

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CU Risk management manual
for Faculty and Department



ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารจามจุรี 5 ชั้น 6
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ
โทร 02-218-0267
E-mail : curiskcenter@gmail.com
<http://www.urm.chula.ac.th>

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
University Risk Management Center
Chulalongkorn University

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CU Risk management manual
for Faculty and Department

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
University Risk Management Center
Chulalongkorn University

คำนำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของภาคสังคม ภาครัฐ ภาคประชาชนอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ทุกคณะ และทุกส่วนงาน ภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นกลไก พันเพลิง ในการร่วมกันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามพันธกิจ ภารกิจที่สำคัญ และมุ่งไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการในอนาคต

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ เรื่องและทุกๆ ด้าน ทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งหากไม่ได้รับความเอาใจใส่ การบริหารจัดการที่เหมาะสม และเพียงพอ จะนำไปสู่ความสูญเสีย เสียหายอย่างมากตามมาในอนาคต และอาจทำให้เป้าหมายปลายทางที่มุ่งหวังไม่เป็นไปดังตั้งใจ

ดังนั้นจึงได้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกระดับ-ทุกส่วนงาน ตระหนักถึงความจำเป็นต่อการเตรียมพร้อมรองรับ ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์-พันธกิจ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของประชาคมจุฬาฯ ในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ พร้อมเสริมสร้างวัฒนธรรม การทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล

ผู้จัดทำ

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นโยบายการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การก้าวรุดหน้าของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจของประชาคม เพื่อประสานพลังไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้สภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงอันเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงซึ่งส่งผลต่อการขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัย ในวาระที่ครบ 100 ปี ฉะนั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ประชาคมจุฬาฯ ทุกคน ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมพร้อมรองรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพันธกิจทั้งในด้านการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัย-วิชาการ การใช้ภูมิปัญญาและเทคโนโลยี เพื่อสร้างประโยชน์สู่สังคม พร้อมผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รอบคอบ กระชับ ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล ดังนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลก ที่จะสร้างบัณฑิตซึ่งมีความสามารถด้านวิชาการ มีความเสียสละและเป็นผู้นำ สามารถบุกเบิก บูรณาการองค์ความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถสร้างผลงานวิชาการและวิจัยในระดับนานาชาติ ด้วยกลยุทธ์ตลอดจนการจัดการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และวางแผนบริหารความเสี่ยงรองรับอย่างเหมาะสม
2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดให้การเตรียมแผนบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกส่วนงาน พร้อมทั้งมีการวางระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
3. ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ในฐานะส่วนหนึ่งของประชาคมจุฬาฯ ร่วมเป็นเจ้าของ ความเสี่ยงมีหน้าที่ในการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกกิจกรรม การดำเนินงาน พร้อมทั้งเตรียมพร้อมรองรับสถานการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบ ชัดเจน
4. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงมีการวางมาตรการบริหารความเสี่ยงขึ้นและระบบควบคุมภายในขึ้นเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย ให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2559 เป็นต้นไป

(ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต เอื้ออาภรณ์)

อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ความหมาย และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง	1
1.1 ความเสี่ยง (Risk)	1
1.2 โอกาส (Opportunity)	1
1.3 ปัญหา (Problem)	1
1.4 ประเภทของความเสี่ยง	3
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะ และส่วนงาน	7
2.1 การบริหารความเสี่ยง	7
2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ และส่วนงาน	8
• สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	9
• ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	9
• ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง / เหตุการณ์ (Risk Identification)	10
• ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	12
• ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	17
• ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	18
• ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)	20
ภาคผนวก	21
- ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานประจำปี	
- (ตัวอย่าง) รายการความเสี่ยง และแผนรับมือความเสี่ยง	
- แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน (RM1 (Rev.5))	

หมายเหตุ :

องค์กร หมายถึง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน่วยงาน หมายถึง คณะ / วิทยาลัย / สำนักวิชา / สถาบัน / สำนักงาน / ศูนย์

บทที่ 1 ความหมาย และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง

1.1 ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.2 โอกาส (Opportunity)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงบวก เกิดผลประโยชน์ ความได้เปรียบต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.3 ปัญหา (Problem)

