: COSO-ERM) โดย กำหนดองค์ประกอบ ๘ ด้าน ดังแสดงในแผนภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ แสดงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO (COSO-ERM)<sup>๑</sup>

COSO กำหนดกรอบงานบริหารความเสี่ยง ๘ ด้าน คือ

๑) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นแนวคิด นโยบายและบรรยากาศในการบริหารระดับสูง ซึ่งมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล เป็นต้น

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยแสดง ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน มองเห็นได้ทั้งในเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ทำหายความสามารถ เชื่อถือได้และกำหนดระยะเวลาที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

<sup>๑</sup> COSO. *Enterprise Risk Management-Integrated Framework: Executive Summary*. September 2004. หน้า 5. สืบค้นออนไลน์ เมื่อ 22 มีนาคม 2558 [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)

๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยแยกเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร โดยเลือกเหตุการณ์ที่สังเกตเห็นได้และเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ จากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยที่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการเมือง สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน พนักงาน กระบวนการ และเทคโนโลยี เป็นต้น เทคนิคในการระบุเหตุการณ์ อาจใช้วิธีการประชุม สัมภาษณ์ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์ Flowchart Analysis หรือ การวิเคราะห์ Fishbone Analysis เป็นต้น จากนั้นนำเหตุการณ์มาจัดประเภท อาจจัดตามวัตถุประสงค์ ๔ ด้านของ COSO ก็ได้ (strategic, operations, reporting and compliance) และดำเนินการแยกโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจการ โดยประเมินจากสองมิติ คือ (๑) ระดับความน่าจะเป็นเกิดเหตุการณ์/โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood or Probability) และ (๒) ระดับผลกระทบ (Impact or Consequence or Exposure) เพื่อช่วยให้องค์กรทราบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการซึ่งเป็นความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) และหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๕) การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารเลือกใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบ ความคุ้มค่า และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มี ๔ ประเภทหลัก คือ (๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take or Acceptance) (๒) การเลิกการหลีกเลี่ยง (Terminate or Avoidance) (๓) การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer or Sharing or Diversify) และ (๔) การแก้ไข (Treat or control or Mitigate)

๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบาย วิธีการ และการกระทำที่กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น ทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด โดยการควบคุมอาจแบ่งออกเป็น ๔ ประเภทตามหน้าที่และวัตถุประสงค์ของการควบคุม คือ (๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) (๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) (๓) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) และ (๔) การควบคุมแบบใหม่เพื่อแก้ไขและชดเชย (Corrective or Automated or Mitigating Control) โดยที่การควบคุมไม่ควรเป็นกิจกรรมที่สร้างพิเศษ แต่ควรเป็นกิจกรรมปกติที่แทรกหรือบูรณาการอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การสอบทานโดยผู้บริหาร

ทุกระดับ การควบคุมความปลอดภัยทางกายภาพของทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้ตัววัดผล การดำเนินงาน การควบคุมการประมวลผลสารสนเทศทั้งการควบคุมทั่วไปและควบคุมระบบงาน เป็นต้น

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นการกำหนดให้ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยง ควรได้รับการระบุ บันทึก มีการเผยแพร่ในรูปแบบและภายในเวลาที่เหมาะสม โดยมุ่งที่ความทันเวลา และความสะดวกในการเข้าถึงและมีการสื่อสารโดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรแทรกอยู่ในระบบสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารการปฏิบัติงาน

๘) การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็น ด้วยการติดตามผลของผู้บริหาร การประเมินผลอิสระ และการประเมินตนเอง โดยการติดตามผล มีการดำเนินได้ ๓ รูปแบบ คือ (๑) การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน (๒) การประเมินผลเป็นรายครั้ง และ (๓) การรายงานข้อบกพร่องและการสั่งการแก้ไข

คณะกรรมการฯ ได้วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกรอบงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO ดังแสดงในตารางที่ ๑ และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบใหม่ที่ถูกต้อง ดังแสดงในตารางที่ ๒

ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO<sup>๒</sup>

	กรอบงานบริหารความเสี่ยง ค.ศ. ๒๐๐๔	กรอบงานการควบคุมภายใน ค.ศ. ๑๙๙๔
วัตถุประสงค์	มี ๔ ด้าน คือ ๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ๒. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน ๓. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน ๔. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	มี ๓ ด้าน คือ ๑. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน ๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน ๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
องค์ประกอบ	มี ๘ ด้าน คือ ๑. สภาพแวดล้อมภายใน ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓. การระบุเหตุการณ์ ๔. การประเมินความเสี่ยง ๕. การตอบสนองความเสี่ยง ๖. กิจกรรมควบคุม	มี ๕ ด้าน คือ ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ๒. การประเมินความเสี่ยง ๓. กิจกรรมควบคุม ๔. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ๕. การติดตามผล

<sup>๒</sup> อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. พ.ศ. ๒๕๕๒.

	๗. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ๘. การติดตามผล	
ระดับที่ใช้	ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง ทุกระดับ ทั้ง ๔ ระดับ คือ ระดับกิจการ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน่วยงาน และ ระดับหน่วยงานย่อย แต่จะบริหารความเสี่ยงในภาพรวมระดับ กิจการ และระดับหน่วยธุรกิจ	ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินการควบคุมทุก ระดับ ทั้ง ๔ ระดับ คือ ระดับ กิจการ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับ หน่วยงาน และระดับหน่วยงานย่อย

ตารางที่ ๒ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบใหม่ที่ถูกต้อง<sup>๓</sup>

ประเด็นที่	ความเข้าใจที่ถูกต้อง
๑	การวางแผนมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง แผนจะสำเร็จด้วยดีต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี
๒	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องของทุกคนและควรประพฤติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
๓	เรื่องที่เคยพิจารณาแล้วต้องนำมาพิจารณาอยู่ตลอดเวลาเพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
๔	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความเกี่ยวข้องกัน มีความเสี่ยงจึงต้องมีการควบคุม
๕	ถ้าทุกเหตุการณ์มีความเสี่ยงต่ำ ไม่ได้หมายความว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอไป อาจแปลว่า ระบุเหตุการณ์ไม่ครบถ้วน กำหนดเป้าหมายต่ำไป การประเมินระดับความเสี่ยงผิดหรือเสียต้นทุนในการควบคุมมากไป
๖	การควบคุมภายในเริ่มด้วยสภาพแวดล้อมการควบคุมและบรรยากาศในระดับสูงที่เข้มแข็ง ไม่ใช่การกำหนดนโยบายที่เข้มแข็งและคู่มือการทำงาน
๗	กิจกรรมควบคุมสอดคล้องระดับความเสี่ยง เรื่องที่มีความเสี่ยงต่ำ ไม่ควรมีกิจกรรมควบคุมมาก เพราะเสียต้นทุนโดยไม่จำเป็น
๘	ผู้บริหารเป็นผู้จัดการและรับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ประเมิน
๙	การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและปฏิบัติตาม ไม่ใช่เรื่องที่พนักงานปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสั่งการ
๑๐	การควบคุมภายใน คือการทำงานครั้งแรกให้ถูกต้องและทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่การมอบการปฏิบัติงานในแง่ลบ
๑๑	การควบคุมภายในควรแทรกในการดำเนินกิจกรรมปกติ ไม่ใช่เป็นส่วนที่เพิ่มเติมที่ทำให้เพิ่มเวลา

<sup>๓</sup> อุษณา ภักทรมนตรี. เรื่องเดียวกัน.

ประเด็นที่	ความเข้าใจที่ถูกต้อง
๑๒	การลดขนาดและมอบอำนาจ ไม่สามารถยกเลิกจำนวนการควบคุมลง แต่การลดขนาดและการมอบอำนาจ ต้องการรูปแบบการควบคุมที่แตกต่างไป
๑๓	การควบคุมภายในเป็นเรื่องของการสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล แต่ไม่รับประกันว่าจะไม่เกิดการทุจริต การฉ้อฉล และงบการเงินไม่ถูกต้อง

