

การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Opportunity & Risk Management for Risk Owner กล้าเสี่ยงในงานสร้างสรรค์ ลดความสูญเสียในงานประจำ



โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประดมพงศ์

อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ สอนและเชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาระบบคุณภาพบูรณาการกับกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง การประเมินผลตอบแทนโครงการลงทุน/การบริหารโครงการและจัดการความเสี่ยงโครงการ การวิเคราะห์และบริหารผลกำไร (Profitability Analysis) วิทยากรที่ปรึกษาด้านการบริหาร(โครงการ)กลยุทธ์ การวิเคราะห์การลงทุน การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ(GRC) และการจัดการคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง กทม. สสส. มรท. มรสส. มรอ.,มร. มมส.มก. มศก. มธ. มศว. ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ สถาบันการพยาบาลศรีวริณทิตรา สภาวิชาชีพไทย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย(มมว.)
อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)
อนุกรรมการยุทธศาสตร์/ความเสี่ยง การเงินและทรัพย์สินสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)
กรรมการตรวจสอบสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล(สคส.) / กรรมการตรวจสอบและกรรมการบริหารความเสี่ยงสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและประธานกรรมการกำกับกิจการที่ดี บริษัท เอทีพี30 จำกัด (มหาชน)
อดีตรองกรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ(CG) กรรมการสรรหา และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
อดีตอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาวิจัยเทคโนโลยี (องค์การมหาชน)
อดีตรองกรรมการกำกับความเสี่ยงการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.) / บมจ.สายการบินนกแอร์ / มกน.(+กรรมการธรรมาภิบาล CG + กรรมการตรวจสอบ AC)
อดีตผู้ช่วยอธิการบดีกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ และความเสี่ยง /ผอ.ศูนย์บริหารความเสี่ยง / กรรมการกำกับความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติวิทยากร

ผศ. ประเสริฐ อัครประดมพงศ์

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

email : prasert.a@chula.ac.th



คุณวุฒิทางการศึกษา

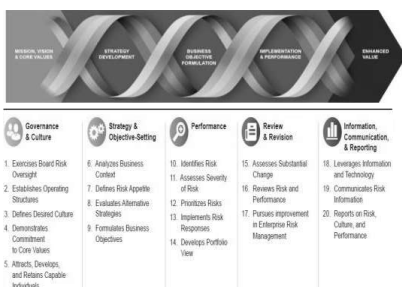
- ปริญญาโท วิศวกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย Keio, ประเทศญี่ปุ่น
- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (อุตสาหการ) คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประกาศนียบัตรEnterprise Risk Management (ERM) / Business Continuity Management (BCM)
- ประกาศนียบัตรโครงการสัมมนาผู้บริหารระดับสูง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU Executive Forum)
- Certificate of Attendance, Director Accreditation Program : Class 171/2020 by IOD (Thai Institute of Director)



ความเชี่ยวชาญ

ด้านการสอน วิจัย และบริการวิชาการ

- ด้านการบริหารคุณภาพ
- การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- การบริหารโครงการ
- การบริหารความเสี่ยงโครงการ
- การวางแผนกลยุทธ์ และความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์
- การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility study)
- การวิเคราะห์การลงทุน และผลตอบแทนการลงทุน
- การวิเคราะห์เพื่อเพิ่มผลกำไร (Investment analysis / Profitability analysis)



ประเด็นการเรียนรู้

- ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร Risk Owner ระดับมหาวิทยาลัย คณะ/ส่วนงาน ภาควิชา หน่วยงานและทีมนักบริหารความเสี่ยง
- เข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงเทคนิค/วิธีการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในมุมมองของเจ้าของความเสี่ยง
 - 2.1 แยกแยะความเสี่ยงกับปัญหา
 - 2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ / KPI / KRI
 - 2.3 การทบทวนและค้นหา Key Risk / Root Cause
 - 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการแยกแยะระหว่าง Existing Control กับ Control Activity
 - 2.6 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
- Trend ความเสี่ยงที่ควร เช่น AI / Aging Society/ พ.ร.บ. Climate Change (ภาชีคาร์บอน)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการกับการควบคุมภายใน
- เพื่อนำความรู้และความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้จริง

กำหนดการโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

วันที่	08.30 – 08.45 น.	08.45-09.00 น.	09.00–10.30 น.	10.30–11.30 น.	11.30 -12.30 น.	12.30–14.30 น.	14.30–16.00 น.	16.00-16.30 น.
11 กุมภาพันธ์ 2568	ลงทะเบียน	พิธีเปิด โดย ดร.ณัฐวรพล รัชสิริวัชรบุล อธิการบดี มทร.พระนคร	สร้างรู้ความเข้าใจ และตระหนักใน เรื่องความเสี่ยง	ทบทวนประเด็นความเสี่ยง (Agenda) ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2568	รับประทานอาหาร	ทำแผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2568	กำหนดตัวชี้วัดความ เสี่ยง (KRI) ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2568	พิธีปิด เดินทางกลับ โดยสวัสดิภาพ
			โดย ผศ.ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (วิทยากร)			โดย ผศ.ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (วิทยากร)		

*หมายเหตุ พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม เวลา 10.30 น. และ 14.30 น. ทั้งนี้ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง



1. ช่วยให้ฝ่ายงาน/พันธมิตร/ภาคีฯ/คณะฯ/องค์กรบรรลุเป้าหมายโดย
1.ป้องกัน/ควบคุมความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น (Loss Prevention & Impact Reduction) + 2.กล้าเสี่ยงเพื่อสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย
ที่ท้าทายภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk & Opportunity) + บริหาร
ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคจากการฉวยโอกาสในการริเริ่มธุรกิจ/พัฒนา
Business/Operating Model ใหม่ ๆ
2. ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร มองเป้าหมายในภาพรวม พัฒนา
องค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. สร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบสัญญา
ข้อตกลง ส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้าง
ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร



Source : ปรับปรุงจากเอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,สถาบันคลังสมอง, ผศ.ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (ปรับปรุง 2024)

พรบ.การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

หน้า ๖๐

เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๗ ก

ราชกิจจานุเบกษา

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๗ ก หน้า ๕๔
ราชกิจจานุเบกษา ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๒



สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒

เป็นปีที่ ๔ ในรัชกาลปัจจุบัน

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ
ให้ประกาศว่า

โดยเป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการอุดมศึกษา

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล
ซึ่งมาตรา ๒๖ ประกอบกับมาตรา ๓๒ มาตรา ๓๓ มาตรา ๓๔ และมาตรา ๔๐ ของรัฐธรรมนูญ

แห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

เหตุผลและความเป็นไปในการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลตามพระราชบัญญัตินี้ เพื่อให้
การจัดการอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ประชาชน ลดความเหลื่อมล้ำ และ
เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาได้อย่างทั่วถึง ซึ่งการตราพระราชบัญญัตินี้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

มาตรา ๒๖ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยแล้ว

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ
สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำนองนี้ให้ไว้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา
เป็นต้นไป

ส่วนที่ ๖

หลักธรรมาภิบาล

มาตรา ๑๙ สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล
สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มาตรา ๒๐ สถานสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีประมวลจริยธรรมของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา
กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และผู้เรียน โดยมีกลไก
ในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

มาตรา ๒๑ นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็น
แบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล

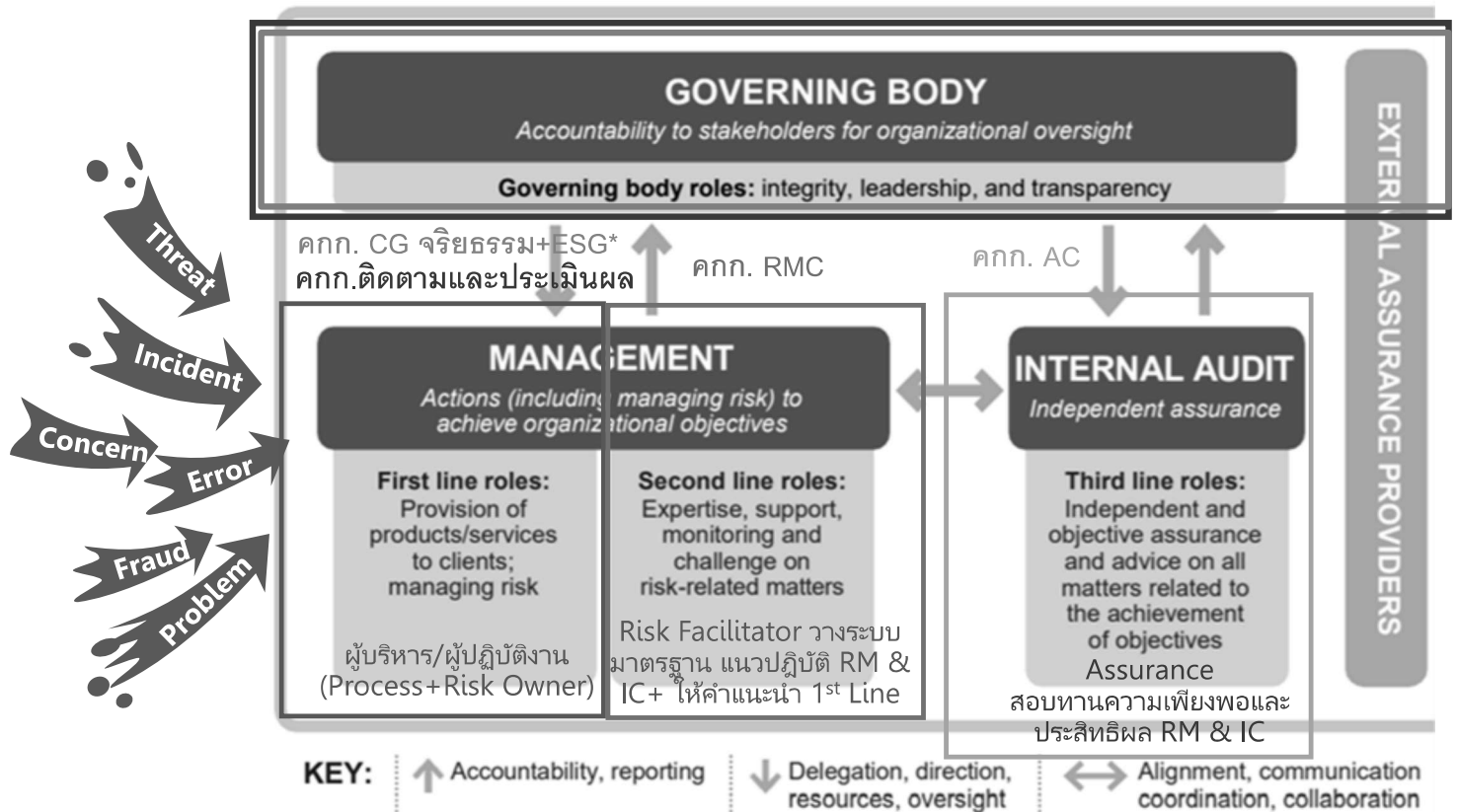
ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและ
จริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา ๒๒ สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดพันธกิจที่มีต่อผู้เรียน บุคลากร สังคม และ
ประเทศโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม และประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องยึดถือและปฏิบัติตามพันธกิจที่ประกาศตามวรรคหนึ่ง
การกำหนดพันธกิจตามมาตรานี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย
และปรับปรุงพันธกิจดังกล่าวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศเป็นระยะ ทั้งนี้ ตามที่
สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