หมายถึง ช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอย่าง กับ สิ่งที่ต้องการจะเป็น / คาดหวัง

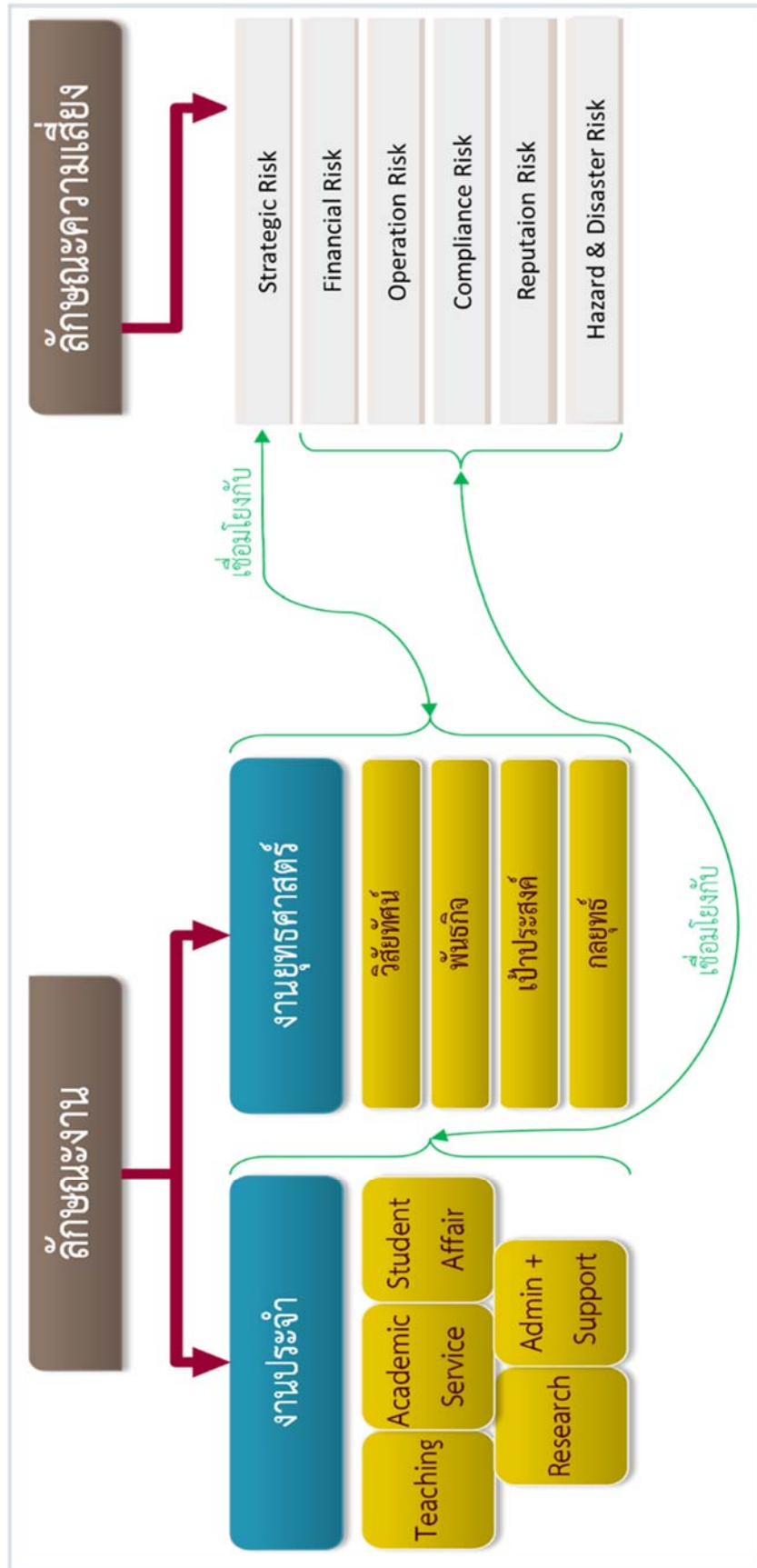
ความแตกต่างระหว่างปัญหา (Problem) และความเสี่ยง (Risk)

เนื่องจากมักมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และมักมีการนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงได้แสดงความแตกต่างระหว่างปัญหา และความเสี่ยง ดังตารางต่อไปนี้