### ๑.๕ ข้อสังเกตความแตกต่างระหว่าง “ปัญหา” กับ “ความเสี่ยง”

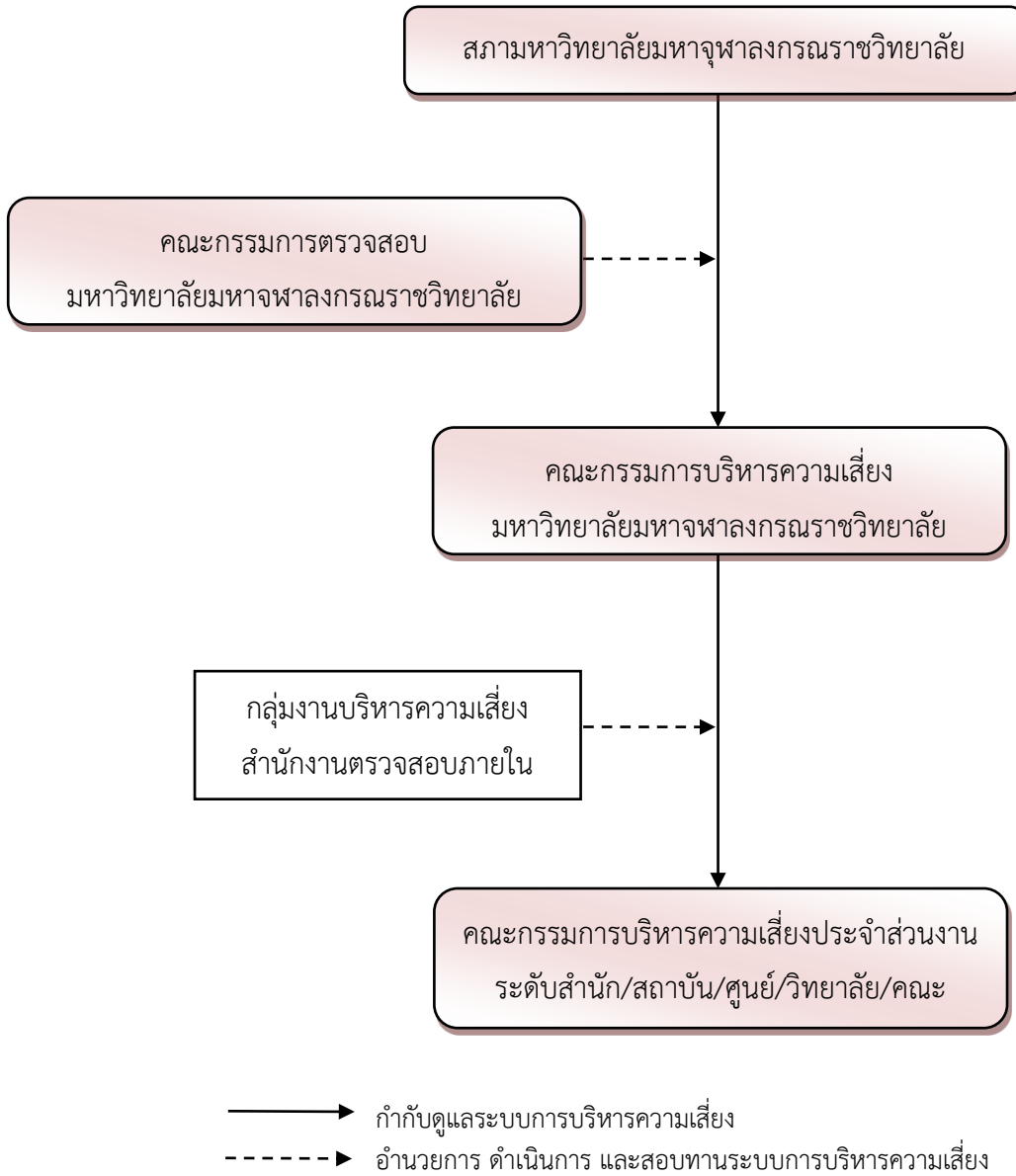
บ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติมักจะเกิดความสับสนในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยมีการนำ “ปัญหา” มาระบุว่าเป็น “ความเสี่ยง” ซึ่งหากนำความเสี่ยงปลอมซึ่งแท้จริงคือปัญหามาจัดการ ความเสี่ยงที่แท้จริงก็จะไม่ถูกค้นพบและไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่แท้จริงได้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติควรมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่าง “ปัญหา” และ “ความเสี่ยง” อย่างชัดเจนเพื่อการรับมือและจัดการกับสองสิ่งนี้อย่างถูกต้องเหมาะสม

“ปัญหา” คือ สภาพในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพหรือทำ ความเสียหายสูญเสียล้มเหลวให้เกิดขึ้นกับองค์กรแล้ว ส่วน “ความเสี่ยง” เป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่ยังระบุไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ แต่หากเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความเสียหายสูญเสียล้มเหลวต่อองค์กร ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ หากความเสี่ยงนั้นถูกค้นพบและได้รับการจัดการที่ดี ก็จะก่อให้เกิดโอกาสหรือความ ได้เปรียบ ในทางกลับกันหากความเสี่ยงนั้นถูกละเลยไม่ถูกค้นพบหรือขาดการจัดการที่เหมาะสมก็จะ กลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อไปและเมื่อปัญหาในปัจจุบันมาประกอบกับปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอกต่างๆ ก็จะเป็นความเสี่ยงต่อไปในอนาคตได้อีก

โดยสรุปคือประเด็น “ปัญหา” และ “ความเสี่ยง” มีความต่างกันในส่วนในช่วงเวลาโดย “ปัญหา” คือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้วส่วน “ความเสี่ยง” คือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตนั่นเอง

### ๑.๕ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยงถือว่ามีสำคัญมากเนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับส่วนงาน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับนโยบายได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของแต่ละ องค์กรประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แสดงดังภาพที่ ๒ และคำอธิบายในตารางที่ ๓ ดังนี้



ภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตารางที่ ๓ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒. ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. สอบทานความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ๒. สอบทานการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบภายในระดับนโยบาย ๓. สอบทานความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
	๔. สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๕. สอบทานความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายนอกและภายใน ๖. สอบทานการดำเนินงานและเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย	๑. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๒. จัดทำ กำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย ๓. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความ เสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๔. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ต่อสภา มหาวิทยาลัย ๕. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการ บริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงานระดับสำนัก/สถาบัน/ ศูนย์/วิทยาลัย/คณะ	๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการ บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๓. ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำ ส่วนงาน ๔. จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จใน แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน แก่บุคลากรในสังกัด ๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำ ส่วนงาน ๗. จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน เสนอต่อ กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยง ให้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายใน ระยะเวลาที่กำหนด ๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำ ส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความ เสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป
กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงาน ตรวจสอบภายใน	ปฏิบัติงานวางระบบบริหารความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ตรวจสอบและ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดและ กำจัดความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็น ๒ ระดับคือ

**๑. ระดับนโยบาย**

สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

**๒. ระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ**

๒.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานโดยระบุประเด็นและปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงานโดยวิเคราะห์โอกาสของความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้ง ๒ ระดับนั้น มีกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายในเป็นผู้ประสานงานการปฏิบัติงาน

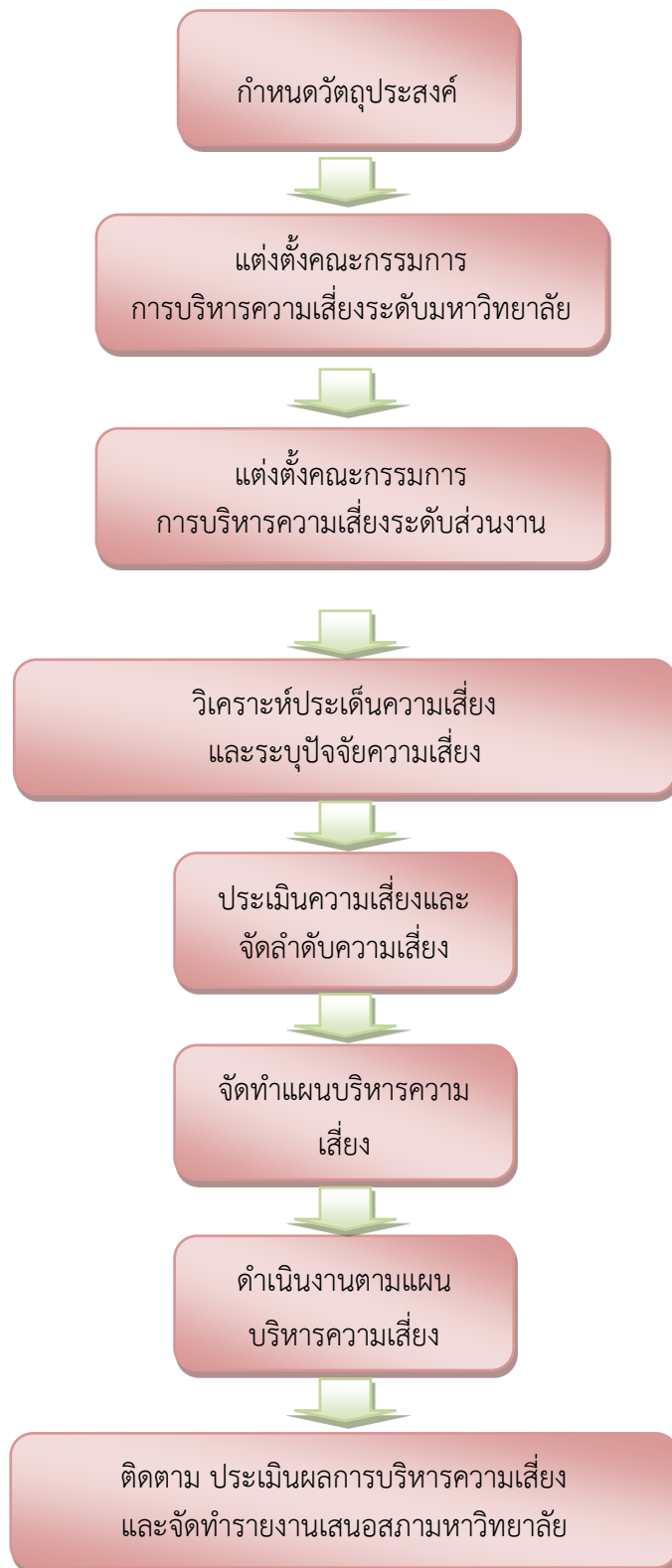
## บทที่ ๒

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

#### (MCU's Risk Management Process)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้ง การมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO มาบูรณาการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๘ ขั้นตอนประกอบด้วย

