

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(เอกสารประกอบการถ่ายทอดองค์ความรู้)
ในวันที่ 11-13 มีนาคม 2557

โดย

นางสมพิศ คุยสี

นักวิเคราะห์วิเคราะห์นโยบายแผน ปฏิบัติการ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ

จังหวัดเพชรบูรณ์

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้
หน่วยงานในมหาวิทยาลัยฯ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ
4 ด้าน จาก 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพย์สิน (การเงิน,งบประมาณ,ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ,อาคาร
สถานที่)
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร
งานวิจัย ระบบงาน งานประกันคุณภาพ
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณ
ของอาจารย์และบุคลากร
6. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
7. ความเสี่ยงด้านอื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน

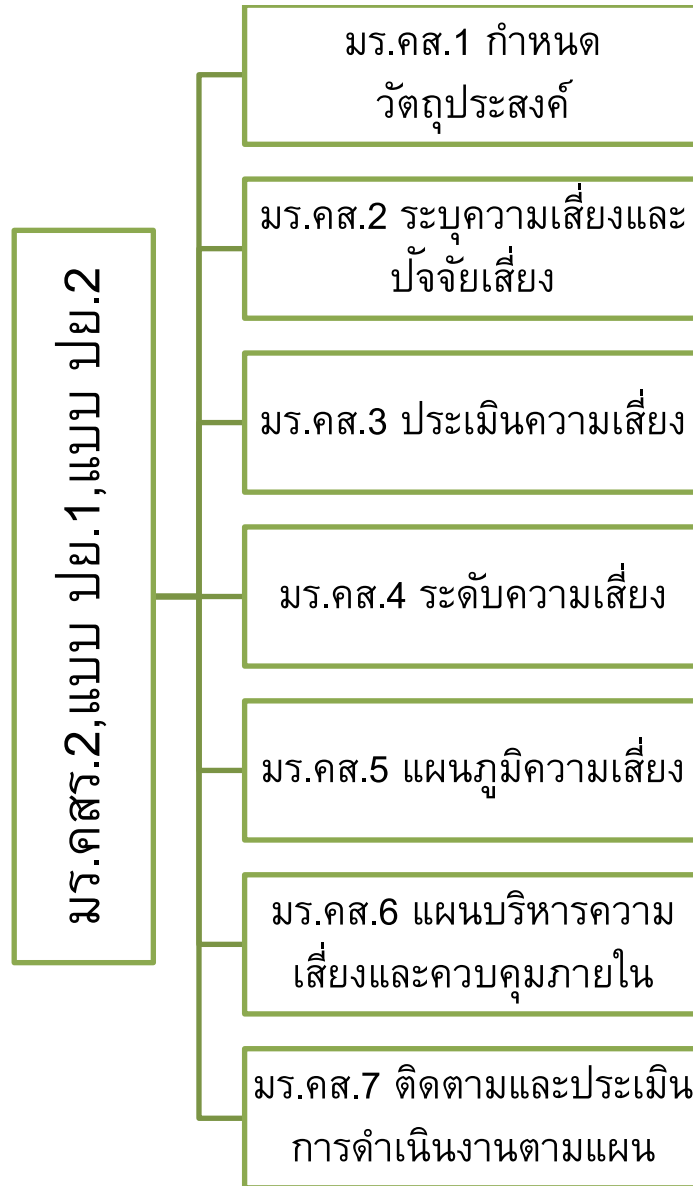
ความเป็นมา

สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้ดำเนินการประชุมเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2557 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ ของสาขาและของมหาวิทยาลัย และได้สรุปเรื่องที่สาขาจะต้องดำเนินการทำความเข้าใจ ทั้งหมด 4 ด้าน จำนวน 12 เรื่อง เพื่อให้ครอบคลุมตามนโยบายของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน, งบประมาณ, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) สาขา ดำเนินการจัดทำ 3 เรื่อง ดังนี้
 - 1.1 การบริหารจัดการเบิก-จ่าย เงินรองจ่าย มร.วก.พช.
 - 1.2 การบริหารจัดการดูแลยานพาหนะเพื่ออำนวยความสะดวกอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ภายใน มร.วก.พช.
 - 1.3 การบริหารจัดการห้องสมุด มร.วก.พช.
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน จำนวน 1 เรื่อง
 - 2.1 การจัดการแผนกลยุทธ์
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน งานประกันคุณภาพ จำนวน 7 เรื่อง
 - 3.1 การประเมินคุณภาพการศึกษา
 - 3.2 การบริหารจัดการพัฒนางานวิจัย
 - 3.3 การประชาสัมพันธ์และแนะแนวการศึกษา
 - 3.4 การจัดซื้อ-จัดจ้าง ของ มร.วก.พช.
 - 3.5 การจัดการเรียนการสอน การบริการของหน่วยสอนซ่อมเสริมและ วิชาการ
 - 3.6 การรับส่งสัญญาณระบบการเรียนการสอนทางไกล
 - 3.7 การพัฒนากิจการนักศึกษาให้ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์
4. ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณ ของอาจารย์และบุคลากร
 - 4.1 การบริหารงานบุคคลด้านหลักธรรมาภิบาล