รายการ	ปัญหา	ความเสี่ยง
การเกิดเหตุการณ์ (เทียบกรอบเวลา)	<ul style="list-style-type: none"> เกิดเหตุการณ์ <u>อยู่ในปัจจุบัน</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <u>ยังไม่เกิด</u> เหตุการณ์ในปัจจุบัน หรือ อาจเคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต (แต่ปัจจุบันยังไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น) มีความ <u>ไม่แน่นอน</u> อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต
การเกิดความเสียหาย สูญเสีย (ผลกระทบ)	<ul style="list-style-type: none"> <u>ได้รับผลกระทบเชิงลบ</u> เกิดความสูญเสีย ความเสียหายแล้วในปัจจุบัน 	<ul style="list-style-type: none"> <u>ยังไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ</u> ยังไม่เกิดความสูญเสีย ความเสียหาย ในปัจจุบัน
การจัดการ/แก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> <u>เชิงรับ</u> (แก้ไข) 	<ul style="list-style-type: none"> <u>เชิงรุก</u> (ป้องกัน เตรียมพร้อมรับมือ)

รายการ	ปัญหา	ความเสี่ยง
หรือ โครงสร้าง การจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> ■ ใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ผ่านกลไกการบริหารจัดการองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา ที่มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา และระดับความรุนแรงของปัญหา ■ สามารถดำเนินการจัดการ และแก้ไขปัญหาได้โดยทันที 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของคณะ และส่วนงาน ■ สามารถดำเนินการจัดการ กำกับดูแล มีระบบควบคุมภายในที่ดี ต่อปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุเสี่ยง(Risk Cause) ที่สำคัญ รวมถึงระบบตอบสนองที่ดี ที่มีประสิทธิภาพ เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถรับมือได้ ยอมรับได้

1.4 ประเภทของความเสี่ยง



ประเภทของ ความเสี่ยง	ขอบเขต ความหมาย	(ตัวอย่าง)
<p>ความเสี่ยง ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)</p> <p>ตัวย่อ “S”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ วิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้ ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งหวัง ■ เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอก ■ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อน ลำช้าหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ■ กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้ ■ กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
<p>ความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)</p> <p>ตัวย่อ “O”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ใน งานประจำที่สำคัญของหน่วยงาน ทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่อง ติดขัด หยุดชะงัก ลำช้า หรือ ไม่สามารถดำเนินการได้ ■ เป็นความเสี่ยง ที่เกิดเนื่องจากระบบงานภายใน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ■ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ความเพียงพอของทรัพยากรต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ บุคคล วิธีการ และประสิทธิผลในการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ บุคลากรขาดทักษะ, ความชำนาญ และความรู้เฉพาะทาง ■ เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน ■ เทคโนโลยีล้าสมัย ■ ถูกละเมิดลิขสิทธิ์ ■ สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง ■ สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน

ประเภทของความเสี่ยง	ขอบเขต ความหมาย	(ตัวอย่าง)
<p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</p> <p>ตัวย่อ “<u>F</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็น ความเสี่ยงที่<u>ส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงิน</u>ของส่วนงาน หรือหน่วยงาน อาทิ เสถียรภาพความมั่นคงการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสียงบประมาณ โอกาสทางการเงิน นโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ล่าช้า ผิดพลาด ■ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<u>บริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชี</u> ■ เป็นความเสี่ยงจาก<u>การบริหารการเงินที่ผิดพลาด คลาดเคลื่อน ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์</u> ■ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการงบประมาณการใช้จ่าย ไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา ■ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ■ องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ ■ เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ ■ การเปลี่ยนแปลงของราคา วัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ
<p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)</p> <p>ตัวย่อ “<u>C</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็น ความเสี่ยงที่เป็น<u>ผลสืบเนื่องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ</u> ■ ความเสี่ยงจากการที่<u>ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานการดำเนินงาน จรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล</u> ■ เป็น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ<u>การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา ■ กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง ■ ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ ■ องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