๑. กำหนดวัตถุประสงค์
๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๓. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
๔. วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง
๕. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
๗. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๘. ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย



ภาพที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ๒.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่มหาวิทยาลัยต้องการจะบรรลุไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงานซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัย
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
๓. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัย
๔. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับคือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัย การกำหนดที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ได้แก่

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม หากส่วนงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและภารกิจหลักของงานอยู่แล้วก็สามารถนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาใช้แทนวัตถุประสงค์ก็ได้

## ๒.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

เพื่อประกาศใช้ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติตั้งแต่การทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

### รายละเอียด

๑) การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มีอธิการบดีเป็นประธาน และรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี เลขานุการสำนักงานคณบดี ผู้อำนวยการระดับสำนัก/สถาบัน/ศูนย์/วิทยาลัย/คณะ เป็นกรรมการ มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารความเสี่ยง ๑ ท่านโดยมีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการ

๒) ในคำสั่ง ให้ระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการ นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- (๑) จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
- (๒) จัดทำ กำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
- (๓) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
- (๔) นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย
- (๕) จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย

### ๒.๓ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

เพื่อประกาศใช้ในส่วนงาน และเสนอให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทราบ

#### รายละเอียด

๑) การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน โดยเป็นคำสั่งภายในของส่วนงาน มีหัวหน้าส่วนงานเป็นประธาน และบุคลากรในส่วนงาน ๑ คน เป็นเลขานุการ บุคลากรที่เหลือเป็นกรรมการ

๒) ในคำสั่ง ให้ระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการ นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- (๑) ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (๒) จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (๓) ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน
- (๔) จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงาน บริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
- (๕) เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานแก่บุคลากรในสังกัด
- (๖) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

(๗) จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน นำเสนอต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๘) รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป

๓) เมื่อเสร็จแล้ว ให้ทำบันทึกข้อความ แจ้งรายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ให้กับกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายในเพื่อทราบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดเป้าหมายการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙ ดังแสดงในตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ เป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙

เป้าหมายในการดำเนินการระบบบริหารความเสี่ยง	การดำเนินการในปีการศึกษา			ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	
๑. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารความเสี่ยง	√	√	√	มีระบบการบริหารความเสี่ยง
๒. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการใช้ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการป้องกันและลดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	√	√	√	มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน
๓. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย มีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานเพิ่มเติมจากระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	การเพิ่มขึ้นอัตราร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
๔. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	√	√	√	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สูงกว่า ๖
๕. เพื่อมีการทบทวนและประเมินคุณภาพระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นอิสระจากคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานสภามหาวิทยาลัย	√	√	√	รายงานผลการประเมินระบบควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยคณะกรรมการติดตามฯ

## ๒.๔ ประเด็นความเสี่ยง และการระบุปัจจัยความเสี่ยง

### ๒.๔.๑ ประเด็นความเสี่ยง

คณะกรรมการประจำส่วนงานวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานของส่วนงานและโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อส่วนงานทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้จัดประเภทของความเสี่ยงในการระบุความเสี่ยงออกเป็น ๕ ประเภทและได้กำหนดเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงของส่วนงานทุกระดับในมหาวิทยาลัยประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗ – ๒๕๕๙ ดังนี้

#### รายละเอียด

๑) คณะกรรมการมีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย ๓ ด้าน ตามบริบทของคณะ/ส่วนงาน โดยอาจใช้การประชุม และมีผู้รับผิดชอบรวบรวมวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงจากมติที่ประชุม และแจ้งให้บุคลากรในส่วนงานรับทราบ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (Risk Factor: RF) มีทั้งหมด ๕ ด้าน ๑๗ ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks: O) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศวัสดุ/อุปกรณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานฯลฯซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ๑๒ ปัจจัยความเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑: ไม่มีแผนยมาตรฐานการตีพิมพ์และเผยแพร่งานวิจัย และไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๒ : ไม่มีกระบวนการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลไกการพัฒนาหลักสูตร เช่น การดำเนินการให้มี มคอ.๓, มคอ. ๔

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๓ : ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ เช่น เทคนิคการสอน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๔ : มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๖ : ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ และกระบวนการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการ(อัตราจ้าง) ไม่สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๗ : ไม่มีแผนดำเนินการในการพัฒนาบทความ วารสาร ให้เป็นมาตรฐานและรูปแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย เกิดข้อจำกัดในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และเกณฑ์การประเมินไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๘ : ไม่มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตที่ชัดเจน ไม่มีการสื่อสารระหว่างสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ และไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างส่วนงานที่ดูแลนิสิตกับสายวิชาการ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๐ : ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๑ : ไม่มีเครื่องมือในการประเมินอาจารย์ที่เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรและระบบ กระบวนการข้อมูลป้อนกลับมายังคณาจารย์ผู้สอน

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๒ : ไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และการสนับสนุน พันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และไม่มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๓ : ไม่มีการนำผลการประกันคุณภาพภายในมาปรับปรุงการทำงาน และระบบสารสนเทศ ที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา (people – ware) และไม่มีการนำแนวปฏิบัติและงานวิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๔ : มีแผนการจัดการความรู้ แต่ไม่ครอบคลุมภารกิจมหาวิทยาลัย หลายโครงการยังไม่ระบุหรือมีคำสั่งคณะกรรมการ และผู้รับผิดชอบโดยตรง กระบวนการและทัศนคติในการทำงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถบูรณาการงานประจำสู่การจัดการความรู้ (explicit knowledge และ tacit knowledge) ไม่มีการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย และคู่มือการจัดการความรู้

(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks : F) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สินการเงินและมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายประกอบด้วย ๒ ปัจจัยความเสี่ยงดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๕ : ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย(อยู่ในการทบทวนแผน) ไม่มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๙ : ไม่มีแผนการปฏิบัติงานจัดสรรงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์

(๓) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance risks : C) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ๑ ปัจจัยความเสี่ยง คือ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๕ : เกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของบุคลากรหรือองค์กร



(๔) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E) ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่นการเกิดจากสภาวะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk) เกิดจากสถานศึกษาพันธมิตรและผู้ส่งมอบงานให้เรา(Supplier Risk) เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) และความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติสภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural disaster risk) วิเคราะห์ตามหลัก ๗ ประการที่เรียกโดยทั่วไปว่า "MC-STEPS" มีความหมายสรุปได้ดังนี้

M = Market คือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

C = Competition คือสถานการณ์การแข่งขัน

S = Social คือค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมเช่นการสนใจหรือให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความสามารถด้านภาษา

T = Technology คือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

E = Economic คือสถานการณ์เศรษฐกิจ

P = Political & Legal คือสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรื่องกฎระเบียบต่างๆ

S = Suppliers คือกลุ่มผู้ส่งต่อลูกค้า/กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่ายหรือพันธมิตร/กลุ่มผู้ให้บริการผลผลิตของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอกนี้ ประกอบด้วย ๑ ปัจจัยความเสี่ยง คือ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๖ : ไม่มีแผนการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต

(๕) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic risks : S) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง ประกอบด้วย ๑ ปัจจัยความเสี่ยง คือ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๗ : ไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไม่มีแผนปฏิบัติการระยะสั้น ๑ ปี และไม่มีความชัดเจนถึงวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรไปยังบุคลากร

#### ๒.๔.๒ การระบุปัจจัยความเสี่ยง

วิธีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน

๑) ระดับมหาวิทยาลัยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญอันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

๒) ระดับส่วนงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานจะร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีการศึกษา เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงตามภารกิจที่เกี่ยวข้องในแผนงานเมื่อได้ข้อสรุปปัจจัยเสี่ยงในแต่ละภารกิจแล้วคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานจะนำไปจัดทำแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ได้ระบุปัจจัยความเสี่ยงระดับส่วนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำความเสี่ยงของส่วนงาน ดังแสดงในตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ ข้อเสนอส่วนงานในการเลือกประเภทความเสี่ยง