Flow chart แสดงกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยง

ตามแบบฟอร์มรายงานระดับ สาขาฯ



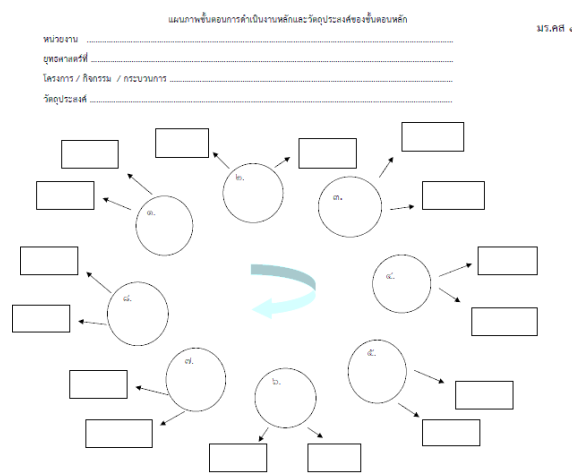
หมายเหตุ : ตามมติสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง กำหนดให้รายงานผลการติดตามผล
การดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน
ประจำปีงบประมาณ

การจัดทำ **work shop** กระบวนการทำความเข้าใจ

หลังจากที่ได้หัวข้อความเสี่ยงในแต่ละด้านแล้วให้นำมาจัดทำตามแบบฟอร์มตามลำดับ
ดังนี้

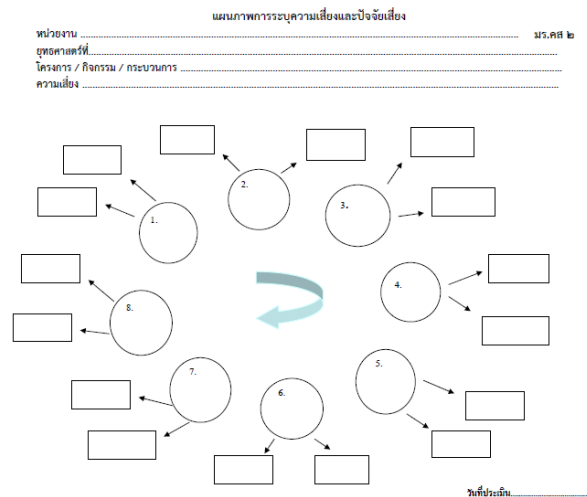
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (มร.คส.1) แผนภาพขั้นตอนการดำเนินงานหลัก และวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก โดยใส่ชื่อหน่วยงาน ยุทธศาสตร์ โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และ วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานให้ชัดเจน ดังนี้

- ให้เขียนลำดับการดำเนินงานของกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดในวงกลม ซึ่งให้ครบในกระบวนการ PDCA และกำหนดวัตถุประสงค์ใส่ในช่องสี่เหลี่ยมในแต่ละกระบวนการ



ขั้นตอนที่ 2 มร.คส.2 แผนภาพระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง หลัก โดยใส่ชื่อ
หน่วยงาน ยุทธศาสตร์ โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และความเสี่ยง ของหน่วยงานให้ชัดเจน ดังนี้

- นำข้อมูลที่ได้จาก มร.คส.1 มากำหนดความเสี่ยงใส่ในช่องสี่เหลี่ยมให้ครบโดย
พิจารณาจากวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกันในแต่ละข้อ



ขั้นตอนที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มร.คส.6 แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน											
มหาวิทยาลัยรามคำแหง											
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗											
ประเภทความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม)	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน การดำเนินงานหลัก	ความเสี่ยง (ปีงบประมาณ ๒๕๕๗)	ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่ (ปีงบประมาณ ๒๕๕๖)	สาเหตุของความเสี่ยงปัจจุบัน	การประเมินความเสี่ยง				มาตรการควบคุม ความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ (งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย)
					โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง			
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)