ประเภทของ ความเสี่ยง	ขอบเขต ความหมาย	(ตัวอย่าง)
<p>ความเสี่ยง <u>ด้านชื่อเสียง</u> (Reputation Risk)</p> <p>ตัวย่อ “<u>R</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับ<u>ความเข้าใจ ความรู้สึก ตลอดจนการรับรู้ และมุมมองที่มี</u>ต่อ ส่วนงาน หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย ■ เป็นความเสี่ยงที่อาจบั่นทอนภาพลักษณ์ของส่วนงาน หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย ■ เป็นความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชนนำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบต่อส่วนงาน หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ข่าวเชิงลบของหน่วยงานแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ■ นิสิต อาจารย์และบุคลากรขาดความรับผิดชอบ และความรู้เท่าทันในการใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
<p>ความเสี่ยง <u>ด้านความปลอดภัย</u> <u>จากอันตรายและภัยพิบัติ</u> (Hazard and Disaster Risk)</p> <p>ตัวย่อ “<u>H</u>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับ<u>ความปลอดภัย ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ ร่างกาย ชีวิต ทรัพย์สิน</u> ■ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ<u>อุบัติเหตุหรือเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ (Near Miss)</u> ■ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ<u>เหตุการณ์ฉุกเฉิน เกิดขึ้นโดยฉับพลัน</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ขงเสีย สารพิษรั่วไหล ■ เพลิงไหม้อาคาร ■ อันตรายจากอาคารเก่า ที่ชำรุดทรุดโทรม

หมายเหตุ :

1. หากสาระของความเสี่ยงเข้าข่ายข้อใดข้อหนึ่งในประเภทความเสี่ยง ก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนั้นๆ ได้
2. รายการความเสี่ยงบางตัว อาจกำหนดเป็นประเภทได้มากกว่า 1 ประเภท เช่น เป็นทั้งความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เป็นต้น หากมีความจำเป็นต้องจัดกลุ่มเป็นความเสี่ยงประเภทใด ประเภทหนึ่งให้พิจารณาประเภทที่เข้าเงื่อนไขมากกว่า

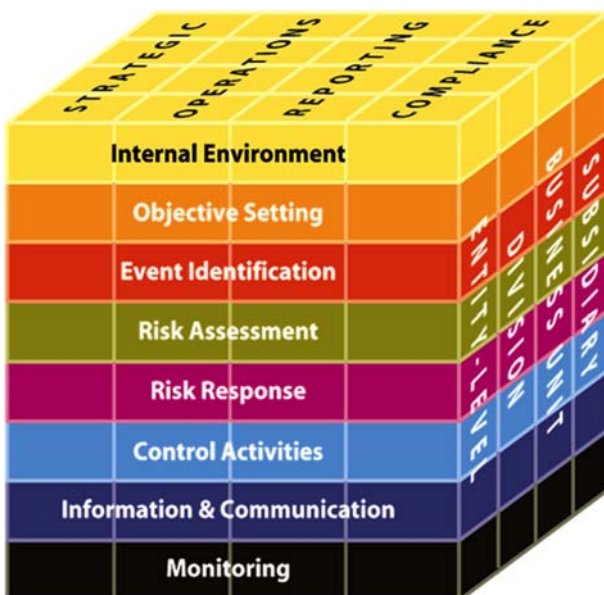
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะ และส่วนงาน

2.1 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงรุกที่เน้นการเตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ซึ่งหากเราสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มีการกำกับดูแล และควบคุมกระบวนการทำงานภายในที่ดี สามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือยอมรับความเสี่ยงได้ ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส หรือความได้เปรียบที่มีเพื่อการเติบโตก้าวหน้าของหน่วยงาน รวมถึงสามารถลดความสูญเสีย ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้กับหน่วยงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