"3 Lines Model" หลักการของโมเดลสามด้าน

The IIA's Three Lines Model

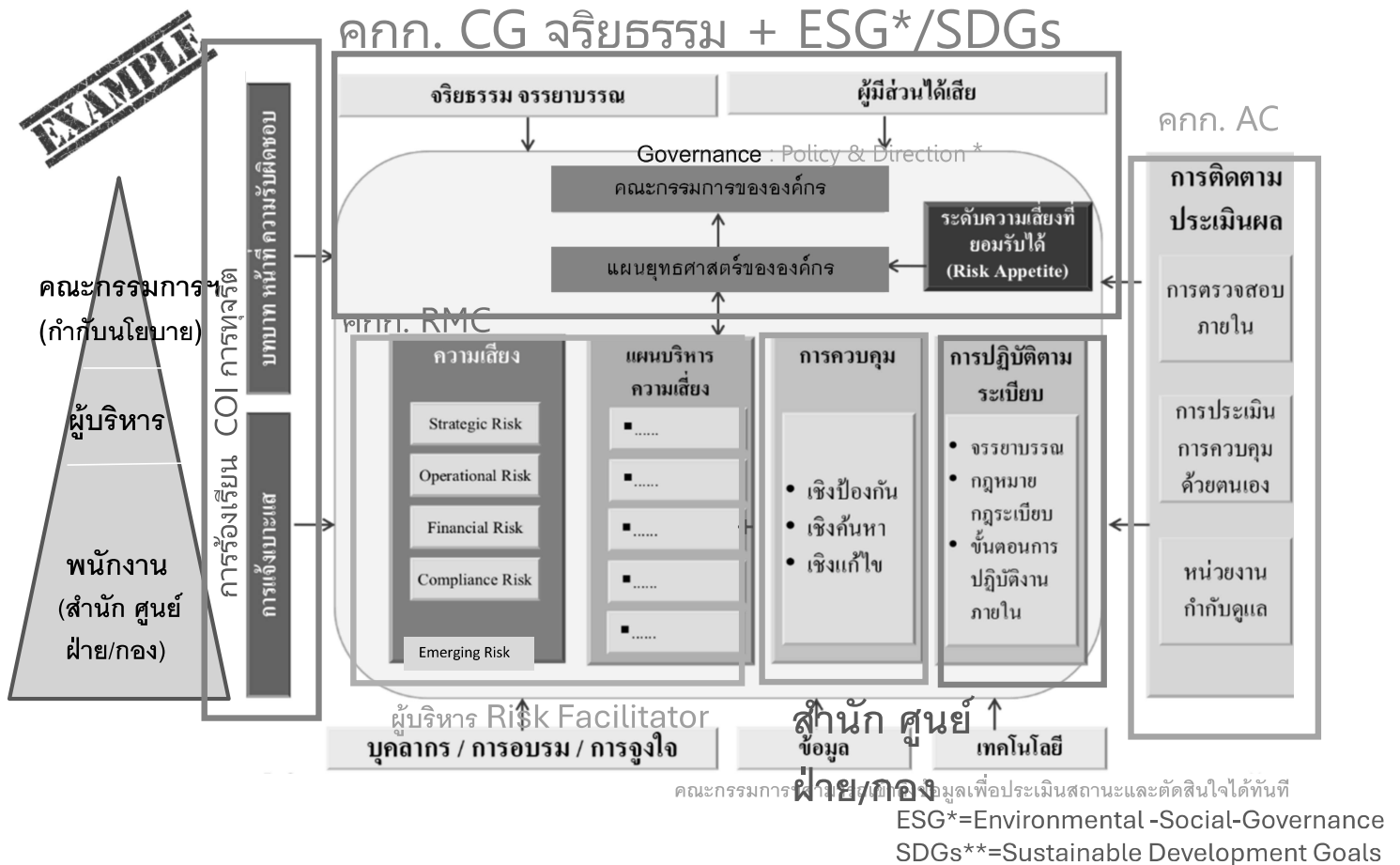


บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับ(RMC) และผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ(กำกับ)การบริหารความเสี่ยง (BOD กรรมการสภา/RMC : Risk Management Committee)	▶ อนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและความท้าทายต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย ▶ เข้าใจถึงความเสี่ยงทั้งระบบและทำให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีการดำเนินการที่เหมาะสม ▶ กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะต่อความเสี่ยงที่สำคัญอย่างเป็นอิสระ
คณะ(อนุ)กรรมการบริหารความเสี่ยง(และวางระบบควบคุมภายใน) (RM (& Internal Control) Committee)	▶ กำหนดนโยบายและสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยง (RM Policy / Framework) ▶ เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ติดตาม ประเมินและรายงานผลการจัดการความเสี่ยงต่อ RMC ▶ พัฒนา ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และให้ข้อเสนอแนะ (Acknowledge/Advice)
ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง/ผู้บริหาร/ฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้วางระบบและพัฒนารอบมาตรฐาน RM (RM Director /Manager/Head/ Risk Facilitator)	▶ ศึกษา ค้นคว้า สารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนด/เสนอประเด็นความเสี่ยงสำคัญ ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) วางระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมทั้งการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงและการเตรียมพร้อมเผชิญเหตุฉุกเฉินและภัยพิบัติที่ดี (RM Knowledge Sharing) ▶ ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรและดำเนินการให้ความมั่นใจว่ามีแผนการรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสม monitor ▶ สนับสนุน ส่งเสริม กระบวนการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ▶ วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปรายงานผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงบูรณาการร่วมกับการควบคุมภายใน
เจ้าภาพรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner)	▶ ระบุ ประเมิน จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ร่วมกับทีมงานจากฝ่ายบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการทบทวนระบบการควบคุมภายใน และกำหนดประเด็นความเสี่ยงสำคัญ(ใหม่)รวมทั้งจัดทำแผนตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง(และวางระบบควบคุมภายใน) (Risk Identification /Assessment/RM Planning/Reporting)
ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor)	▶ ติดตามสอบทานให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมขององค์กร (Risk Assurance) ▶ สอบทานกิจกรรมการควบคุมของหน่วยงาน เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยง ▶ ดำเนินการตรวจสอบตามแนวความเสี่ยง (Risk based Audit)

EXAMPLE

GRC : Governance-Risk-Compliance

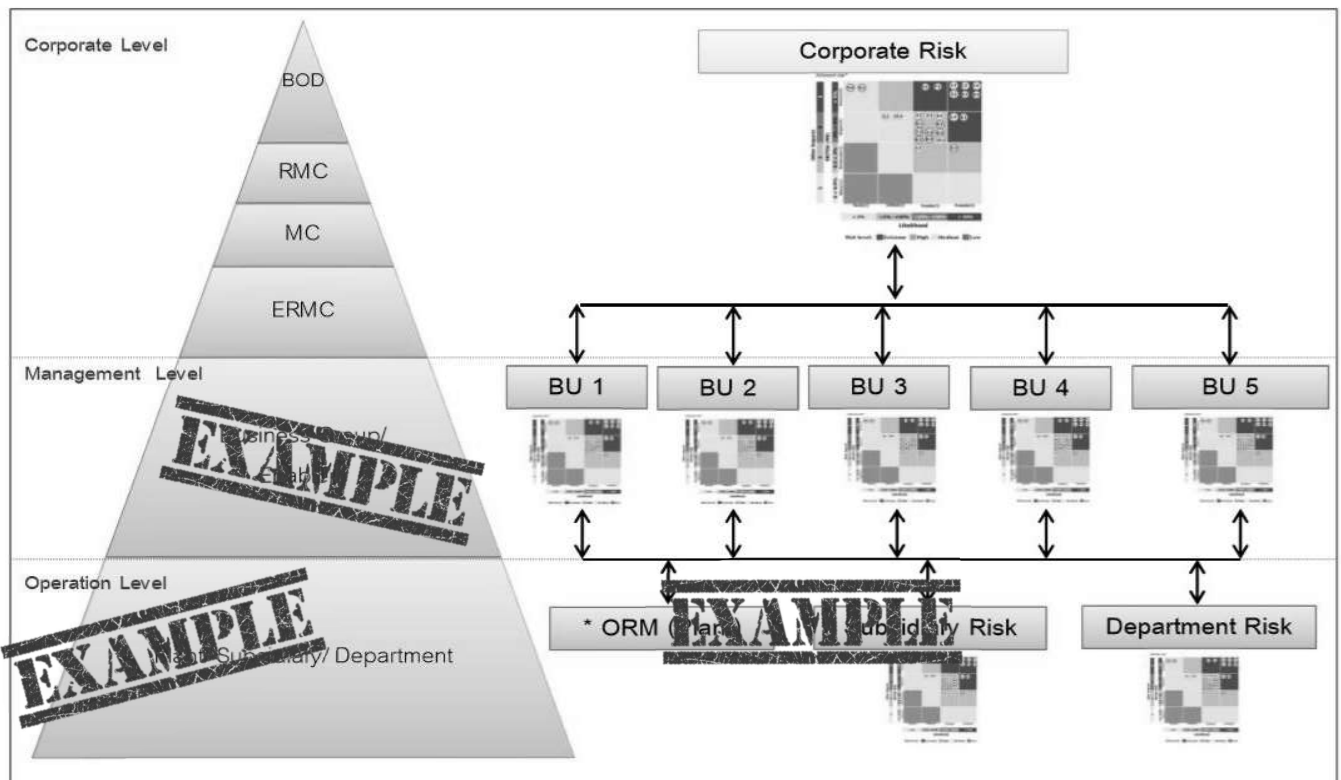


HOLISTIC GRC : ความเชื่อมโยงของ CG-RM-IC-IA

ความเชื่อมโยงของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง



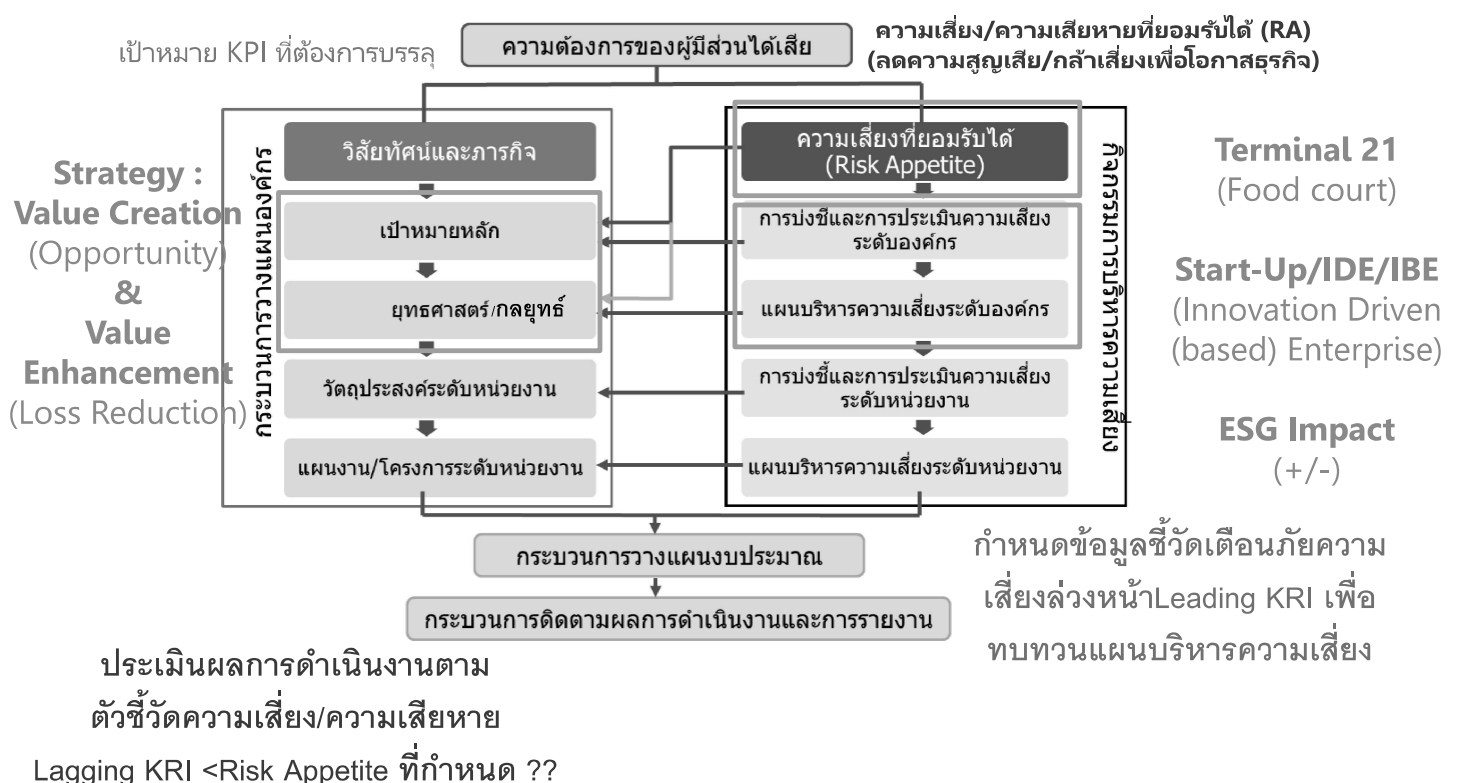
ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ



Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,พินิตา ปาลิกานนท์, ผศ.ประเสริฐ อัครประภมพงศ์ (ปรับปรุง 2024)