ที่	ส่วนงาน	ประเภทความเสี่ยงทั้งหมด ๕ ด้าน				
		O	F	C	E	S
<b>๑.</b>	<b>สำนักงานอธิการบดี</b>					
	๑.๑ กองกลาง	★				
	๑.๒ กองกิจการนิสิต	★				★
	๑.๓ กองกิจการวิทยาเขต					
	๑.๔ กองคลังและทรัพย์สิน		★		★	★
	๑.๕ กองนิติการ			★		
	๑.๖ กองแผนงาน		★			★
	๑.๗ กองวิชาการ	★				
	๑.๘ กองวิเทศสัมพันธ์	★	★			★
	๑.๙ กองสื่อสารองค์กร	★	★			★
	๑.๑๐ สำนักงานประกันคุณภาพ	★				★
	๑.๑๑ สำนักงานตรวจสอบภายใน	★				★
	๑.๑๒ สำนักงานพระสอนศีลธรรม	★	★			★
	๑.๑๓ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	★	★			★
<b>๒.</b>	<b>สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย</b>	★				★
<b>๓.</b>	<b>คณะพุทธศาสตร์</b>					
	๓.๑ สำนักงานคณบดี	★				★
	๓.๒ ภาควิชาพระพุทธรูปศาสนา					
	๓.๓ ภาควิชาศาสนาและปรัชญา					
	๓.๔ ภาควิชาบาลีและสันสกฤต					
<b>๔.</b>	<b>คณะครุศาสตร์</b>					
	๔.๑ สำนักงานคณบดี	★				★
	๔.๒ ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว					
	๔.๓ ภาควิชาบริหารการศึกษา					
	๔.๔ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน					
	๔.๕ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา					
	๔.๖ โรงเรียนบาลีสหศึกษาศึกษา					
<b>๕.</b>	<b>คณะมนุษยศาสตร์</b>					
	๕.๑ สำนักงานคณบดี	★	★			★

ที่	ส่วนงาน	ประเภทความเสี่ยงทั้งหมด ๕ ด้าน				
		O	F	C	E	S
	๕.๒ ภาควิชาภาษาไทย					
	๕.๓ ภาควิชาภาษาต่างประเทศ					
	๕.๔ ภาควิชาจิตวิทยา					
๖.	คณะสังคมศาสตร์					
	๖.๑ สำนักงานคณบดี	★				★
	๖.๒ ภาควิชารัฐศาสตร์					
	๖.๓ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์					
	๖.๔ ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา					
	๖.๕ ภาควิชานิติศาสตร์					
๗.	สถาบันภาษา	★	★			★
	๗.๑ ส่วนงานบริหาร					
	๗.๒ ส่วนวิชาการ					
๘.	สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์		★			★
	๘.๑ ส่วนงานบริหาร					
	๘.๒ ส่วนวางแผนและส่งเสริมงานวิจัย					
๙.	สถาบันวิปัสสนาธุระ	★	★			★
	๙.๑ ส่วนงานบริหาร					
	๙.๒ ส่วนวางแผนและพัฒนาการอบรม					
๑๐.	สำนักทะเบียนและวัดผล	★				★
	๑๐.๑ ส่วนทะเบียนนิสิต					
	๑๐.๒ ส่วนประเมินผลการศึกษา					
๑๑.	สำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม	★	★			★
	๑๑.๑ ส่วนงานบริหาร					
	๑๑.๒ ส่วนธรรมนิเทศ					
	๑๑.๓ อภิธรรมโชติกะวิทยาลัย					
	๑๑.๔ โรงเรียนพุทธศาสนาวินิจฉัย					
๑๒.	สำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ	★	★	★	★	★
	๑๒.๑ ส่วนหอสมุดกลาง					
	๑๒.๒ ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ					
๑๓.	ศูนย์อาเซียนศึกษา	★	★			★
	๑๓.๑ ส่วนงานบริหาร					
	๑๓.๒ ส่วนวิจัย สารสนเทศและบริการวิชาการ					
๑๔.	วิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ	★	★			★

ที่	ส่วนงาน	ประเภทความเสี่ยงทั้งหมด ๕ ด้าน				
		O	F	C	E	S
	๑๔.๑ สำนักงานวิทยาลัย					
	๑๔.๒ สำนักงานวิชาการ					
๑๕.	วิทยาลัยพระธรรมทูต	★	★			★
	๑๕.๑ สำนักงานวิทยาลัย					
	๑๕.๒ สำนักงานวิชาการ					
๑๖.	วิทยาเขต ๑๐ แห่ง					
	๑๖.๑ วิทยาเขตหนองคาย	★	★		★	★
	๑๖.๒ วิทยาเขตนครศรีธรรมราช	★	★		★	★
	๑๖.๓ วิทยาเขตเชียงใหม่	★	★		★	★
	๑๖.๔ วิทยาเขตขอนแก่น	★	★		★	★
	๑๖.๕ วิทยาเขตนครราชสีมา	★	★		★	★
	๑๖.๖ วิทยาเขตอุบลราชธานี	★	★		★	★
	๑๖.๗ วิทยาเขตแพร่	★	★		★	★
	๑๖.๘ วิทยาเขตสุรินทร์	★	★		★	★
	๑๖.๙ วิทยาเขตพะเยา	★	★		★	★
	๑๖.๑๐ วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม	★	★		★	★
๑๗.	วิทยาลัยสงฆ์ ๑๒ แห่ง					
	๑๗.๑ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน	★	★		★	★
	๑๗.๒ วิทยาลัยสงฆ์เลย	★	★		★	★
	๑๗.๓ วิทยาลัยสงฆ์นครพนม	★	★		★	★
	๑๗.๔ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์	★	★		★	★
	๑๗.๕ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช	★	★		★	★
	๑๗.๖ วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์	★	★		★	★
	๑๗.๗ วิทยาลัยสงฆ์ปัตตานี	★	★		★	★
	๑๗.๘ วิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง	★	★		★	★
	๑๗.๙ วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน	★	★		★	★
	๑๗.๑๐ วิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ	★	★		★	★
	๑๗.๑๑ วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร	★	★		★	★
	๑๗.๑๒ วิทยาลัยสงฆ์เขียงราย	★	★		★	★

**๒.๕ ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง**

**๒.๕.๑ ประเมินความเสี่ยง**

**รายละเอียด**

ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

- ระดับที่ ๑ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก
- ระดับที่ ๒ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อย
- ระดับที่ ๓ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง
- ระดับที่ ๔ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
- ระดับที่ ๕ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก

๒) ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

- ระดับที่ ๑ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อยมาก
- ระดับที่ ๒ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อย
- ระดับที่ ๓ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีปานกลาง
- ระดับที่ ๔ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูง
- ระดับที่ ๕ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูงมาก

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง  
หรือ  $D = L \times I$

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
	<b>4</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
	<b>3</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>E</b>
	<b>2</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>H</b>
	<b>1</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

## ผลกระทบ (Impact : I)

ระดับความเสี่ยง	ค่าช่วงคะแนน (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	สีแสดงระดับความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	๑-๓	สีเขียว
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๔-๖	สีเหลือง
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	๘-๑๒	สีส้ม
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๕-๒๕	สีแดง

**เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีดังนี้**

ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านการเงิน	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก [www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk/toolkit/risk\\_impact\\_grid.doc](http://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk/toolkit/risk_impact_grid.doc)

## กำหนดเกณฑ์การหาค่าเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

ระดับ	ค่าโอกาสเกิด ( L )		
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น	น่าจะเกิดขึ้นในปีนั้นแน่หรือ มีความน่าจะเป็นมากกว่า ๘๐ % ขึ้นไป	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกปี
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า ๖๐ - ๘๐ %	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๔ ปี
๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นได้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย หรือความน่าจะเป็นมากกว่า ๔๐ - ๖๐ %	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๓ ปี
๒	โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้	ความน่าจะเป็นมากกว่า ๒๐ - ๔๐ %	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๒ ปี
๑	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดในปีนั้นหรือมีความน่าจะเป็นน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ %	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นเพียง ๑ ปี

กำหนดเกณฑ์การหาค่าผลกระทบ (Impact : I) ตามประเภทของความเสี่ยงไว้ทั้งหมด ๕ ด้าน ดังนี้

๑) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks: O)

คำอธิบาย การวัดระดับความเสียหายในด้านการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานโครงการของมหาวิทยาลัยหากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานและโครงการจะส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังแสดงในตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

ด้านปฏิบัติงาน	ความหมาย
๑ = ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๙๐ขึ้นไป	ส่วนสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป
๒ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๘๑-๙๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๘๑-๙๐
๓ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๗๑-๘๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๗๑-๘๐
๔ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๖๑-๗๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๖๑-๗๐
๕ = ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐

๒) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงิน(Financial risks : F)

คำอธิบาย ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับรายได้ลดลงหรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย ดังแสดงในตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ความหมาย
๑ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินจำนวนเงิน ๕๐,๐๐๐ บาท
๒ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ ๕๐,๐๐๑-๑๐๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ ๕๐,๐๐๑-๑๐๐,๐๐๐ บาท
๓ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๑-๕๐๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๑-๕๐๐,๐๐๐ บาท

ด้านการเงิน	ความหมาย
๔ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๑-๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๑-๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๕ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายมากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินมากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป

### ๓) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ (Compliance risks : C)

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือนโยบายกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ ๘