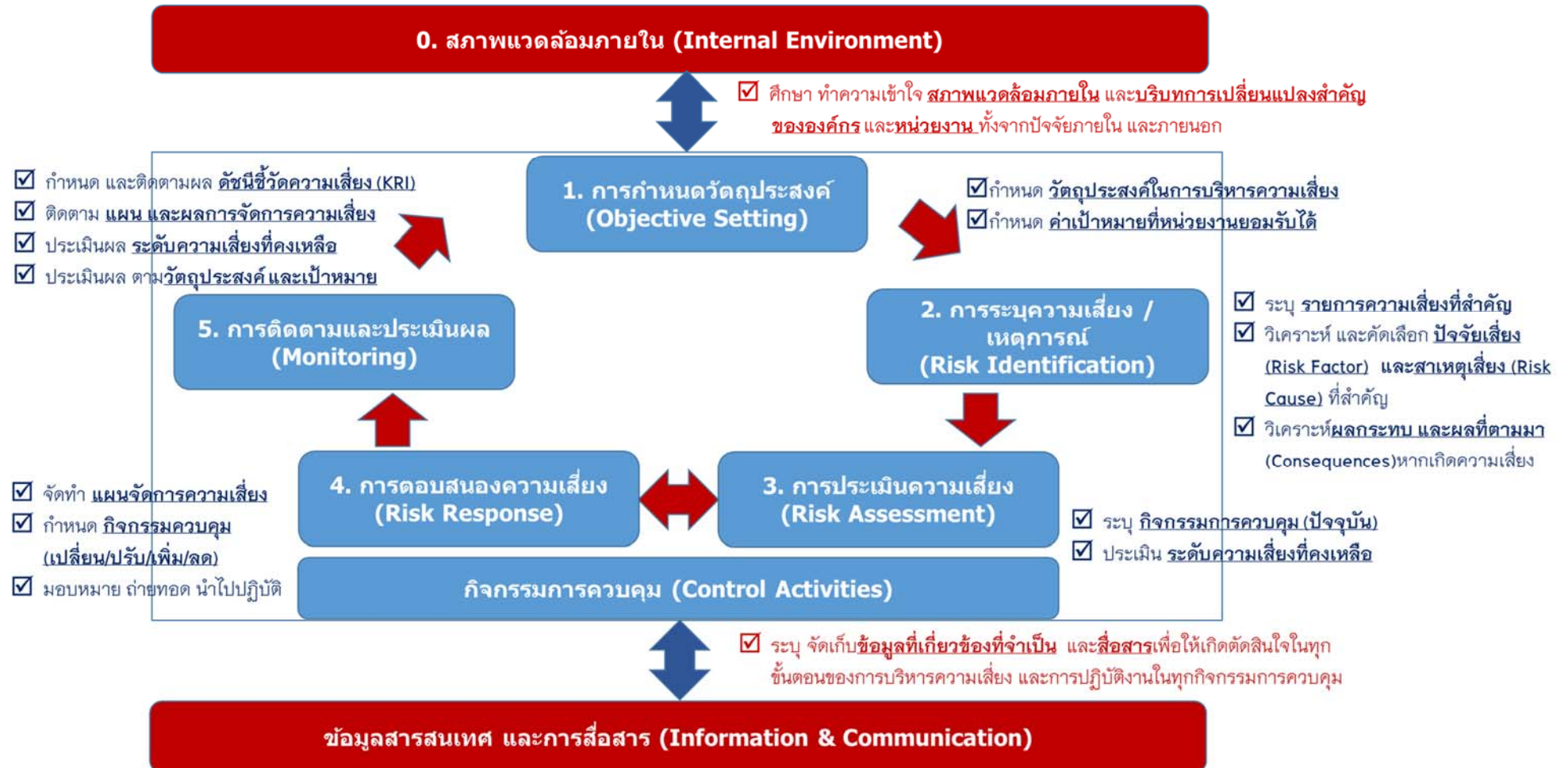
การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะ และส่วนงาน ได้มีการดำเนินการตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่



- 1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การระบุความเสี่ยง / เหตุการณ์ (Risk Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7) ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

จาก 8 องค์ประกอบ ข้างต้น สามารถนำมาจัดทำเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ และส่วนงาน ได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ และส่วนงาน



จากแผนภาพดังกล่าว สามารถอธิบายขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และหน่วยงาน เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และหน่วยงาน จำเป็นที่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน จะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ บริหารจัดการ และการ ดำเนินการที่สำคัญร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายใน มีองค์ประกอบมาจากหลายปัจจัย อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบ สารสนเทศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น จึงจำเป็นที่ทุกคนจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจ ร่วมกัน

นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการทำความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กร และหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อส่วนงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจบริบท สถานการณ์ขององค์กรและหน่วยงาน

โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis), การวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Context Analysis)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เปรียบเสมือนทิศทาง และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารงาน ประจำที่สำคัญขององค์กร และหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง โดยมีกิจกรรม หลักที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ และหรือสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ งานประจำที่สำคัญของหน่วยงาน