- นำข้อมูลจาก มร.คส.1 มาใส่ในช่องที่ (1) ใส่ความเสี่ยงด้านใด (โครงการ/กิจกรรมอะไร) ช่องที่ (2)
- นำข้อมูลจาก มร.คส.2 มาใส่ในช่องที่ (3)
- ช่องที่ (4) กรณีความเสี่ยงของครั้งที่แล้วยังมีความเสี่ยงอยู่
- ช่องที่ (5) สาเหตุของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ทำการวิเคราะห์ SWOT โดยทำจากวิเคราะห์ทั้ง สภาพแวดล้อมภายใน 7s Model เช่น นโยบาย กลยุทธ์ รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน คุณภาพความสามารถของบุคลากร ขนาดและโครงสร้างขององค์กร การบริหารดำเนินงานงบประมาณและ การเงิน และสภาพแวดล้อมภายนอก 5 forces Model เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และ เทคโนโลยี
- ช่องที่ (6-9) การประเมินความเสี่ยง โดยการกำหนดเกณฑ์ของความเสี่ยงแต่ละด้านว่าโอกาสเกิด มากน้อยแค่ไหน ใน มร.คส.3 ซึ่งอาจจะทำเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็แล้วแต่ความเสี่ยง โดยการพิจารณาหรือระดมสมองจากหลายๆ ฝ่าย
- ช่องที่ (10) มาตรการควบคุมความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะจัดการความเสี่ยงอย่างไร เช่น ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง) ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เฝ้าระวัง) ลดโอกาสที่จะเกิด ให้น้อยลง (ควบคุม) ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม) ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กร อื่น หรือคนอื่น และโอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น และต้องพิจารณาว่ากำหนดมาตรการ ไปแล้วมีความคุ้มค่าคุ้มทุนหรือไม่ เหมาะสมหรือไม่
- ช่องที่ (11) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ และผู้รับผิดชอบโดยตรง
- ช่องที่ (12) กำหนดงบประมาณ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมดในแต่ละปีงบประมาณ

- ขั้นตอนที่ 4 มร.คส.3 ประเมินความเสี่ยง โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาส และเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ซึ่งกำหนดเป็น 5 ระดับ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดระดับใด โดยใช้คำอธิบายอาจจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้แล้วแต่การพิจารณาความเสี่ยงในแต่ละด้าน
- ใส่ชื่อหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และวันที่ประเมินความเสี่ยงในแต่ละรอบ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลมาตรการควบคุมความเสี่ยง จำนวน 3 รอบ คือ รอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน ตามปีงบประมาณในแต่ละปี

มร.คส ๓

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	
๔	สูง	
๓	ปานกลาง	
๒	น้อย	
๑	น้อยมาก	

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	
๔	ค่อนข้างรุนแรง	
๓	ปานกลาง	
๒	น้อย	
๑	น้อยมาก	

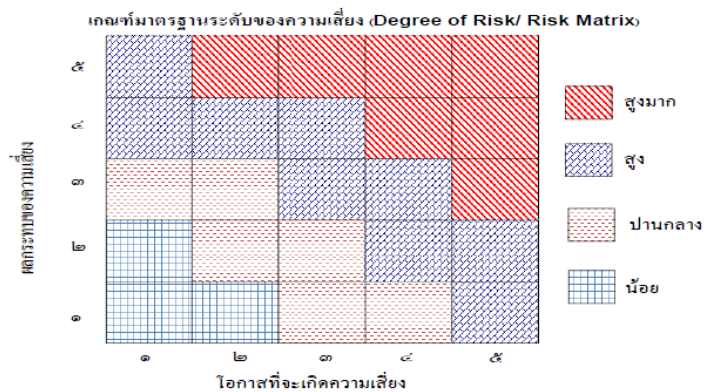
หน่วยงาน

โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ

วันที่ประเมิน

- ขั้นตอนที่ 5 มร.คส.4 ระดับความเสี่ยง ได้จากการนำข้อมูลมาจาก มร.คส.5 มาใส่ในแผนภูมิด้านล่าง โดยพิจารณาจากโอกาสการเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้นว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยนำหมายเลขข้อที่ระบุปัจจัยเสี่ยงนำมาใส่ในแผนภาพ แล้วมาจัดระดับ ตามภาพด้านล่าง
- การจัดระดับความเสี่ยงถ้าในกรณีโอกาสเกิดค่าคะแนนเท่ากัน ให้พิจารณาจากผลกระทบที่มีความรุนแรงมากที่สุดเป็นหลัก
- ใส่ชื่อหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และวันที่ประเมินความเสี่ยงในแต่ละรอบ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลมาตรการควบคุมความเสี่ยง จำนวน 3 รอบ คือ รอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน ตามปีงบประมาณในแต่ละปี