ตารางที่ ๘ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

ด้านกฎระเบียบ	ความหมาย
๑ = มีผลกระทบในระดับบุคลากร	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ
๒ = มีผลกระทบภายในระดับส่วนงาน/ฝ่าย/สาขาวิชา	มีการละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
๓ = มีผลกระทบในระดับสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ ส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า	มีการฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
๔ = มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มีการละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
๕ = มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญซึ่งเป็นคดีที่สำคัญรวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

### ๔) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E)

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการเกิดจากสภาวะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk), เกิดจากสถานศึกษาพันธมิตรและผู้ส่งมอบงานให้เรา (Supplier Risk), เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) และความเสียหายจากภัยธรรมชาติสภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural disaster risk) ดังแสดงในตารางที่ ๙



ตารางที่ ๙ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเหตุการณ์ภายนอก

ด้านเหตุการณ์ภายนอก	ความหมาย
๑ = มีการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานอย่างระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ	มีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งสำนักงาน และมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี
๒ = มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้าน E และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
๓ = มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้าน E ที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ	มีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยง หากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
๔ = เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้าน E	มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้าน E ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
๕ = ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ด้าน E	มีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวัน ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆไป

#### ๕) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์ (Strategic risks : S)

คำอธิบาย ผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังแสดงในตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๑๐ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	ความหมาย
๑ = ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป	สำนักงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานมากกว่าร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป
๒ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	สำนักงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๘๑ - ๙๐
๓ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	สำนักงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๗๑ - ๘๐
๔ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๖๑ - ๗๐	สำนักงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๖๑ - ๗๐
๕ = ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐	สำนักงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐

### ๒.๕.๒ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมากสูงปานกลางและต่ำ แล้วนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

### ๒.๖ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

#### รายละเอียด

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงโดยการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยงโดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมายคือ

- ๑) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
- ๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่

มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแนวทางการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงโดยดำเนินการ ดังนี้

#### ๒.๖.๑ กิจกรรมควบคุมหรือระบบการควบคุมภายใน

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึงกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้วเช่น การอนุมัติการลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรและการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภทคือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเช่นการอนุมัติการจัดโครงการสร้างมหาวิทยาลัยหรือส่วนงานการแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน ฯลฯ

**๒) การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานการวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

**๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

**๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

### ๒.๖.๒ กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลักคือ

**๑) การยอมรับ (Take, Accept)** คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

**๒) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid)** คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

**๓) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share)** คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

**๔) การควบคุม (Treat)** คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจําตอบเพิ่มเติมทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริงและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนเพื่อประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

### ๒.๖.๓ ข้อแนะนำในการจัดการความเสี่ยง

กรณีที่ผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ L หมายถึง มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ควรใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยการยอมรับความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ

กรณีที่ผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ M หมายถึง มีระดับความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงควรใช้วิธีการยอมรับความเสี่ยงไว้หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการยกเลิกกิจกรรมที่อาจจะทำให้มีความสูญเสีย ส่วนงานควรจัดให้มีการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุก ๖ เดือน

กรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ H หมายถึง มีระดับความเสี่ยงที่สูงจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงโดยวิธีลดความเสี่ยงการถ่ายโอนหรือการป้องกันซึ่งต้องดำเนินการกำหนดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานควรมีการติดตามความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส

กรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ E หมายถึง ส่วนงานควรจัดทำบันทึกข้อความพร้อมแผนการบริหารความเสี่ยงประเภทแผนฉุกเฉินและให้รายงานต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทราบทันทีที่พบโดยตรงประกอบกับส่วนงานควรมีการติดตามความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน

### **๒.๗ ดำเนินงานตามแผน และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด**

มหาวิทยาลัย ได้กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO โดยมีแบบฟอร์มในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ดังนี้

๒.๗.๑ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำส่วนงาน

๒.๗.๒ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

๒.๗.๓ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

๒.๗.๔ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน

เมื่อดำเนินการครบถ้วนแล้ว นำเสนอผู้บริหารสูงสุดประจำส่วนงาน หรือประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน ลงนามรายงานผลการดำเนินงานต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อรวบรวมวิเคราะห์การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

### **๒.๘ การติดตาม การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย**

#### **รายละเอียด**

#### **๒.๘.๑ การติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง**

๑) การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๒) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดทำแผนการติดตามและจัดทำรายงานการติดตามปีละ ๒ ครั้งของปีการศึกษา

รายงานครั้งที่ ๑ คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายน) และรายงานครั้งที่ ๒ คือ ภาคการศึกษาที่ ๒ (ระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม)

### ๒.๘.๒ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้มีการใส่ข้อเสนอแนะลงไป เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด นำไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป

### ๒.๘.๓ การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา เสนอ สภามหาวิทยาลัย

เพื่อเป็นการเผยแพร่ให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยทราบถึงความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่สำคัญโดยเนื้อหาของรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษาจะประกอบด้วยความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับสูง มีระดับคะแนนความเสี่ยงตั้งแต่ ๘ ขึ้นไป และแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย รายงานดังกล่าวจะถูกนำเสนอไปยังคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานระบบการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา และเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรวบรวมแบบฟอร์มทั้งหมด จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป

### ๒.๙ สรุปภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามแนวทาง COSO สรุปภาพรวมทั้ง ๘ ขั้นตอน ดังแสดงในตารางที่ ๑๑ และแสดงวงจรคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยดังแผนภาพที่ ๒

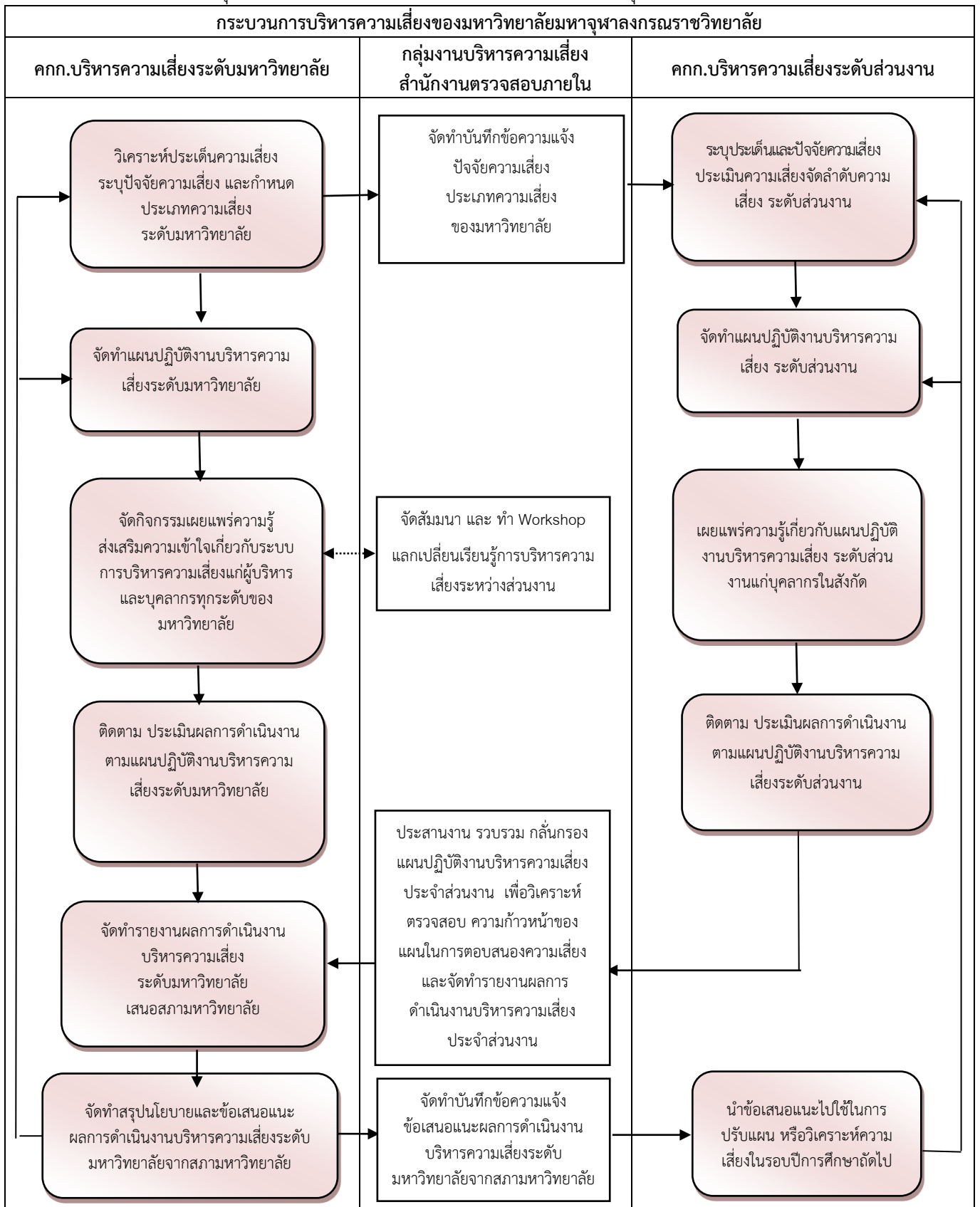
ตารางที่ ๑๑ สรุปภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
๑. กำหนด วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยส่วนงาน กิจกรรมจนถึงระดับบุคคลแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับคือ <b>๑.๑ ระดับองค์กร</b> เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย <b>๑.๒ ระดับกิจกรรม</b> เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยกำหนด	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๒. แต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
๓. แต่งตั้ง คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน
๔. วิเคราะห์ประเด็น ความเสี่ยงและ ระบุปัจจัย ความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	<p>คณะกรรมการประจำส่วนงานวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานของส่วนงานและโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อส่วนงานทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้จากการประชุม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้จัดประเภทของความเสี่ยงในการระบุความเสี่ยง ออกเป็น ๕ ประเภท ดังนี้</p> <p>๔.๑ ด้านการปฏิบัติงาน ๔.๒ ด้านการเงิน ๔.๓ ด้านกฎระเบียบ ๔.๔ ด้านเหตุการณ์ภายนอก ๔.๕ ด้านกลยุทธ์</p>	<p><b>ระดับ</b> <b>มหาวิทยาลัย</b> คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย <b>ระดับส่วนงาน</b> คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน</p>
๕. ประเมิน ความเสี่ยงและ จัดลำดับ ความเสี่ยง	<p>๕.๑ ตารางค่าโอกาสของการเกิดเหตุการณ์ ๕.๒ ตารางค่าผลกระทบ ๕.๓ การกำหนดแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง ใน Scale ๕ x ๕ ๕.๔ กำหนดระดับค่าความเสี่ยง เป็น L M H E ๕.๖ จัดเรียงตามลำดับจากระดับ E H M และ L แล้วนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป</p>	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน
๖. จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง	๖.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง(มีระดับค่าช่วงคะแนนมากกว่า ๖ ขึ้นไป) และการจัดกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน
๗. ดำเนินงานตาม แผนบริหาร ความเสี่ยง	จัดทำแบบฟอร์ม และนำเสนอผู้บริหารสูงสุดประจำส่วนงานหรือประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน	<p><b>ระดับ</b> <b>มหาวิทยาลัย</b> คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย</p>