1.2 กำหนด ค่าเป้าหมายที่องค์กร หรือหน่วยงานยอมรับได้

โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง / เหตุการณ์ (Risk Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง / เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส(กระทบเชิงบวก) และความเสี่ยง(กระทบเชิงลบ) ให้ระบุออกมา และแยกแยะให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่อาจทำให้เกิด เหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการทำความเข้าใจต่อ เหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause) และ ด้านผลกระทบ ผลที่จะตามมา (Consequences) หากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำ ความเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

หมายเหตุ : ปัจจัยภายใน อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม, นโยบายการบริหารและการ จัดการ, ความรู้ / ความสามารถทักษะของบุคลากร, กระบวนการทำงาน, ข้อมูล / ระบบ สารสนเทศ, เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ / สังคม / การเมือง / กฎหมาย, คู่แข่ง, เทคโนโลยี, ภัยธรรมชาติ, สิ่งแวดล้อม, พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น

2.1 ดำเนินการระบุ รายการความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ

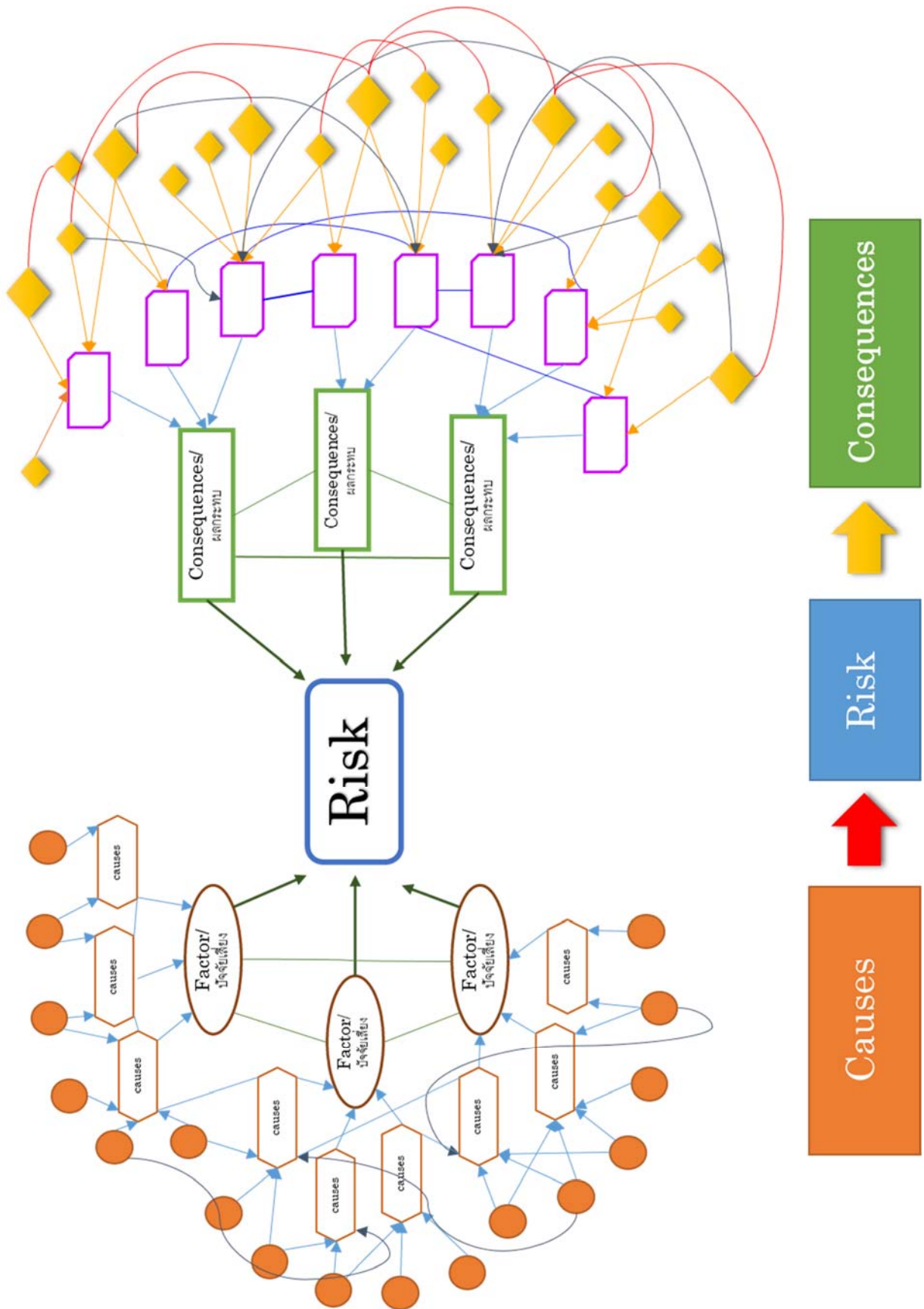
ทั้งนี้หากมีรายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควร วิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกความ เสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่างมุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้ สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่นๆได้อีกด้วย