Risk Appetite & Risk Management Process ในแต่ละระดับ

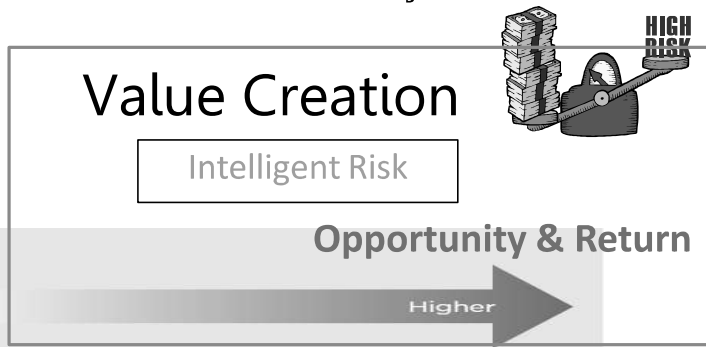
ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร



*Credit : ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการเรียนรู้ RM&IC, Risk Appetite and Strategic Planning Process

ตัวอย่าง กรอบนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อการสร้างสรรค์มูลค่าและการเพิ่มมูลค่า

- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นจำนวน (amount) หรือ ข้อความ (statement) เพื่อสร้างสรรค์มูลค่า(Value Creation)หรือเพิ่มมูลค่า(Value Enhancement)ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย



คณะ/ส่วนงานไม่สามารถยอมรับ ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ Integrity อันตรายต่อชีวิต (Safety/ Compliance) ทุกมิติ	ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำจากการสูญเสีย ผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ (คุณภาพ/จำนวนผลงาน ลำช้า) (Operation) และผลงานด้าน การเงิน(Financialรายได้ต่ำเป้า/ ค่าใช้จ่ายสูงเกินเป้า ความมั่นคงปลอดภัยของระบบสำคัญ
Very Low (Zero) Appetite	Low Appetite

ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำ-ปานกลาง จากกระบวนการ พัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operational Excellence)	ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับ ปานกลาง-สูง จากความผิดพลาด ล้มเหลวในกระบวนการพัฒนา สร้างสรรค์ผลงาน/Innovation (Strategy) เพื่อเพิ่มโอกาสการบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กร
Low-Moderate Appetite	Moderate Appetite

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,สถาบันคลังสมอง, ผศ.ประเสริฐ อัครประภมพงศ์ (ปรับปรุง 2023)

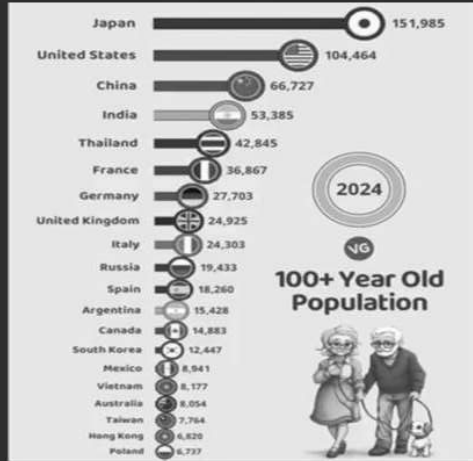
Risk Appetite ของความเสี่ยงสำคัญในปี 256x (ตัวอย่าง)

ตัวอย่างการกำหนดค่าRisk Appetite ให้สอดคล้องกับRisk Appetite (Policy) Statement						
	ด้าน กลยุทธ์ (S)	ด้านการ ดำเนินงาน (O)	ด้าน การเงิน (F)	ด้าน ชื่อเสียง (R)	ด้าน กฎหมาย และพันธ สัญญา (C)	ด้านความเสี่ยงใหม่ (New & Emerging /Emergency)
ค่า Risk Appetite สำหรับปี 256x ↓ Risk Assessment Matrix (L x I)	ยอมรับความเสี่ยงจากความผิดพลาด ล้มเหลวระหว่าง การคิดค้นออกแบบ วิจัย พัฒนาและดำเนิน โครงการสำคัญที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศ ใน ระดับปานกลาง (<x%) เพื่อเพิ่มโอกาสการ บรรลุผลสำเร็จตาม แผน/เป้าหมาย เชิงกลยุทธ์สำคัญ (นวัตกรรม/New Operating Model) ยอมรับได้ปานกลาง (L=2-3, I=1-2)	ยอมรับความเสี่ยง สูญเสีย ความ ผิดพลาด ความ ลำช้า ที่ทำให้ผล การดำเนินงาน ตามภารกิจ เบี่ยงเบนไปจาก มาตรฐาน KPI ต่ำ-ต่ำมาก < y % ยอมรับได้ ต่ำ-ต่ำมาก (L=2, I=2)	ยอมรับความเสี่ยง สูญเสียรายได้ จากเป้าหมาย (ขาดทุนจาก การบริหารเงิน) หรือมีค่าใช้จ่าย เพิ่มขึ้นโดยไม่ กระทบต่อการ บรรลุเป้าหมาย สำคัญของ องค์กร < y %ของ งบประมาณ ยอมรับได้ ต่ำ-ต่ำมาก (L=2,I=2)	ไม่ยอมรับ ให้เกิดเหตุ การณ์ความ เสี่ยงหรือ การสูญเสีย ที่ส่งผล กระทบเชิง ลบต่อชื่อ เสียง/ภาพลักษณ์ องค์กร ยอมรับ ไม่ได้ (L=1, I=1-2)	ไม่ยอมรับ ให้มีการ ดำเนินงาน ที่ขัดต่อ หลักCG จริยธรรม จรรยาบรรณ กฎหมาย พรบ. ข้อบังคับ ระเบียบ สัญญา ข้อตกลง ยอมรับ ไม่ได้ (L=1, I=1-2)	ยอมรับไม่ได้(ต่ำ-ต่ำ มาก)หากขาดแผน (Plan B Plan C) /ไว้ มาตรการควบคุม จัดการที่ดีมี ประสิทธิภาพ ผล การ ทดสอบเตรียมความ พร้อมรับEmerging Eventsเพียงพอและ มั่นใจว่าสามารถ ป้องกันการเกิดเหตุ และลดผลกระทบต่อ ความต่อเนื่อง/การ บรรลุเป้าหมายสำคัญ ขององค์กร หรือความ สูญเสีย ต่อชีวิต ทรัพย์สิน ในระดับที่ยอมรับได้ (L=1, I=1-2)

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,สถาบันคลังสมอง , ผศ.ประเสริฐ อัครประภมพงศ์ (2024)

โอกาสและความเสี่ยงของสังคมผู้สูงวัย ??

“ไทยมีผู้สูงวัยมีอายุเกิน 100 = 42,845 คน ขณะที่มัลดีเวส 71 ล้านคน สูงที่ 4 ของโลก ส่อให้เห็นถึงคุณภาพ medical care ของประเทศอยู่ในระดับสูง”



ที่มา: The Countries with the 5 Centenarians in the World, VGR 10 ปี

“เรามีผู้สูงวัย (65+) 14% ส่วนวัยคนหนุ่ม มาเลเซีย และอินโด 10%



Source : เอกสารประกอบการสัมมนาคณะกรรมการตรวจสอบ จัดโดย EY Corporate Services Limited. For internal Use only

โอกาสและความเสี่ยงของ GenAI ??

ความเสี่ยงของ GenAI

ผลลัพธ์ที่มีอคติ

- ▶ เกิดจากการนำเข้าข้อมูลที่มีอคติหรือไม่ถูกต้อง
- ▶ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด



การละเมิดลิขสิทธิ์

- ▶ ละเมิดข้อมูลเฉพาะของธุรกิจและข้อมูลส่วนบุคคล
- ▶ เกิดการฟ้องร้องจากการนำข้อมูลไปใช้งาน

การรั่วไหลของข้อมูล

- ▶ ข้อมูลที่มีความลับรั่วไหล
- ▶ การเข้าถึงข้อมูลจากผู้ไม่ได้รับอนุญาต



ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

- ▶ AI จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อประมวลผลที่ซับซ้อน
- ▶ ใช้พลังงานในปริมาณมากตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลจนถึงการประมวลผล

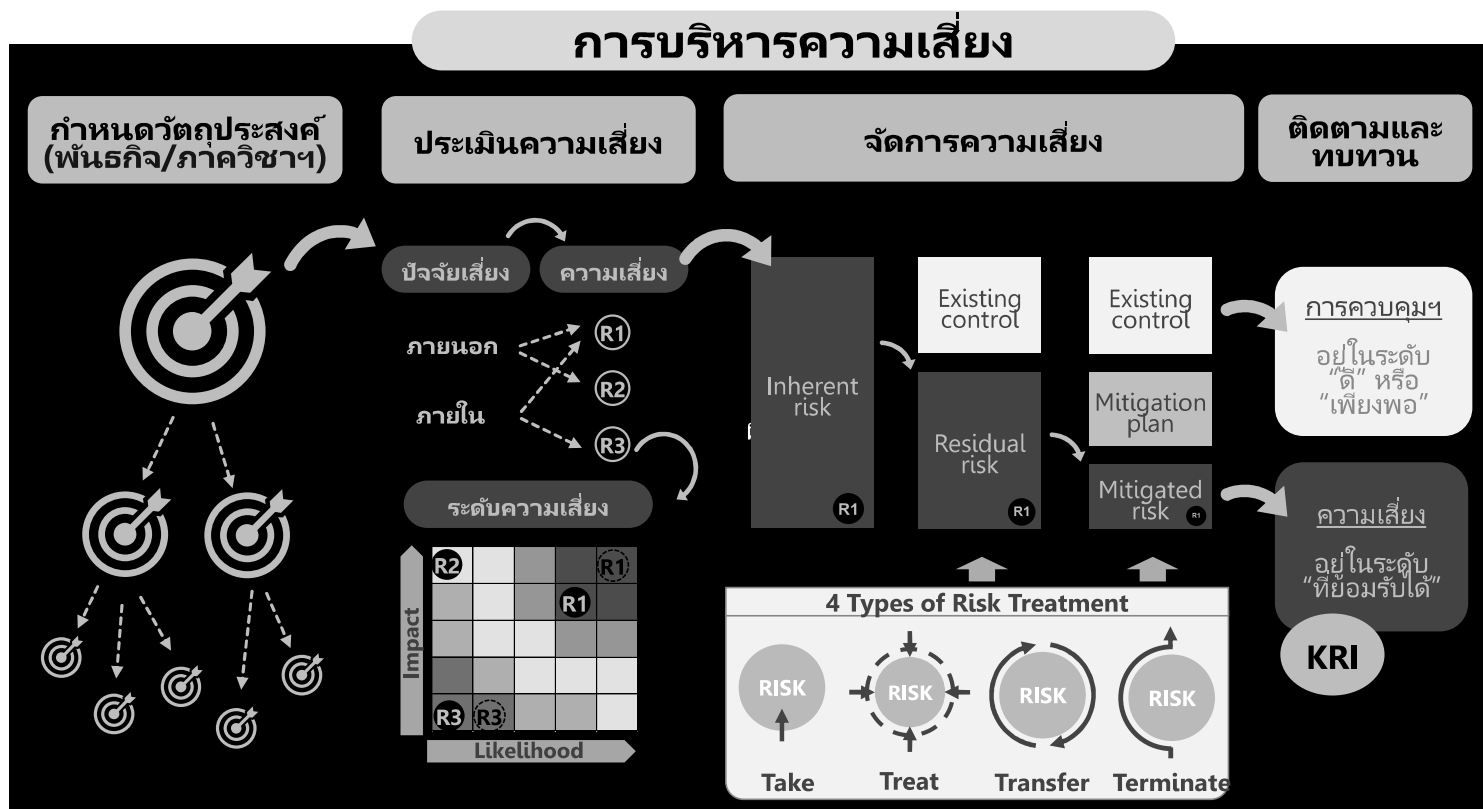
Source : เอกสารประกอบการสัมมนาคณะกรรมการตรวจสอบ จัดโดย EY Corporate Services Limited. For internal Use only

โอกาสและความเสี่ยงของ ESG ??