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
		ระดับส่วนงาน คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน
๘. ติดตาม ประเมินผลการ บริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงาน เสนอสภา มหาวิทยาลัย	๘.๑ การติดตามระหว่างการทำงาน เป็นการติดตามจาก ผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหาร ความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม ๘.๒ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดทำแผนการติดตามและจัดทำ รายงานการติดตาม ปีละ ๒ ครั้งของปีการศึกษา รายงานครั้งที่ ๑ คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือน มิถุนายนถึงเดือนกันยายน) รายงานครั้งที่ ๒ คือ ภาคการศึกษาที่ ๒ (ระหว่างเดือน พฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม) ๘.๓ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้ มีการใส่ข้อเสนอแนะลงไป เพื่อที่ผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด นำไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปี การศึกษาถัดไป ๘.๔ จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี การศึกษาและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย และสำนักงาน ตรวจสอบภายใน

ภาพที่ ๔ วงจรคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





## บทที่ ๓

### การรายงานการบริหารความเสี่ยง

#### (Risk Management Reports)

วัตถุประสงค์ในการรายงานตามแบบเอกสารที่กำหนดขึ้นนั้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยโดยมีกระบวนการส่งผ่านข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานสู่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยสู่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ประกอบด้วย

๓.๑ บันทึกข้อความ ของประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๓.๒ คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน

๓.๓ แบบเอกสาร MCU\_RM ๐ เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓.๔ แบบเอกสาร MCU\_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ระดับส่วนงานการจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๑ เพื่อเป็นการเรียบเรียงวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือให้ส่วนงานค้นหาความเสี่ยง ที่จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๕ แบบเอกสาร MCU\_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน เพื่อตอบสนองความเสี่ยง กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน เป้าหมาย งบประมาณ และผู้รับผิดชอบโดยตรงในแต่ละรายละเอียดกิจกรรม

๓.๖ แบบเอกสาร MCU\_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน

๓.๗ แบบเอกสาร MCU\_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานเพื่อทราบกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และผลการติดตาม ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ซึ่งรายงาน ๒ ครั้งต่อปีการศึกษา รายงานครั้งที่ ๑ คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายน) รายงานครั้งที่ ๒ คือ ภาคการศึกษาที่ ๒ (ระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม) โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นผู้ติดตามการดำเนินงาน

๓.๘ แบบเอกสาร MCU\_RM ๕ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยการจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๕ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยเพื่อทราบการตอบสนองความเสี่ยง มาตรการกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกิจกรรมควบคุมแล้ว ระดับความเสี่ยงก่อน – หลังการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ ๔

### บทสรุปการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง นั้น ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ โดยมีการตรวจสอบ สอบทาน และติดตามเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างและทุกระดับของหน่วยงานได้ การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ดังนั้น ประโยชน์ของการดำเนินการตามระบบการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

๑. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา และเป็นเครื่องมือช่วยในการ วางแผน ควบคุม และตัดสินใจ สั่งการ ประสานงาน ติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน

๒. ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน

๓. ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ บ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ปักจ้ยเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของคุณภาพโดยรวม

๔. เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งยังเป็นการจัดการความรู้ที่บุคลากรในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพและ พัฒนาการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ได้แก่

๑. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง

๒. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร

๓. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม

๔. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน

๕. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

๖. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีรูปแบบการบริหารใดที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้อย่างสมบูรณ์ (Absolute Assurance) และไม่เกิดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง เป็นรูปแบบการบริหารที่สร้างความเชื่อมั่นในระดับสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) โดยสามารถสร้างความเชื่อมั่นในด้านวัตถุประสงค์การรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายใน ได้สูงกว่าการ

สร้างความเชื่อมั่นด้านความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกผนวกกับปัจจัยภายใน นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์องค์การหากเกิดเหตุการณ์ดังนี้

๑. การพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนและประโยชน์ไม่ถี่ถ้วน
  ๒. มีการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารในการตัดสินใจบ่อยครั้งโดยไม่จำเป็น
  ๓. บุคลากรละเลยไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด
  ๔. การไม่ปฏิบัติตามอย่างตั้งใจหรือร่วมกันกระทำความผิด
  ๕. ผู้บริหารที่มีอำนาจก้าวท้าวหรือเพิกเฉย
  ๖. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน เป็นต้น
- ซึ่งข้อจำกัดข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายบริหารควรกำกับตรวจสอบตราเพื่อลดการเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

### หลัก สัปติธรรม ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดง ไว้ใน สัปติสูตร (อง.สตตจ.(ไทย)๒๓/๖๘/๑๔๓)

แนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์เพียง หลักธรรมหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มี ๗ ประการ คือ

๑. **ธัมมัญญตา** (Knowing the Law, Knowing the Cause) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผล รวมความว่า การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ อันว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา” โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร

๒. **อัตถัญญตา** (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลัก หมายถึง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ของ องค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร ในที่นี้ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ

๓. **อัตตัญญตา** (Knowing Oneself) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะ ภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่จะปรับปรุงต่อไป ในที่นี้หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ รวมทั้งการบริหาร ความแตกต่างที่จะทำให้องค์กรเป็นเลิศมีประสิทธิภาพ และมั่นคงถาวร

**๔. มัตตัญญูตา** (Moderation, Knowing how to be temperate) ความผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอดีในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึงการบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้ผู้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร ชีตความสามารถขององค์กร ชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการแข่งขันที่รอบคอบและผู้รู้จักประมาณ ชีตความสามารถขององค์กร

**๕. กาลัญญูตา** (Knowing the Proper time) ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาในการประกอบกิจ ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้นๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด

**๖. ปริสัณญูตา** (Knowing the Assembly, Knowing the Society) ความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้ரியที่จะประพุดต่อชุมชนนั้น ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือการประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน หรือสาธารณชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

**๗. บุคคลัญญูตา** (Knowing the individual, Knowing the different individuals) ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอหยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคล เปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

จากสาระของ สัปปริสธรรม ข้างต้น จะเห็นว่า พระพุทธศาสนา อธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคัมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคัมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์กรที่ดีได้

## หนังสืออ้างอิง

COSO. Enterprise Risk Management-Integrated Framework: Executive Summary.

September 2004. สืบค้น ออนไลน์ เมื่อ 22 มีนาคม 2558

[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เล่ม ๒๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. คู่มือการบริหารความเสี่ยง ปรับปรุงครั้งที่ ๑. ๒๕๕๔.

อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. พ.ศ. ๒๕๕๒.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑ ตัวอย่างบันทึกข้อความของประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

## ตัวอย่าง



### บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี  
ที่ศธ ๖๑๐๐/๐๑

โทรภายใน. ๘๐๓๓

วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๗

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

ตามที่สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงตามเกณฑ์ของคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย แล้วนั้น

พบว่ามีการระบุความเสี่ยงระดับส่วนงานจำนวน ๒ ปัจจัย ๑ ด้าน รายละเอียดปรากฏตามแบบเอกสาร MCU\_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำปีส่วนงาน แบบเอกสาร MCU\_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง แบบเอกสาร MCU\_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง และแบบเอกสาร MCU\_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีส่วนงาน จึงขอส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและดำเนินการต่อไป

(พระมหาไพรัช ธรรมทีโป)

รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำปีส่วนงานสำนักงานอธิการบดี



ภาคผนวก ๒ คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย



คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ที่ ๒๓๐/๒๕๕๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โดยที่เห็นเป็นการสมควรปฏิบัติตามมาตรฐานอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ซึ่งกำหนดให้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ จึงแต่งตั้งให้ผู้มีรายนามดังต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย:-

คณะกรรมการอำนวยการ

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	กรรมการ
๖. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการต่างประเทศ	กรรมการ
๗. รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่	กรรมการ
๘. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการ
๙. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๑๐. คณบดีคณะพุทธศาสตร์	กรรมการ
๑๑. คณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
๑๒. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์	กรรมการ
๑๓. คณบดีคณะสังคมศาสตร์	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ	กรรมการ
๑๕. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบ	กรรมการและเลขานุการ

## คณะกรรมการดำเนินงาน

๑. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร(บรรพชิต)	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพิธีการและงานวิทยาเขต	กรรมการ
๑๒. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบ	กรรมการ
๑๓. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๑๔. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๑๕. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	กรรมการ
๑๖. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนยุทธศาสตร์	กรรมการ
๑๗. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร (คฤหัสถ์)	กรรมการ
๑๘. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงบประมาณ	กรรมการ
๑๙. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการ
๒๐. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๒๑. ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน	กรรมการ
๒๒. ผู้อำนวยการกองแผนงาน	กรรมการ
๒๓. เลขานุการสำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๒๔. เลขานุการสำนักงานคณบดีคณะพุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๕. เลขานุการสำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
๒๖. เลขานุการสำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์	กรรมการ
๒๗. เลขานุการสำนักงานคณบดีคณะสังคมศาสตร์	กรรมการ
๒๘. ดร.นเรศ สถิตยพงศ์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
๒๙. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการและเลขานุการ
๓๐. รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๑. รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๒. รองผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓. นางสาวณิรมัญช์ เชษฐสกุลวิจิตร	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๔. นางสาวพัทยา สิงห์คำมา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๕. นางสาวอนิทัย บุญหัน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

**ให้คณะกรรมการ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้**

๑. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๒. จัดทำ กำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๓. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๔. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย
๕. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗



(พระพรหมบัณฑิต)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ๓ ตัวอย่างคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

## ตัวอย่าง



คำสั่งสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ที่ /๒๕๕๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ จึงแต่งตั้งให้ผู้มีรายชื่อดังต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย :-

- |                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| ๑. พระมหาสุเทพ สุปณฺธิโต           | ประธานกรรมการ       |
| ๒. นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล       | กรรมการ             |
| ๓. นางสาวพัทยา สิงห์คำมา           | กรรมการ             |
| ๔. นางสาวอโนทัย บุญทัน             | กรรมการ             |
| ๕. นางสาวเรียม ถาวร                | กรรมการ             |
| ๖. นางสาวมณีนมัญช์ เชษฐ์สกุลวิจิตร | กรรมการและเลขานุการ |

**ให้คณะกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้**

๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
๒. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
๓. ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๔. จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน แก่บุคลากรในสังกัด
๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๗. จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน นำเสนอต่อ  
กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของ  
แผนใน การตอบสนองความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายใน  
ระยะเวลาที่กำหนด

๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำ  
ข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป

ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๘

(พระมหาไพรัช ธรรมทีโป)

รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

**ภาคผนวก ๔ ข้อเสนอแนะในการจัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์ม MCU\_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำส่วนงาน**

๑. ควรพิจารณาระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำส่วนงานโปรดดูคำอธิบายในคู่มือฯ หน้า ๑๙ – ๒๘ ประกอบ
๒. การแยกตามประเภทของความเสี่ยง ควรใช้เกณฑ์ตามคู่มือฯ หน้า ๑๗ – ๑๙
๓. การพิจารณาสาเหตุความเสี่ยง เป็นการอธิบายรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงที่มาของข้อมูล ได้มาจากการประชุมระดมความคิดภายในส่วนงาน หรือการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๔. การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม ให้ค่าคะแนนโอกาสของความเสี่ยง ควรใช้เกณฑ์การประเมินตามคู่มือฯ หน้า ๒๓
๕. การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยงควรใช้เกณฑ์ประเมินตามคู่มือฯ หน้า ๒๔
๖. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่เจ้าของความเสี่ยงเห็นว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีผลกระทบไม่รุนแรง ส่วนงานสามารถควบคุมความเสี่ยงที่เหลืออยู่หรือกิจกรรมการควบคุมเพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงมีค่าสูงขึ้น
๗. กิจกรรมควบคุม คือ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นภายในส่วนงานเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๘. วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โปรดดูคำอธิบายในคู่มือฯ หน้า ๒๙

**ภาคผนวก ๕ ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU\_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหาร  
ความเสี่ยง**

จะจัดทำเฉพาะในกรณีที่ผลการประเมินความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงที่สูงหรือสูงมากซึ่งมีค่าคะแนนระดับความเสี่ยงมากกว่า ๖ ขึ้นไปซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับ ส่วนงาน ควรระบุวัตถุประสงค์ประโยชน์ที่ได้รับรวมทั้งกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นอย่างละเอียดเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

**ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU\_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตาม  
แผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง**

เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามรายละเอียดกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน

**ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU\_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ  
งานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน**

เพื่อรายงานผลการดำเนินงานเมื่อมีกิจกรรมควบคุมปัจจัยความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่สูงหรือสูงมากซึ่งมีค่าคะแนนระดับความเสี่ยงมากกว่า ๖ ขึ้นไป ได้ทราบระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และผลการติดตาม ข้อเสนอแนะ เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ในปีการศึกษาถัดไป

**ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU\_RM ๕ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ  
งานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย**

เพื่อทราบการตอบสนองความเสี่ยง มาตรการ กิจกรรม เพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ ความก้าวหน้าของแผนในแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของกิจกรรมควบคุม เปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อน – หลังการบริหารความเสี่ยง เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ๖ นิยามศัพท์เฉพาะ

**กลยุทธ์ (Strategic)** หมายถึง แนวทางที่มหาวิทยาลัยนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกและขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย

**การติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง (Monitoring of risks)** หมายถึง การสอบทานความก้าวหน้าของกิจกรรมการกระทำหรือระบบงานตามแผนที่กำหนดเพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการตามแผนของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

**การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Set acceptable responses to risk)** หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ระดับค่าคะแนนของโอกาสการเกิดเหตุการณ์และค่าผลกระทบตามประเภทของความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มกิจกรรมการควบคุม

**การควบคุม (Control)** หมายถึง การออกกฎระเบียบข้อบังคับโดยสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติทำให้เกิดกิจกรรมการควบคุม

**การควบคุมภายใน (Internal control)** หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นภายในส่วนงานเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีการจัดทำรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้และมีการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

**การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเช่นการอนุมัติการจัดโครงการสร้างองค์การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สินฯลฯ

**การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานการวิเคราะห์การยื่นยันยอดการตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

**การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

**การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

**การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Set up organization of risk management)** หมายถึง การจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

**การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Annual risk management report)** หมายถึง การจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประจำปีการศึกษา



**การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Identify suitable responses to risk)** หมายถึง วิธีการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละระดับเป็นกิจกรรมภายหลังขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงแล้ว

**การยอมรับความเสี่ยง (Take)** หมายถึง การตัดสินใจยอมรับผลที่ตามมาหากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยคาดว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย หรือระบบควบคุมภายในที่มีอยู่นั้นเพียงพอแล้วไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม

**การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** หมายถึง การยกเลิกกิจกรรมอันที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเสียหายเกิดขึ้น

**การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** หมายถึง การจัดให้มีบุคคลที่สามารถรองรับความเสี่ยงแทนมหาวิทยาลัย เช่น การทำประกันภัย เป็นต้น

**การลดความเสี่ยง (Treat)** หมายถึง การจัดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยง หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง (Risk management)** หมายถึง กระบวนการที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีขึ้นเพื่อบริหารจัดการโอกาสของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย

**การประเมินความเสี่ยง (Evaluate the risks)** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ค่าโอกาสของความเสี่ยงตามเกณฑ์การให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

**การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ (Identify likelihood and impact to risks)** หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ

**การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identify the risk)** หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทั้งด้านบวกและด้านลบ

**ความซื่อสัตย์ (Integrity)** หมายถึง การมีคุณธรรมความซื่อสัตย์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยทุกระดับชั้น

**ความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การดำเนินการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้องตามกฎหมายมีการเปิดเผยข้อมูลที่ต้องครบถ้วนมีระบบการตรวจสอบบัญชีที่เชื่อถือได้

**ความใส่ใจในงาน (Accountability)** หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความตระหนักในหน้าที่และต้องทำให้ดีที่สุดโดยมีทั้งความรับผิดชอบและความรับผิดชอบ

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks: O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศวัสดุ/อุปกรณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks : F)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยการจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สินการเงินและมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย

**ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance risks : C)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆรวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากสภาพแวดล้อมภายนอก

**ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E)** หมายถึง ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเกิดจากสภาวะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk), เกิดจากสถานศึกษาพันธมิตรและผู้ส่งมอบงานให้เรา (Supplier Risk), เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) และความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติสภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural disaster risk)

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risks : S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

**ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากผ่านกิจกรรมการควบคุมภายในแล้ว

**ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise risks)** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยตรงส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในระดับมหาวิทยาลัย

**ช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)** หมายถึง ช่วงความเปราะบางที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

**ค่าผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินว่าหากเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร

**คณะกรรมการ** หมายถึง คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

**แผนผังเมทริกซ์ (Risk matrix)** หมายถึง เครื่องมือซึ่งใช้จัดเรียงลำดับของความเสี่ยง โดยการนำเสนอเป็น ๒ แกนคือแกน X แทนค่าระดับคะแนนของโอกาสของความเสี่ยง และแกน Y แทนค่าระดับคะแนนของผลกระทบ

**มหาวิทยาลัย** หมายถึง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate governance)** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมและมีความโปร่งใสตรวจสอบได้

**หลักธรรมาภิบาล (Good governance)** หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตาม มิติธรรมาภิบาล ๙ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักประสิทธิผล, หลักประสิทธิภาพ, หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ, หลักความโปร่งใส, หลักการมีส่วนร่วม, หลักการกระจายอำนาจ, หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

**หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับ หน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันโดยการปฏิบัติงานจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและ พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

**หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการ ที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

**หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

**หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีโอกาส ได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนคติร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง, ร่วมการแก้ไขปัญหา, ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนา ในฐานะ หุ้นส่วนการพัฒนา

**หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากระดับองค์กรสู่หน่วยงานเพื่อดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึง การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้น การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรทั้งนี้การกระจายอำนาจ การตัดสินใจที่บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ ที่เหมาะสม

**แผนรองรับความเสี่ยงฉุกเฉิน (Contingency)** หมายถึง การจัดทำแผนเพื่อแก้ไข สถานการณ์ฉุกเฉินหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ๗ ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง

MCU\_RM ๐

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)	5	M	H	E	E	E
	4	M	H	H	E	E
	3	L	M	H	H	E
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	L	M	M
			1	2	3	4

ผลกระทบ (Impact : I)

ระดับความเสี่ยง	ค่าช่วงคะแนน (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	สีแสดงระดับความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	๑-๓	สีเขียว
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๔-๗	สีเหลือง
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	๘-๑๔	สีส้ม
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๕-๒๕	สีแดง

**เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีดังนี้**

ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านการเงิน	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	มีค่าตั้งแต่	๑ - ๖

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก [www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk/toolkit/risk\\_impact\\_grid.doc](http://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk/toolkit/risk_impact_grid.doc)

ภาคผนวก ๘ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๑

ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำส่วนงาน .....  
 ประจำปีการศึกษา .....

MCU\_RM ๑

ลำดับ ที่	ปัจจัยความเสี่ยง (เนื่องจาก )	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย ( ส่งเสริม )	การประเมินค่า ความเสี่ยงก่อน มีกิจกรรมควบคุม		ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	กิจกรรมควบคุม	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง (Take, Treat, Transfer, Terminate )	ส่วนงานที่ รับผิดชอบหลัก	ส่วนงานที่ สนับสนุน
				L	I					

คำอธิบายด้วย

RF = Risk Factor (ปัจจัยความเสี่ยง)  
 D=LxI ค่าโอกาสความเสี่ยง x ค่าผลกระทบ เป็นค่าคะแนนระดับความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม MCU\_RM ๑  
**ประเภทความเสี่ยง จำนวน ๕ ด้าน ดังนี้**  
 O = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน F = ความเสี่ยงด้านการเงิน C = ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  
**วิธีการจัดการความเสี่ยง จำนวน ๔ ประเภท ดังนี้**  
 Take = การยอมรับ Treat = การปรับปรุงแก้ไข Transfer = การโอนถ่าย Terminate = การหลีกเลี่ยง

I = ค่าผลกระทบ ๑-๕ จากน้อยไปมาก  
 E = ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  
 Terminate = การหลีกเลี่ยง

ภาคผนวก ๙ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๒

MCU\_RM ๒

แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

RF :

แผนการตอบสนองความเสี่ยง :

๑. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน :
- ๒ เป้าหมาย :
๓. งบประมาณ :
๔. ผู้รับผิดชอบ/ ส่วนงาน :

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	%ของงาน (แต่ละ ขั้นตอน)	ปีการศึกษา ๒๕๖๖												ผู้รับผิดชอบ		
			ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔					
			ม.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	ค.ย.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.		พ.ค.	
			ปีการศึกษา ๒๕๖๕			ปีการศึกษา ๒๕๖๕			ปีการศึกษา ๒๕๖๕			ปีการศึกษา ๒๕๖๕					
๑																	
๒																	
๓																	
๔																	
๕																	
๖																	
๗																	
๘																	
	% ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย (Cumulative Target Planning )																
	% ความก้าวหน้างานตามแผนงาน (Cumulative Target Planning )																

Target Bar  
Actual Bar

MCU\_RM ๓

บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

RF :

แผนการตอบสนองความเสี่ยง :

- ๑. หัวข้อผิดพลาดเรื่องงาน :
- ๒. เป้าหมาย :
- ๓. งบประมาณ :
- ๔. ผู้รับผิดชอบ/ ส่วนงาน :

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	% ของงาน (แต่ละขั้นตอน)	ผู้รับผิดชอบ	ระบบวงจรเชิงคุณภาพ (PDCA)			
				P	D	C	A
๑							
๒							
๓							
๔							
๕							
รวม							

หมายเหตุ: ระบบวงจรเชิงคุณภาพ (PDCA) Deming Cycle

P (Plan) คือ การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน

D (Do) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานด้วยว่าได้ดำเนินการที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย

C (Check) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทำให้ทราบว่ากระบวนการปฏิบัติงานนั้นสื่อถึงสถานการณ์เป็นอย่างไรหรือจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ต้องทราบว่าตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

A (Act) คือ ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ ๒ กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นการแก้ไขที่รวดเร็วทันเวลาหรือกระบวนการปฏิบัติงานมีมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก



ถ้าหากเป็นการแก้ไขที่ถาวร ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรมีข้อมูลที่รวบรวมไว้เป็นวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

ที่มา : <http://misweb.csc.ku.ac.th/OASKW?p=195>

ภาคผนวก ๑๑ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๔

MCU\_RM ๔

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา .....  
 ประจำปีการศึกษา .....  
 รายงานครั้งที่ ๑ ณ .....

ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับ ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	สถานะดำเนินการ		% ความ สำเร็จ	ผลการติดตาม/ ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ
				โอกาสเกิด L	ผลกระทบ I	คะแนน D = L x I					

.....ผู้ติดตามผลการดำเนินการ  
 สำนักงานตรวจสอบภายใน

รายงานครั้งที่ ๑ คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายน)  
 รายงานครั้งที่ ๒ คือ ภาคการศึกษาที่ ๒ (ระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม)



ภาคผนวก ๑๒ แบบฟอร์ม MCU\_RM ๕

MCU\_RM ๕

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา .....

ปัจจัยเสี่ยง .....

ประเภทความเสี่ยง .....

ตัวชี้วัด .....

ส่วนงานที่รับผิดชอบหลัก (Risk Owner) .....

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) มาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่	ระยะเวลา	ความก้าวหน้าของแผน	ผลลัพธ์ที่ได้	ระดับความเสี่ยง ได้รมาส ๑-๓ (ก่อนบริหารความเสี่ยง)			ระดับความเสี่ยง ได้รมาส ๔ (หลังบริหารความเสี่ยง)		
				โอกาสเกิด	ผลกระทบ	คะแนน D = L x I	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	คะแนน D = L x I
				L	I	D = L x I	L	I	D = L x I



ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ  
โดยจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่  
ให้นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕  
พัฒนาระบบ  
การบริหารจัดการ  
ตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔  
การทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาและศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓  
การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา  
แก่ชุมชนและสังคมระดับชาติ และนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒  
ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้  
เพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยทางพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑  
การผลิตบัณฑิตและการพัฒนา  
การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน



กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน ห้อง ๒๐๘ ชั้น ๒

อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทรศัพท์ ๐๓๕ ๒๔๘ ๐๐๐ ต่อ ๘๗๘๖

[www.rm.mcu.ac.th](http://www.rm.mcu.ac.th)