อาจใช้หลายวิธีการ/เทคนิคประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง / ผู้ทรงคุณวุฒิ(Interview), การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey), การระบุ ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Event Tracking), คลังฐานข้อมูลความเสี่ยง (Event Inventories), การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกฝ่าย (Workshop) เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์ และคัดเลือก ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) / สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) สำคัญ ที่ จะทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน หรือปัจจัย ภายนอก โดยแสดงความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล และหากมีข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจจะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 วิเคราะห์ผลกระทบ และผลที่จะตามมา (Consequences) หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ขึ้นในอนาคต

โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ แผนผัง Bow Tie, Root Cause Analysis (RCA) (Fishbone Diagram, Why Why Analysis, Tree Diagram) เป็นต้น



ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่เราได้ระบุ และทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม โดยมีกิจกรรมหลัก ดังนี้

3.1 ระบุ กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) และผู้รับผิดชอบดำเนินการ ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุเสี่ยง (ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)

3.2 กำหนดหัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และ ระดับผลกระทบ (Impact) ที่เหมาะสมกับความเสี่ยง และระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน

3.3 ประเมิน ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน)

3.4 จัดลำดับ และคัดเลือกความเสี่ยงระดับสูง และสูงมาก เพื่อนำมาบริหารจัดการ

โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบ, เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Rating : Matrix 3x3)

การประเมินระดับความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน ใช้เกณฑ์เมตริกซ์แบบ 3 x 3 คือ