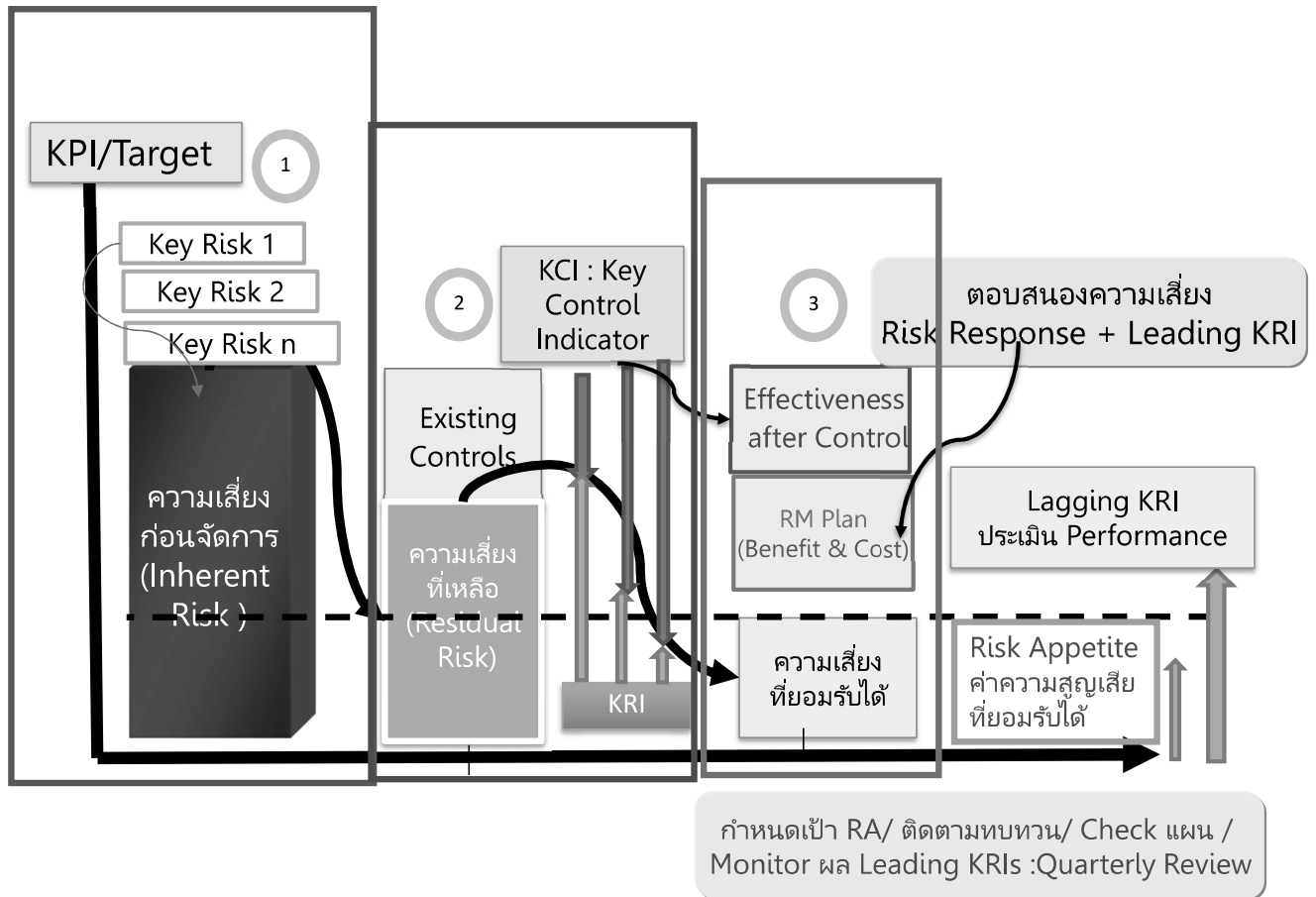
Source : เอกสารประกอบการสัมมนาคณะกรรมการตรวจสอบ จัดโดย EY Corporate Services Limited. For internal Use only

ภาพรวม Risk Management Process



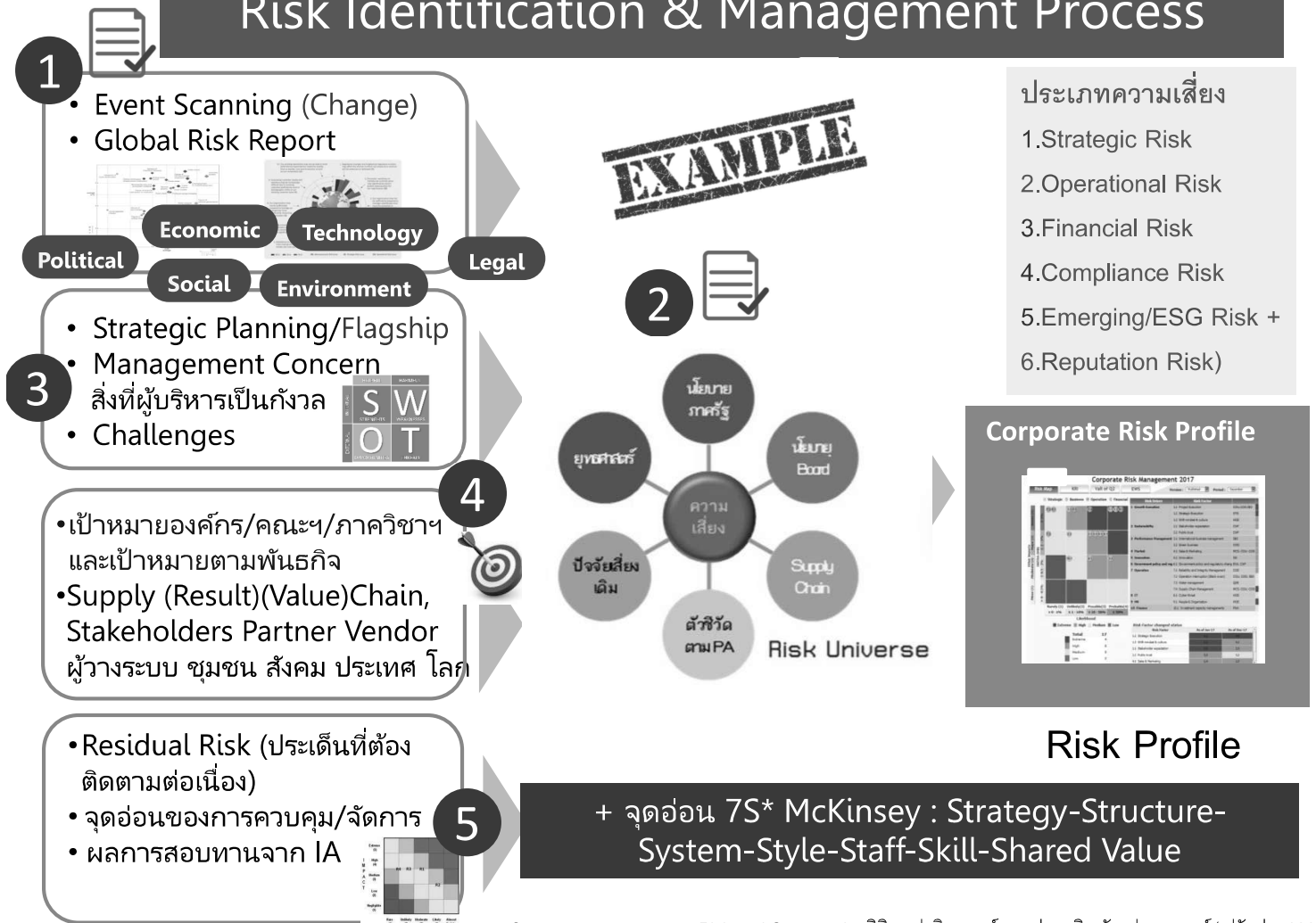
Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity, พินิดา ปาลิกานนท์, ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพวงศ์ (ปรับปรุง 2024)

ภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงและPerformance



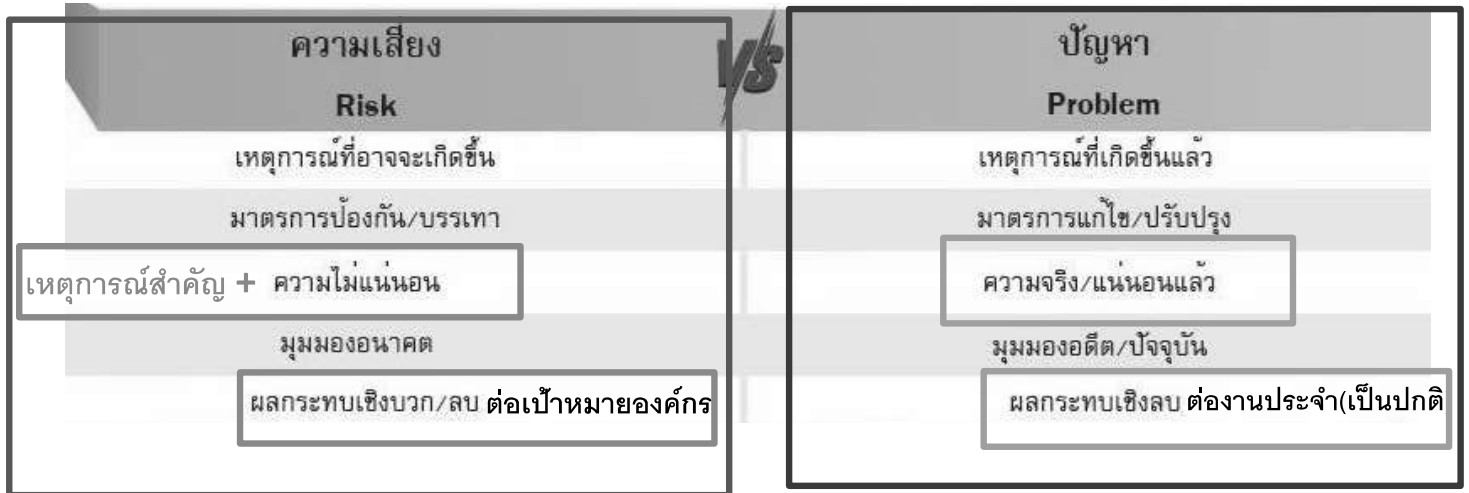
Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity, ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (ปรับปรุง 2023)

Risk Identification & Management Process



Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,พินิดา ปาลิกานนท์, ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (ปรับปรุง 2023)

“ ปัญหา(Issue/Problem) ” vs “ ความเสี่ยง(Risk) ” & “ ความไม่แน่นอน(Uncertainty) ”



ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติไม่ได้ตามเป้าหมาย ??

การดำเนินการจัดซื้อพัสดุและครุภัณฑ์ของภาควิชาล่าช้า ??

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,สถาบันคลังสมอง, ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงค์ (ปรับปรุง 2024)

63

วิเคราะห์สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง (Potential Risk Causes) และผลกระทบ (Effect/Possible Impacts)

Risk : เหตุการณ์การเกิดรถชนกัน



Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,สถาบันคลังสมอง, ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงค์ (ปรับปรุง 2024)

ปัจจัย/สภาพแวดล้อม ปัญหา และ ความเสี่ยงองค์กร



HR Objective: สรรหา/พัฒนา
รักษาให้ได้ตามหน่วยงานต้องการ

Changes /Mega Trend
Threats / Weakness

ปัจจัย / สภาพแวดล้อม

- Generation Gap
- Lifestyle / Demand หลากหลาย
- วิธีการสรรหา
- รูปแบบ/วิธีการเรียนรู้
- แรงจูงใจ เงินเดือน, สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน

ปัญหา/ ความเสี่ยงฝ่ายHR

- HRM ไม่ปรับเปลี่ยน
- รับพนักงานไม่ได้
พัฒนาคนไม่สามารถพอ
รักษาคนไม่ได้
ตาม KPI

แก้ไข / ปรับปรุง กระบวนการ
HRM / HRD ให้ KPI สำเร็จ

HR Risks : Lack & Loss
of Executives/Employees

ความเสี่ยงองค์กร

ผลของ People & Org. Risk :
การบรรลุเป้า....จาก...คนเก่ง ดี มีสุข

- RF1.1 Lack & Loss of Key Performers เพื่อสนับสนุน Key Strategic Projects เนื่องจาก HRM ที่ปรับเปลี่ยนยังไม่ตอบ Lifestyle ทุกช่วงวัยของKeyman และคู่แข่งพร้อมPay
- RF1.2 Culture & Organizational
- KR1 ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้า

- ผลงานพลาดเป้า/การเติบโตตามเป้าหมายยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กรช้าลง

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity, ผศ.ประเสริฐ อัครประภพพงศ์ (ปรับปรุง 2024)

ปัจจัย/สภาพแวดล้อม ปัญหา และ ความเสี่ยงองค์กร



IT Objective: สนับสนุนกลยุทธ์และ
การดำเนินงานภารกิจให้สำเร็จอย่างต่อเนื่อง
มีเสถียรภาพและมีความปลอดภัย

Changes /Mega Trend
Threats / Weakness

ปัจจัย / สภาพแวดล้อม

- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
- Hacker โจมตีระบบเพื่อเรียกค่าไถ่ / พรบ.PDPA
- มาตรฐาน IT ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยขององค์กร
- Security Awareness