มร.คส ๔

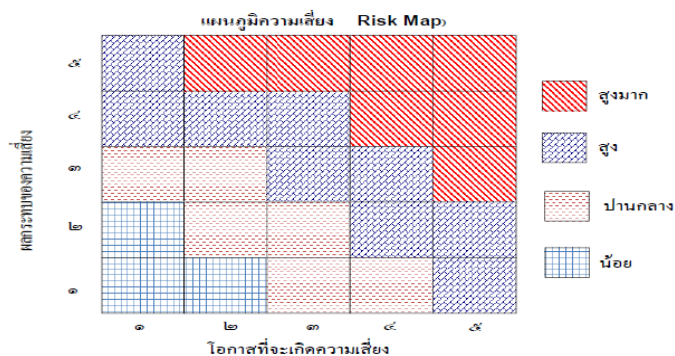


หน่วยงาน
โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ

วันที่ประเมิน

- ขั้นตอนที่ 6 มร.คส.5 แผนภูมิความเสี่ยง ได้จากการนำข้อมูลมาจาก มร.คส.6 มาใส่ในแผนภูมิด้านล่าง โดยพิจารณาจากโอกาสการเกิดและผลกระทบที่เกิดขึ้นว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยนำหมายเลขข้อที่ระบุปัจจัยเสี่ยงนำมาใส่ในแผนภาพ เช่น 1.1.1,1.1.2 มาใส่ในแต่ละช่องด้านล่าง

มร.คส ๕



หน่วยงาน
โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ

วันที่ประเมิน

- ขั้นตอนที่ 7 มร.คส.7 แบบติดตามและประเมินการดำเนินงานตามแผน การติดตามจากมาตรการ ความเสี่ยงของแต่ละด้านตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ มร.คส.6 ซึ่งใน มร.คส.7 จะมีช่องที่เพิ่มเติม คือ ช่องผลการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงช่องที่ 6
- การกรอกรายละเอียดในแบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน (มร.คส.7) ในช่องหมายเหตุ ให้ประเมินว่าแต่ละมาตรการที่ดำเนินการไปแล้วสามารถลดความเสี่ยงลงได้ ร้อยละเท่าใด

แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน								
มหาวิทยาลัยรามคำแหง								
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗								
ประเภทความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม)	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน การดำเนินงานหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุของความเสี่ยง	มาตรการควบคุม ความเสี่ยง	ผลการประเมิน มาตรการควบคุม ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่	กำหนดจริง / ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ (งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย)
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)	(๙)

**แบบรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เป็นผู้ดำเนินการจัดทำเสนอมหาวิทยาลัย ตามแบบฟอร์ม**

มร.คส. ๒

รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
หน่วยงาน.....(คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขา).....
ประจำภาคการศึกษาที่.....ปีการศึกษา.....
งบประมาณปี.....

เรียน ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

.....คุณผด/สว.ผด/สว.ผด/สว.ผด.....ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ.....คุณผด/สว.ผด/สว.ผด/สว.ผด.....บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำภาคการศึกษาที่.....ปีการศึกษา..... โดยได้ดำเนินการ ตามนโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว หน่วยงาน.....

(มีไฟล์แนบผลประเมินความเสี่ยงที่.....)

กรณีที่ ๑ ผลการประเมินฯ ไร้ความเสี่ยงที่สำคัญ

“หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และไม่มีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติการของหน่วยงาน”

กรณีที่ ๒ ผลการประเมินฯ มีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

“หน่วยงานยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติการ ของหน่วยงาน จำนวน.....เรื่อง/ประเด็น จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและ ระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่แนบ”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป

ลงชื่อ.....
()
คุณบดี / ผู้อำนวยการ / ผู้ได้รับมอบหมาย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ต่อ)

แบบ ปย. ๑

(ชื่อหน่วยงาน).....มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (๒)
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑..... ๑.๒..... รายละเอียด	
๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑..... ๒.๒..... รายละเอียด	
๓. กิจกรรมการควบคุม ๓.๑..... ๓.๒..... รายละเอียด	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ๔.๑..... ๔.๒..... รายละเอียด	
๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑..... ๕.๒..... รายละเอียด	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

แบบ ปย. ๒

ชื่อหน่วยงานย่อย.....
 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (๑)	การควบคุมที่มีอยู่ (๒)	การประเมินผล การควบคุม (๓)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๔)	การปรับปรุงการควบคุม (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	หมายเหตุ (๗)

ชื่อผู้รายงาน.....
 ()
 รองอธิการบดีสาขา/คณบดี/ผู้อำนวยการ
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....