ปัญหา/ ความเสี่ยงฝ่ายIT

- ขาดการ Back Up ข้อมูล update ระบบ ตามมาตรฐาน
- ระบบล่มบ่อย/นานมากขึ้น

แก้ไข / ปรับปรุง กำหนดมาตรการ
update ระบบ Back up ข้อมูลเป็นระยะๆ

IT Risks : C-I-A(ข้อมูล
รั่วไหล มีการแก้ไขข้อมูลใน
ระบบโดยผู้ไม่เกี่ยวข้อง
ระบบล่มหยุดเป็นเวลานาน
กว่า SLA)

ความเสี่ยงองค์กร

ผลของ IT Risk : การบรรลุ
เป้าจาก...คนเก่ง ดี มีสุข

- RF1.1 Hacker โจมตีระบบเพื่อเรียกค่าไถ่จากช่องโหว่ระบบ Security
- RF1.2 User ขาด Security Awareness
- KR1 บริการสำคัญหยุดชะงัก / ละเมิด PDPA

- ผู้รับบริการได้รับผลกระทบเกิดความสูญเสียเสียหายที่ต้องชดเชย ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
- เสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity, ผศ.ประเสริฐ อัครประภพพงศ์ (ปรับปรุง 2024)

ตัวอย่างรายการความเสี่ยงองค์กร(คณะ/ภาควิชา/พันธกิจ)

Reputation Risk การไม่สามารถรักษาBranding ขององค์กรไว้ได้/Plagiarism+ Research Integrity/ความล่าช้าและความผิดพลาดในการจัดการข่าวสารเชิงลบที่กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร (รวมด้านความโปร่งใสและเหตุทุจริต)

Operational & Compliance Risk ระบบสารสนเทศสำคัญหยุดชะงักส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินการกิจ/ข้อมูลสำคัญรั่วไหล (ถูกเรียกค่าไถ่ /ละเมิดข้อมูลบุคคล (Personal data Privacy & Protection)) ไฟฟ้าดับกระทบต่อบริการในโรงพยาบาล

Operational Risk Lack & Losses of Key Suppliers / Customers กระทบต่อเป้าKPIองค์กร

Strategic & Operational Risk สูญเสีย(โอกาสสร้าง)ผลงานวิจัย/นวัตกรรมคุณภาพสูง จาก Lack & Loss (ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่)ที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพความสามารถสูง (High Performer) / ระบบการบริหารบุคลากรเปลี่ยนแปลงไม่ทันความต้องการของผู้บริหาร/พนักงานรุ่นใหม่ / การพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่ทันการเปลี่ยนแปลงแบบ Digital Disruption

Strategic Project Risk สูญเสียโอกาสการพัฒนา Edu-Platform /Innovation /การให้บริการที่ปรับปรุงพัฒนาขึ้นใหม่ อาจไม่ Wow ไม่ปังไม่ดัง-ไม่เปรี้ยงปร้าง (Technology การเรียนรู้ไม่ตอบ Lifestyle ,Vendor/Partner/People/Teamไม่เก่ง), Lack & Loss of Developer)

Strategic Project Risk นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมาตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ อาจไม่แก้ Pain Points เปิดตัวล่าช้า ไม่บรรลุเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเมื่อเริ่มเปิดให้บริการ

Operational Risk ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน+สุขภาพจิตนักศึกษา

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,สถาบันคลังสมอง, ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (ปรับปรุง 2024)

ทบทวนความเข้าใจ เหตุการณ์ใดต่อไปนี้
ข้อใดถูกต้องตามนิยาม "เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กร"

- 1.ทักษะความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันล้าสมัย
- 2.ระบบ IT ขององค์กรล่มบ่อยเฉลี่ย 1-3 ครั้ง/เดือน
- 3..การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย และความก้าวหน้าหน้าของ Learning Digital platform / AI / Chat GPT
- 4.อาจถูกเรียกค่าไถ่จากข้อมูลสำคัญที่ถูกโจรกรรมเนื่องจากมีช่องโหว่ของระบบรักษาความปลอดภัย
5. Climate Change ทำให้โลกร้อน เกิดน้ำท่วม น้ำแล้ง
6. สารเคมีและวัตถุอันตรายรั่วไหลหรือเกิดเพลิงไหม้หรือระเบิดระหว่างการไ้ บรรจุ ขนส่งและการเก็บรักษา

ทบทวนความเข้าใจ เหตุการณ์ใดต่อไปนี้ ข้อใดถูกต้องตามนิยาม "เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กร"

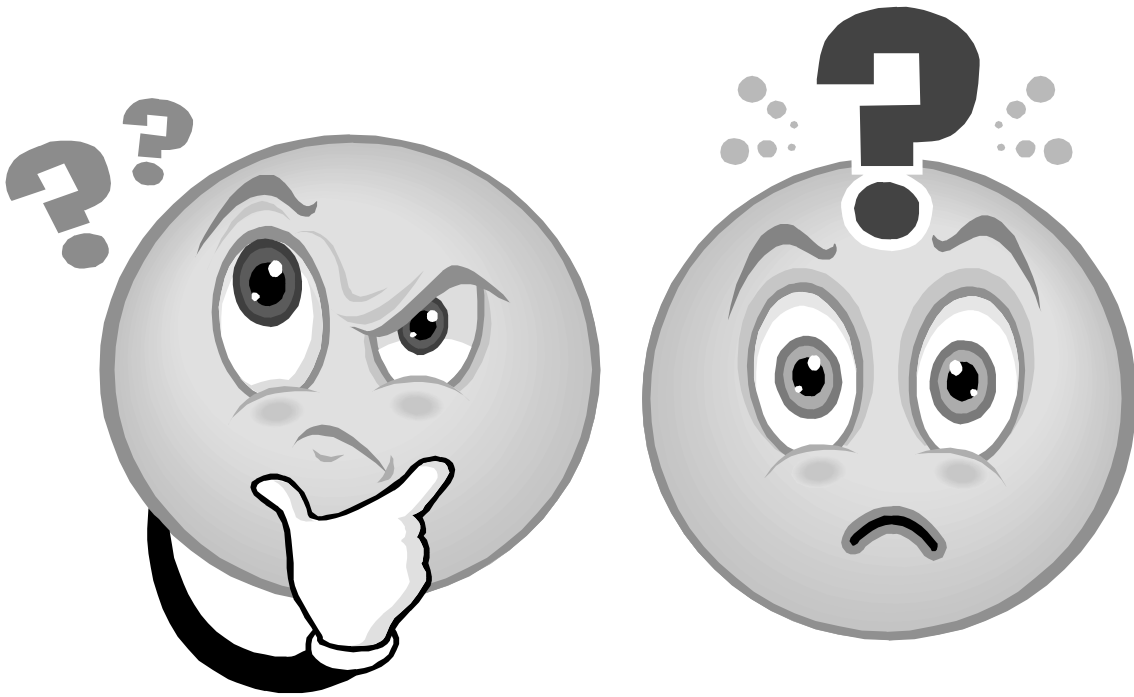
7. การเกษียณอายุงานของบุคลากรที่มีความสามารถจำนวน 3 ตำแหน่ง
สำคัญใน 2 ปีข้างหน้า
8. การถูกฟ้องละเมิด PDPA(Personal Data Protection Law) ที่มีโอกาส
เกิดขึ้นจากการควบคุมจัดการที่ไม่เพียงพอ
9. โครงการXXXเปิดตัวล่าช้าเนื่องจากอาจถูกระงับการก่อสร้างหรือการ
ให้บริการจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ และกฎหมายที่
เกี่ยวข้อง
10. ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และ/หรือไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ/
ไม่มีการติดตามประเมินผลและทบทวนแผนงานอย่างต่อเนื่องหรือไม่
ครอบคลุม (Strategy)

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity, ผศ.ประเสริฐ อัครประมพงค์ (ปรับปรุง 2024)

ทบทวนความเข้าใจ เหตุการณ์ใดต่อไปนี้ ข้อใดถูกต้องตามนิยาม "เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กร"

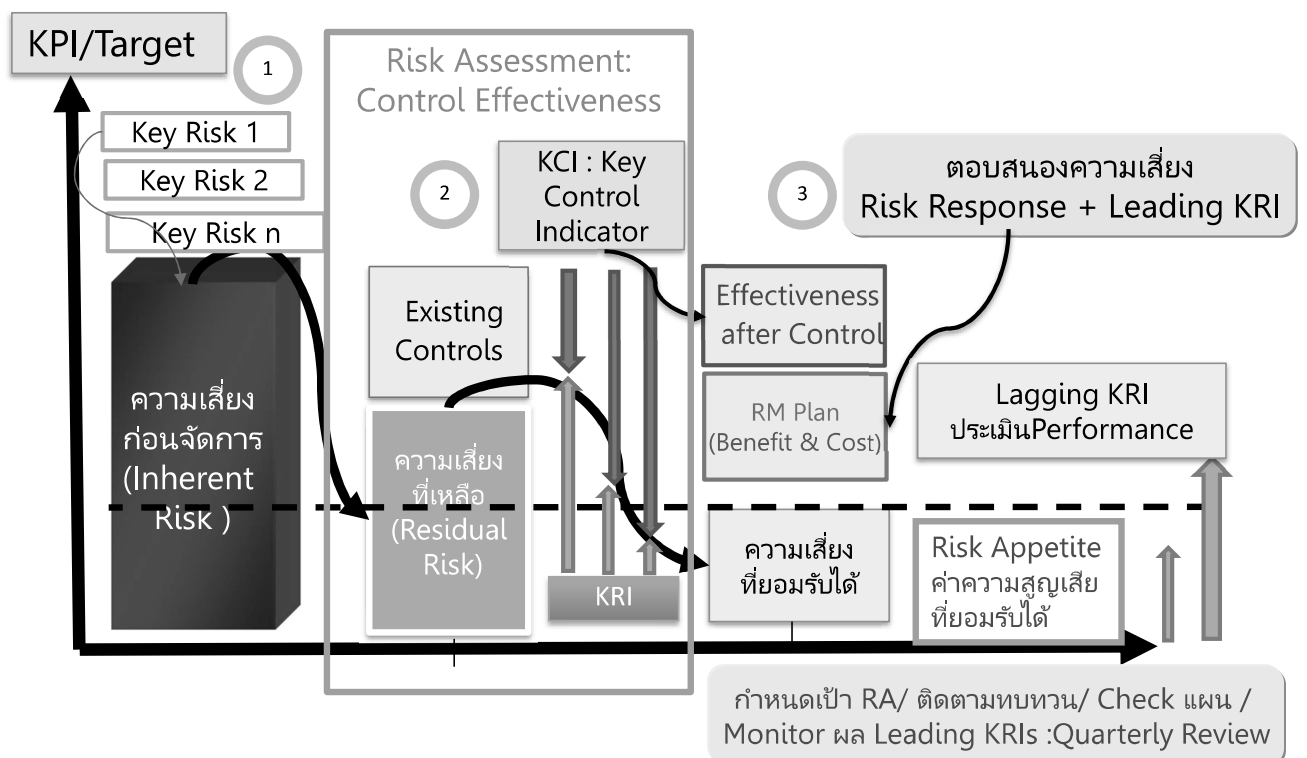
11. การทุจริตคอร์รัปชัน ที่อาจเกิดจากช่องโหว่ของระบบ การควบคุม
การตรวจสอบที่ขาดประสิทธิภาพ และขาดระบบกำกับดูแลที่ดี
(Governance/Reputation)
12. ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ทำให้ระบบการให้บริการหลักหยุดชะงัก
ข้อมูลสำคัญผิดพลาด สูญหาย เสียหาย (O)
13. การบรรลุผลงานวิจัยนวัตกรรมขั้นแนวหน้า(ปริมาณOutputs/
คุณภาพOutcomes) ต่ำกว่าเป้าหมาย ที่อาจเกิดจาก Lack & Loss of Key
Researchers/ Key Partners ตามแผนการดำเนินงาน

คำถาม & คำตอบ

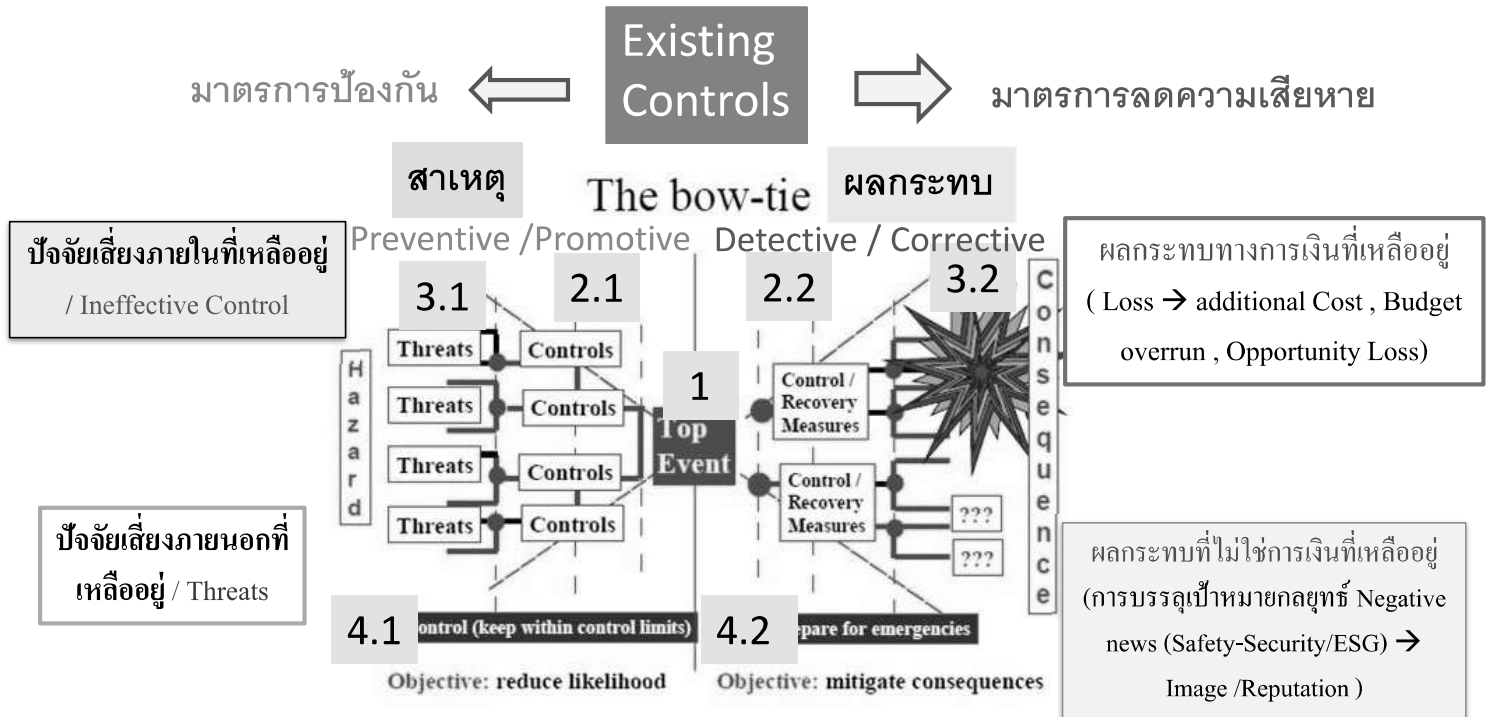


103

ภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงและPerformance



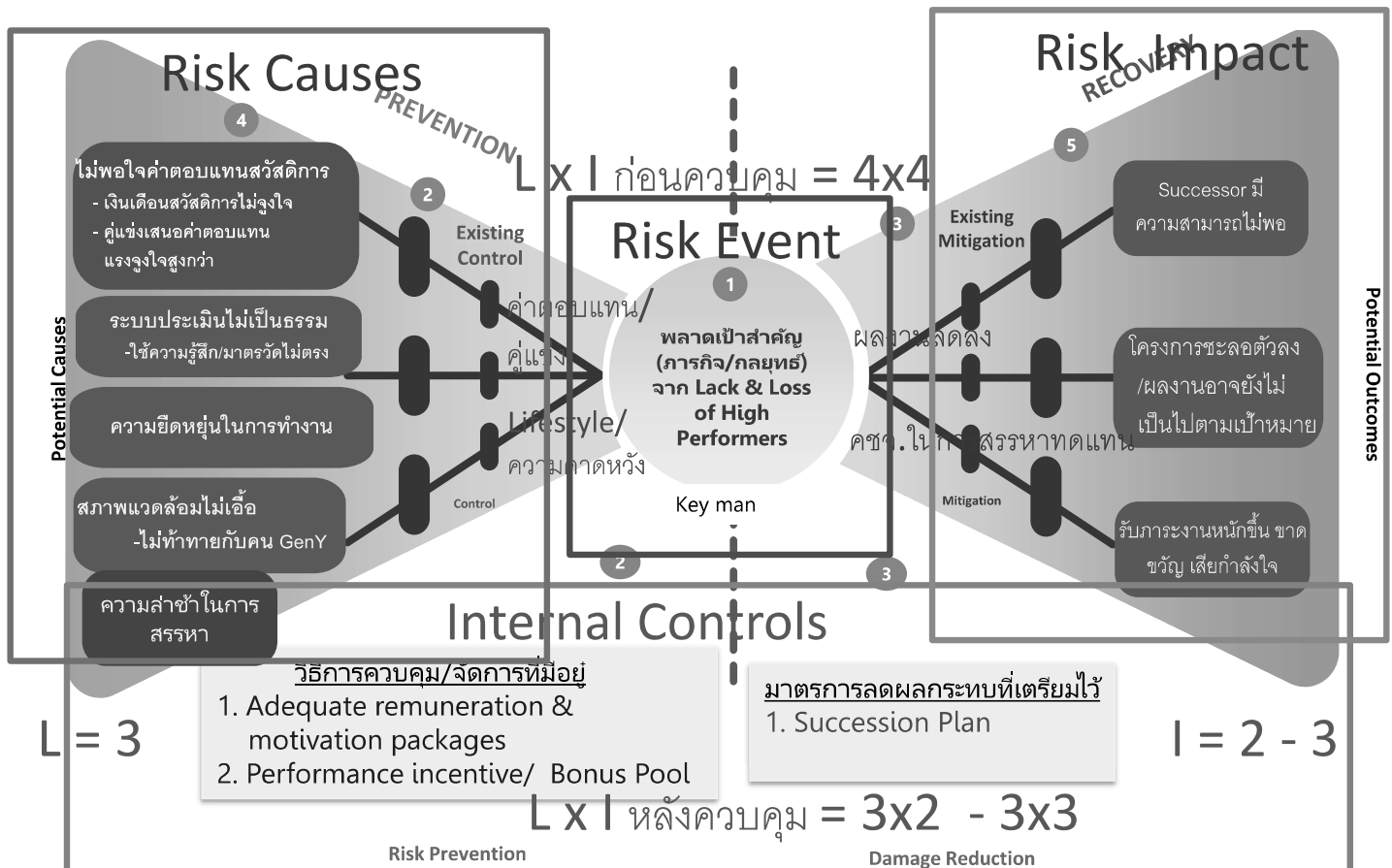
Bow-Tie Diagram



4 T's Risk Treatment Plan (Additional) : Terminate – Transfer- Treat- Take + Cost-Benefits Consideration

Source :ปรับปรุงจาก Implementation of The Hazards and Effects Management Process(HEMP) at Shell Chemical Facilities

ตัวอย่างการใช้ Bowtie Diagram ประเมินความเสี่ยง



Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity, ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงค์ (ปรับปรุง 2023)

Risk Appetite ของความเสี่ยงสำคัญในปี 256x (ตัวอย่าง)

ตัวอย่างการกำหนดค่าRisk Appetite ให้สอดคล้องกับRisk Appetite (Policy) Statement						
	ด้าน กลยุทธ์ (S)	ด้านการ ดำเนินงาน (O)	ด้าน การเงิน (F)	ด้าน ชื่อเสียง (R)	ด้าน กฎหมาย และพันธ สัญญา (C)	ด้านความเสี่ยงใหม่ (New & Emerging /Emergency)
ค่า Risk Appetite สำหรับปี 256x ↓ Risk Assessment Matrix (L x I) 	ยอมรับความเสี่ยง จากความผิดพลาด ล้มเหลวระหว่าง การดำเนินงาน คิดค้นออกแบบ วิจัย พัฒนาและดำเนิน โครงการสำคัญที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศ ใน ระดับปานกลาง (< x %) เพื่อเพิ่มโอกาสการ บรรลุผลสำเร็จตาม แผน/เป้าหมาย เชิงกลยุทธ์สำคัญ (นวัตกรรม/New Operating Model) ยอมรับได้ปานกลาง (L=2-3, I=1-2)	ยอมรับความ เสี่ยง ความ ผิดพลาด ความ ล้มเหลว ที่ทำให้ผล การดำเนินงาน ตามภารกิจ เบี่ยงเบนไปจาก มาตรฐาน KPI ต่ำ-ต่ำมาก < y % ยอมรับได้ ต่ำ-ต่ำมาก (L=2, I=2)	ยอมรับความ เสี่ยงรายได้ จากเป้าหมาย (ขาดทุนจาก การบริหารเงิน) หรือมีค่าใช้จ่าย เพิ่มเติมโดยไม่ กระทบต่อการ บรรลุเป้าหมาย สำคัญของ องค์กร < y % ของ งบประมาณ ยอมรับได้ ต่ำ-ต่ำมาก (L=2, I=2)	ไม่ยอมรับ ให้เกิดเหตุ การณ์ความ เสี่ยงหรือ การสูญเสีย ที่ส่งผล กระทบเชิง ลบต่อชื่อ เสียง/ภาพ ลักษณ์ องค์กร ยอมรับ ไม่ได้ (L=1, I=1-2)	ไม่ยอมรับ ให้มีการ ดำเนินงาน ที่ขัดต่อ หลักCG จริยธรรม จรรยา บรรณ กฎหมาย พรบ. ข้อบังคับ ระเบียบ สัญญา ข้อตกลง <i>ยอมรับ ไม่ได้</i> (L=1, I=1-2)	ยอมรับไม่ได้(ต่ำ-ต่ำ มาก)หากขาดแผน (Plan B Plan C) / ไร มาตรการควบคุม จัดการที่ดีมี ประสิทธิภาพ การ ทดสอบเตรียมความ พร้อมรับEmerging Eventsเพียงพอและ มั่นใจว่าสามารถ ป้องกันการเกิดเหตุ และลดผลกระทบต่อ ความต่อเนื่อง/การ บรรลุเป้าหมายสำคัญ ขององค์กร หรือความ สูญเสีย ต่อชีวิต ทรัพย์สิน ในระดับที่ยอมรับได้ (L=1, I=1-2)

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity,สถาบันคลังสมอง ,ผศ.ประเสริฐ อัครประภพพงศ์ (2024)

Risk Assessment Matrix (ตัวอย่าง)

Rating	Severity						Opportunity	
	ด้าน การเงิน	ด้าน กลยุทธ์	ด้าน การดำเนินงาน	ด้าน ชื่อเสียง	ด้าน กฎหมาย และ ความปลอดภัย	ด้านการบริหาร/ ควบคุม	ด้านการควบคุม	ด้านโอกาสเกิด
4 สูงมาก	สูญเสียรายได้หรือ เสียค่าใช้จ่าย เพิ่มเติม > 20 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายเชิงกล ยุทธ์ที่สำคัญใน ระดับสูง ต่ำกว่า เป้า>30% ยอมรับไม่ได้	ผลการดำเนินงาน ตาม KPI ด้านการ ดำเนินงาน ต่ำกว่า เป้าหมาย >20%	เสียหายทางด้าน ชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์องค์กร อย่างร้ายแรง หรือกระทบในวง กว้างระดับ นานาชาติ	ทำผิดต่อ กฎหมาย พรบ. ข้อกำหนด/ สูญเสียชีวิตใน องค์กร	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ใน ด้านการบริหาร/ควบคุม ที่มีนัยสำคัญมาก ยอมรับไม่ได้ ส่งผลให้ การบริหารจัดการ ล้มเหลว	ขาดวิธีการ ควบคุมจัดการถึง ขั้นไม่สามารถ ป้องกันการเกิด เหตุได้	มีโอกาสในการ เกิดมากกว่า 50% ใน 1 ปี
3 สูง	สูญเสียรายได้หรือ เสียค่าใช้จ่าย เพิ่มเติม > 7 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายเชิงกล ยุทธ์ที่สำคัญมาก ต่ำกว่า เป้า>10% ยอมรับไม่ได้	ผลการดำเนินงาน ตาม KPI ด้านการ ดำเนินงาน ต่ำกว่า เป้าหมาย > 5 %	เสียหายทางด้าน ชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์องค์กร มากหรือกระทบ ในวงกว้าง ระดับชาติ	สูญเสียอวัยวะ พิการ	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ใน ด้านการบริหาร/ควบคุม ที่มีนัยสำคัญ มี ผลกระทบที่ยอมรับ ไม่ได้	มีวิธีการควบคุม จัดการ ที่ไม่ ครบถ้วน ไม่ สามารถป้องกัน การเกิดเหตุได้ อย่างสมบูรณ์	มีโอกาสในการ เกิด 31-50% ใน 1 ปี
2 ปาน กลาง	สูญเสียรายได้หรือ เสียค่าใช้จ่าย เพิ่มเติม < 7 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อ เป้าหมายเชิงกล ยุทธ์ที่สำคัญ เล็กน้อยต่ำกว่า เป้า<10% พอยอมรับได้	ผลการดำเนินงาน ตาม KPI ด้านการ ดำเนินงาน ต่ำกว่า เป้าหมาย < 5 %	เสียหายทางด้าน ชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์องค์กร เล็กน้อยหรือ กระทบภายใน ส่วนงาน	บาดเจ็บแต่มา ทำงานได้ภายใน 2 วัน	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ใน ด้านการบริหาร/ควบคุม ที่มีผลกระทบที่ ยอมรับได้	มีวิธีการควบคุม จัดการ ที่มีผล เชิงป้องกันการ เกิดเหตุที่ดีใน ระดับที่ยอมรับ ได้	มีโอกาสในการ เกิด 11-30% ใน 1 ปี
1 ต่ำ	สูญเสียรายได้หรือ เสียค่าใช้จ่าย เพิ่มเติม < 3 % ของงบประมาณ	ต่ำกว่าเป้า <5%ไม่มี ผลกระทบต่อ เป้าหมายเชิงกล ยุทธ์ที่สำคัญ	ผลการดำเนินงาน ตาม KPI ด้านการ ดำเนินงาน สูงกว่า เป้าหมาย	ไม่ส่งผลกระทบ ด้านชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์องค์กร หรือกระทบภายใน หน่วยงานย่อย	ไม่ทำผิดต่อ กฎหมาย พรบ. ข้อกำหนด/ บาดเจ็บเล็กน้อย	ไม่พบจุดอ่อน/ช่อง โหว่ในด้านการบริหาร/ ควบคุม	มีวิธีการควบคุม จัดการ ที่มั่นใจ มีผลในเชิง ป้องกันการเกิด เหตุได้อย่าง สมบูรณ์	มีโอกาสในการ เกิดน้อยกว่าหรือ เท่ากับ 10% ใน 1 ปี

* หรือตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ที่ยอมรับไม่ได้ และส่งผลให้ล้มเหลว

ตัวอย่างแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม

แนวทางในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม			
การควบคุม เพื่อการป้องกัน (Preventive Control)	การควบคุม เพื่อตรวจสอบ (Detective Control)	การควบคุม โดยการชี้แนะ (Directive Control)	การควบคุม เพื่อการแก้ไข (Corrective Control)
เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาด	เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงาน	เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์	เป็นการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- การกำหนดนโยบาย - การแบ่งแยกหน้าที่	- การสอบทาน - การวิเคราะห์ - การรายงานข้อบกพร่อง	- การประชุมเสนอแนะ	- การสำรองข้อมูล - การซ่อมหนีไฟ

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน

ตารางที่ 2 หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
ระดับ 1 เบื้องต้น	ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
ระดับ 2 ไม่เป็นทางการ	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ควบคุมเป็นไปตามมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
ระดับ 3 เป็นระบบ	เป็นไปตามเป้าหมาย	ควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีรายงานให้ผู้บริหารทราบ
ระดับ 4 บูรณาการ	ดีกว่าเป้าหมาย	กำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ระดับ 5 เกิดประโยชน์สูงสุด	ดีกว่าเป้าหมายมาก	กำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ที่มา: คู่มือการควบคุมภายใน สกสว.

ตัวอย่างกรอบแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....

ตัวอย่างเกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

ระดับ คะแนน	ระดับ ความรุนแรง	1. ด้านประสิทธิผล (การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)	2. ด้านมูลค่าความ เสียหายทางการเงิน	3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (ความพึงพอใจของผู้รับบริการ)	4. ด้าน ความปลอดภัย
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %	> 5 % ของรายได้ที่ได้รับ ในปีที่ผ่านมา	ระดับความพึงพอใจ ≤ 65 %	อันตรายถึงชีวิต (เสียชีวิต)
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30 - 40 %	> 3 - 5 % ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่านมา	ระดับความพึงพอใจ 66 - 70 %	บาดเจ็บสาหัส/พิการ ทุพพลภาพ หรือรักษาไม่หาย
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20 - 30 %	> 1 - 3 % ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่านมา	ระดับความพึงพอใจ 71 - 75 %	บาดเจ็บต้องรักษา และรักษาหาย
2	น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10 - 20 %	> 0.5 - 1 % ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่านมา	ระดับความพึงพอใจ 75 - 80 %	บาดเจ็บเล็กน้อย
1	น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ 10 %	≤ 0.5 - 1 % ของรายได้ที่ ได้รับในปีที่ผ่านมา	ระดับความพึงพอใจ > 80 %	เดือนร้อน ไร้ค่า เสียเวลา หรือไม่มี ผลกระทบ

ตัวอย่างกรอบแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact) *กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)		
	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวน อาจารย์	การดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์	การจัดอันดับ	การบรรลุเป้าหมาย	คะแนนความพึงพอใจ
5 (สูง มาก)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio < 0.8	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ต่ำกว่าร้อยละ 70	QS อันดับ (Asia) มากกว่า อันดับที่ 115 (Asia) หรือ QS อันดับ (Thailand) มากกว่าอันดับที่ 7	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผน ยุทธศาสตร์ ต่ำกว่าร้อยละ 70	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย น้อยกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
4 (สูง)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวน อาจารย์ Ratio ≥ 0.8	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 70	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 111 - 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 6 - 7	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผน ยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 70	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
3 (ปาน กลาง)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.0	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 80	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 - 110 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 - 5	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผน ยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 80	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของ ผู้ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)
2 (ต่ำ)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.2	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 90	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 - 105 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 - 3	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผน ยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 90	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)
1 (ต่ำ มาก)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.4	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละ 100	QS อันดับ (Asia) อันดับที่ 100 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผน ยุทธศาสตร์ ร้อยละ 100	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 90 (4.50)



ทางเลือกกลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง: Cost & Benefit Consideration

ทางเลือกนั้น คຸ້ມหรือไม่? และมั่นใจว่าเพียงพอต่อความเสียหายที่รับไม่ได้ในขนาดหรือไม่?

การจัดการความเสี่ยงอาจเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือผสมผสานกัน:

TERMINATE หลีกเลี่ยง (AVOID)	TRANSFER ร่วมจัดการ (SHARE)	TREAT ลด (REDUCE)	TAKE ยอมรับ (ACCEPT)
- ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ หรือเพื่อพิจารณาปรับเปลี่ยนเป้าหมายต่อไป - หากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรม ให้พิจารณาความเสี่ยงใหม่ว่ายอมรับได้หรือไม่	- ร่วมมือกัน จัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคล สถานที่ หรือองค์กรอื่น - ทำประกัน ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง กระจายกิจกรรมไปหลากหลายสถานที่ การกระจายการลงทุน การ outsource จ้างผู้ให้บริการภายนอก เพิ่ม AVL ยกภาระให้/ประกัน/เพิ่ม/สำรอง	- การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - กำหนดนโยบาย ออกแบบ วางระบบ ควบคุม และกำหนดวิธีปฏิบัติใหม่ - มีแผนการสอบทาน - การทำแผน B แผน C + ซักซ้อมแผน + Back up ข้อมูลเป็น	- ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กร สามารถยอมรับได้ - หากค่าใช้จ่ายในการจัดการสูงเกินไป ไม่พองบ หรือไม่คุ้มประโยชน์



หยุด/ยกเลิก/ทบทวน

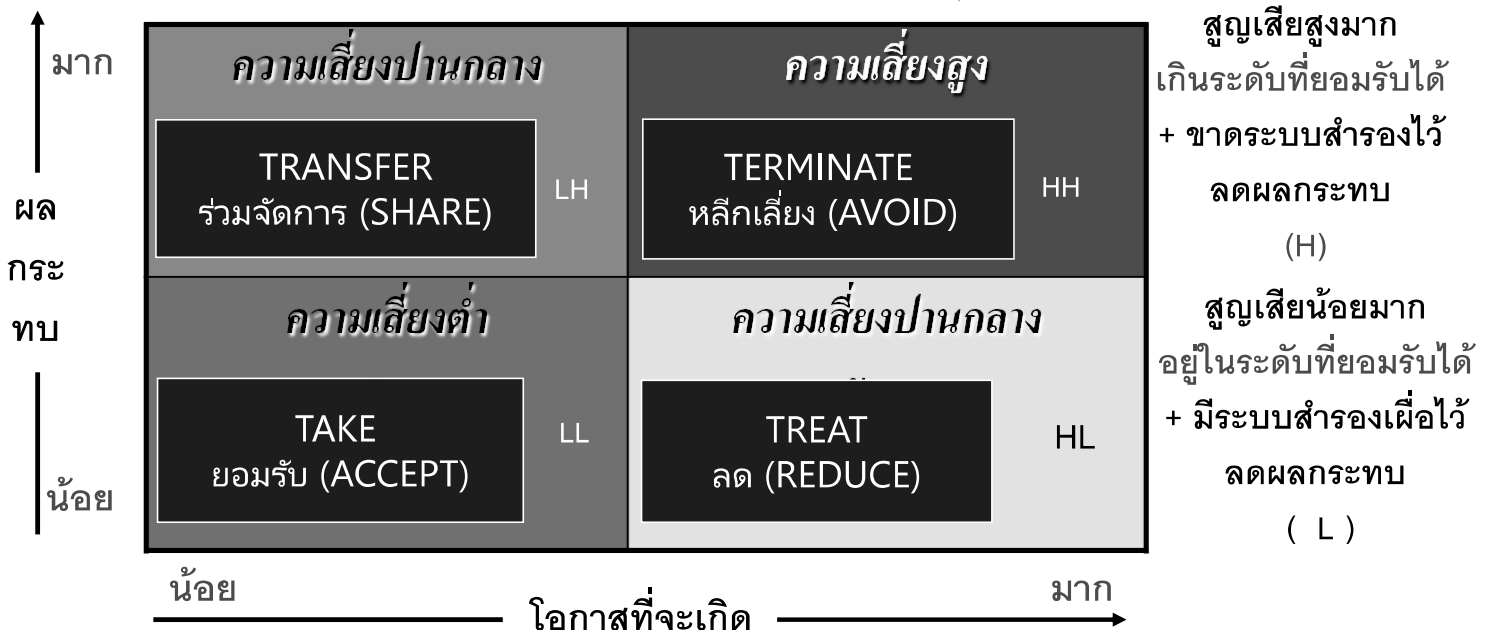
ลด รวม ขยาย เพิ่ม ปรับ/เปลี่ยน ข้อความพร้อมรับมือเหตุฉุกเฉิน

Credit : ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ปรับปรุงจากเอกสารอบรม ERM สำหรับสถาบันการศึกษา จัดโดยสถาบันคลังสมอง (2024)

Risk Assessment Matrix & การเลือก 4T's Risk Treatment Strategies

Outsourcing ประกัน เพิ่ม AVL
Back up/DR Site กระจายลงทุน

ยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบ
ทางสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน



เกิดน้อยมาก อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
+ มีระบบควบคุมที่รัดกุมป้องกันที่ดี

(L)

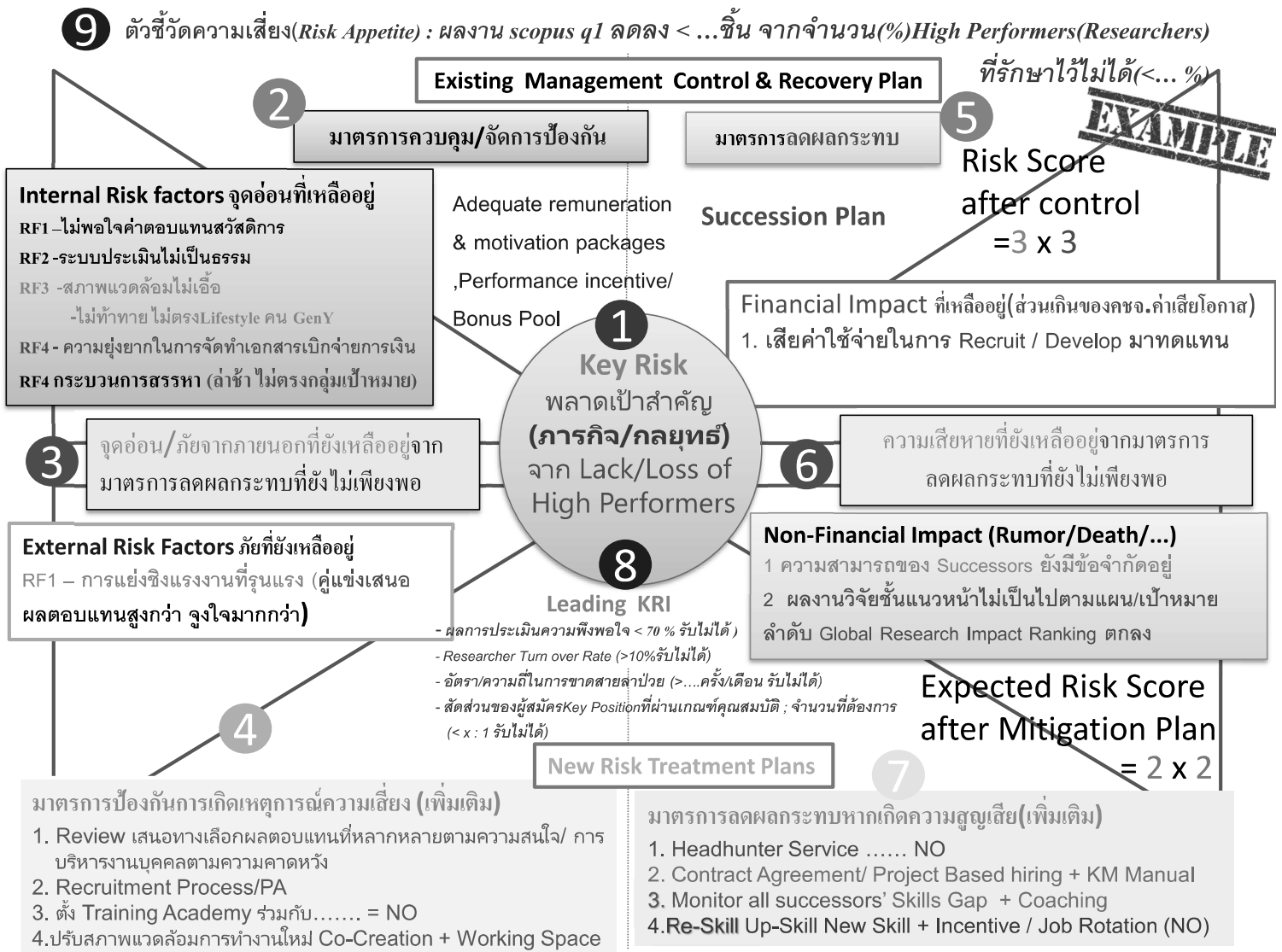
ต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่า
ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ + ติดตาม

เกิดบ่อยมากเกินระดับที่ยอมรับได้
+ ขาดระบบควบคุม ป้องกัน

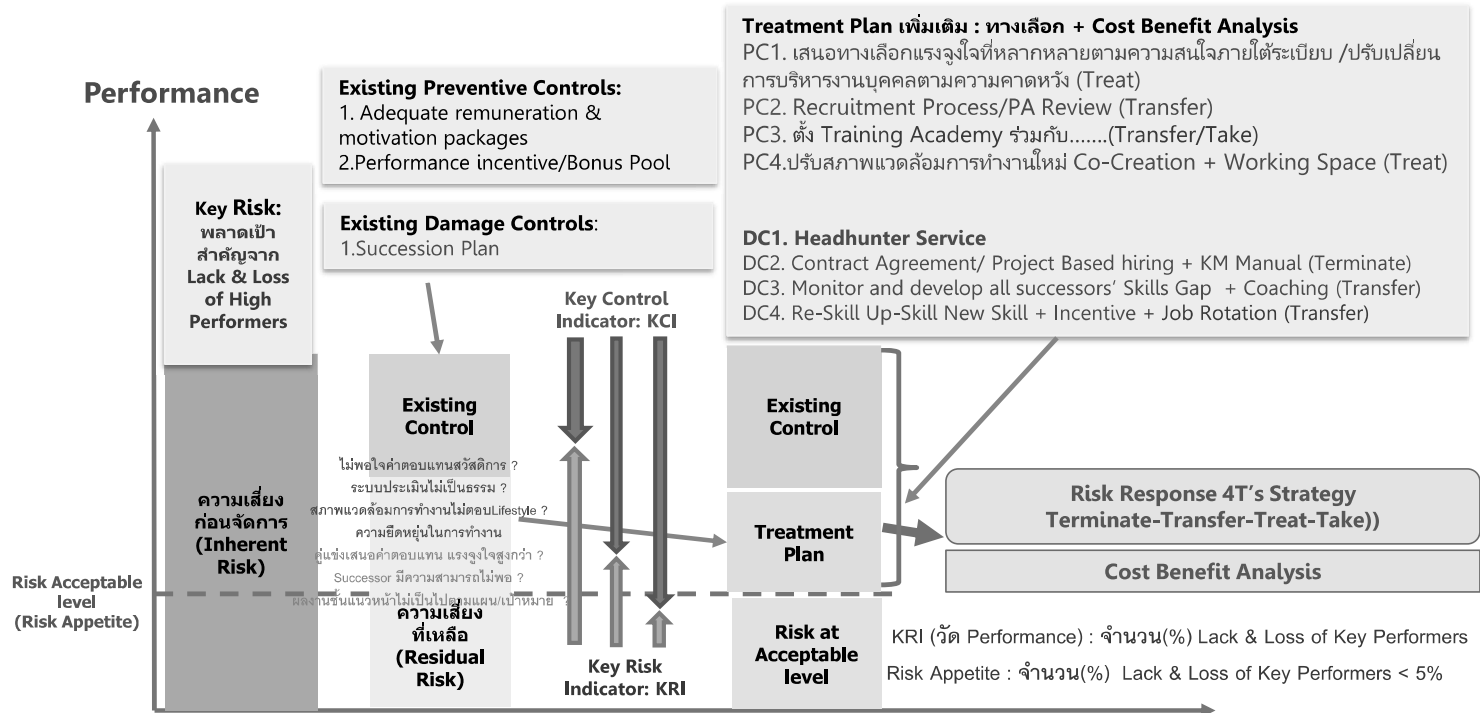
(H)

สอบทาน ทดสอบ ซักซ้อม แผนB/Plan C

ตัวอย่าง		Likelihood x Impact (4x4) Assessment				HR Strategic Objective = HPO			
Key Risk /Factors Potential Risk Causes (Internal and External Factors)	Existing Controls (มาตรการ ควบคุมป้องกัน และมาตรการลด ความเสียหาย จากความเสี่ยง)	คาดการณ์ ผลกระทบ/ ความกังวลใจที่ เหลือ อยู่หลังมี มาตรการลด ความเสียหาย	ผล กร ะ ทบ	คาดการณ์สาเหตุ (Int/Ext)ของความ เสี่ยงที่เหลืออยู่หลัง มีมาตรการควบคุม ป้องกันไม่ให้เกิด ความเสี่ยง	โอ ก า ส	Risk Treatment /Mitigation Plan (แยกมาตรการเชิงกัน และมาตรการลด ความเสียหาย)	คาดการณ์/ผลการ ดำเนินงาน		
							ผล กร ะ ทบ	โอ ก า ส	KRI (Leading ตัว ติดตาม เตือนภัย /Lagging ตัวชี้วัดความ เสียหาย)
1.Lack/ Loss of High Performers 1.1. รูปแบบการจ้าง/ ผลตอบแทนไม่สอดคล้องNeeds 1.2. กระบวนการพิจารณาปรับ 1.3. การแย่งชิงบุคลากรในตลาดสูง 1.4 Life-Style คน Gen Y ต่างกับคนรุ่นก่อน 2. HR Future Competencies (Re-skill/Up-skill)	Adequate remuneration & motivation packages. Performance incentive/ Bonus Pool Succession Plan	[Redacted] ทักษะความสามารถยังไม่เพียงพอ/พัฒนาไม่ทันใช้กระทบต่อเป้าหมายการเติบโต/ความล่าช้าในกระบวนการรับคนใหม่มาแทน	4	ไม่พอใจค่าตอบแทนสวัสดิการ ? ระบบประเมินไม่เป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ตอบ Lifestyle ? ความยืดหยุ่นในการทำงาน คู่แข่งเสนอค่าตอบแทนแรงจูงใจสูงกว่า ? Successor ความสามารถไม่พอ ? ผลงานชิ้นแนวหน้าไม่เป็นไปตามแผนเป้าหมาย	3	PC1. เสนอทางเลือกแรงจูงใจที่หลากหลายตามความสนใจภายใต้ระเบียบ /ปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลตามความคาดหวัง (Treat) PC2. ตั้ง Training Academy ร่วมกับ(Transfer/Take) PC3. Recruitment Process/PA Review (Transfer) PC4. ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ Co-Creation + Working Space (Treat)		2	-% Staff Turn over Performance %ความพึงพอใจในการทำงาน/ engagement (Gap)เทียบ กับคาดหวัง)
						DC1. Headhunter Service DC2. Contract Agreement/ Project Based hiring + KM Manual (Terminate) DC3. Monitor and develop all successors' Skills Gap + Coaching (Transfer) DC4. Re-Skill Up-Skill New Skill + Incentive + Job Rotation (Transfer)	2		% Turn Over rate of High Performer(Know-how/Skill)



ตัวอย่างการประเมินระดับความเสี่ยงเดิม(Inherent Risk) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการควบคุม(Residual Risk) การกำหนด/เลือกกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (4T-Risk Strategies) ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้(Risk Appetite)



Leading KRI เช่น Engagement (Satisfaction) Level , แนวโน้ม

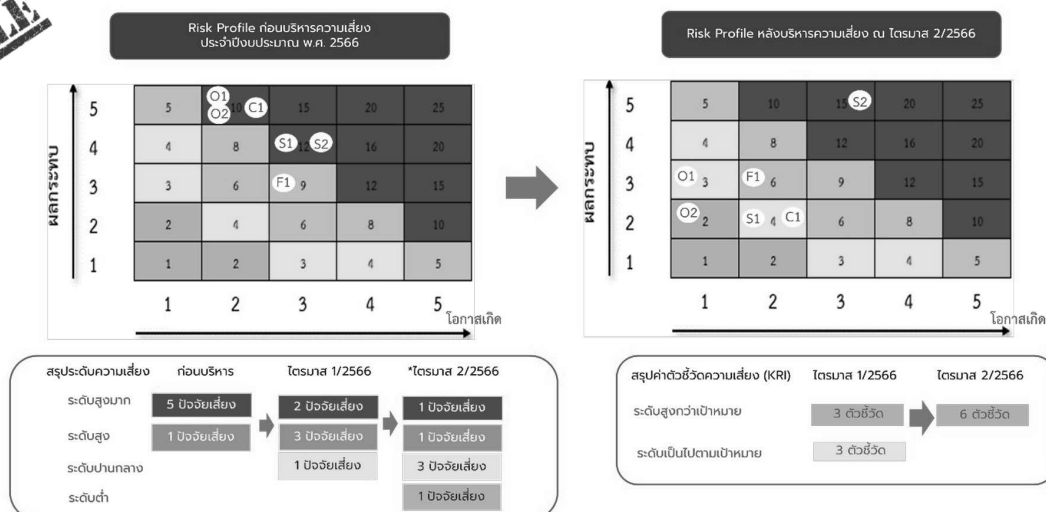
Performance ความถี่ของการขาดสายลาป่วย, อัตราการลาออกของบุคลากร

EXAMPLE

Source : เอกสารบรรยาย Risk and Opportunity, ผศ. ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (ปรับปรุง 2023)

ตัวอย่างการติดตามความคืบหน้าของแผน/ผลและทบทวนความเสี่ยง (Risk Monitoring, Review & Improvement)

EXAMPLE



1 รายงาน %ความคืบหน้าของมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่ผ่านมา + KRIs
R1.....
R2.....
Rn

2

3

Strategic Risk S2.....KRI = (3x5)
New Mitigation plan
Financial Risk F1..... KRI = (2x3)
New Mitigation plan
Compliance Risk C1..... KRI = (2x2)
New Mitigation plan

คำถาม & คำตอบ