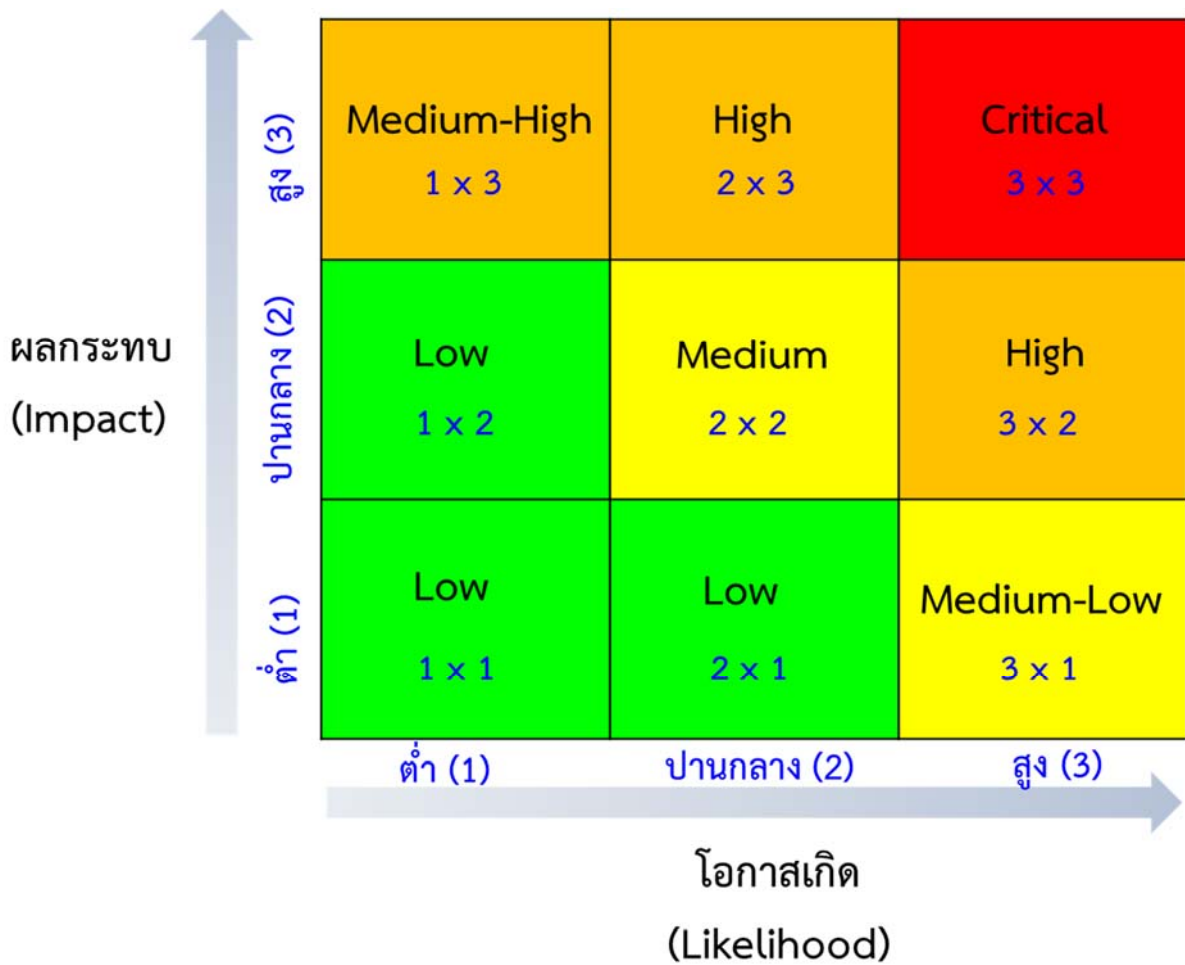
- การประเมินระดับ โอกาสเกิด (Likelihood) แบ่งเป็น ต่ำ(1) ปานกลาง(2) และสูง(3)
- การประเมินระดับ ผลกระทบ (Impact) แบ่งเป็น ต่ำ(1) ปานกลาง(2) และสูง(3)

(การกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสเกิด (Likelihood) และ ระดับผลกระทบ (Impact) แสดงในหมายเหตุ ก.)

โดยระดับความเสี่ยง สามารถหาได้จากผลคูณของคะแนนทั้งสองมิติ

ระดับความเสี่ยง = คะแนนประเมินมิติโอกาสเกิด x คะแนนประเมินมิติผลกระทบ

ดังแสดงตามแผนภาพ ดังต่อไปนี้



ซึ่งสามารถสรุประดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 3 สี ตามระดับความรุนแรง ดังนี้

- ระดับสูงมาก (Critical)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูงมาก
- ระดับสูง (High และ Medium-High)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูง ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานในระดับสูง
- ระดับปานกลาง (Medium)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับปานกลาง พอที่จะยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการควบคุมภายในที่ดี กำกับดูแล ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น จนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากขึ้นในอนาคต
- ระดับต่ำ (Low)** หมายถึง ความเสี่ยงในระดับต่ำ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้อย่างแน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพราะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระดับต่ำ

หมายเหตุ ก : หน่วยงานสามารถกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ได้ด้วยตนเอง ที่เหมาะสมกับแต่ละรายการความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงาน บริบทและระดับที่สามารถยอมรับได้ของหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีไม่เท่ากัน และไม่จำเป็นต้องมีเกณฑ์ประเมินเหมือนกัน

ทั้งนี้ ได้แสดง (ตัวอย่าง) การกำหนดหัวข้อ และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ดังตารางต่อไปนี้

(ตัวอย่าง) เกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)					
ระดับ	โอกาสเกิด	หลักการพิจารณา โอกาสเกิดในภาพรวม	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
3	สูง	เกินระดับที่ยอมรับได้	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือ บ่อยๆ	มากกว่า 80%
2	ปานกลาง	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้	1 ครั้ง ต่อปี	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง	50-79%
1	ต่ำ	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แน่นอน	น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง	น้อยกว่า 50%

(ตัวอย่าง) เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)								
ระดับ	ผลกระทบ	หลักการพิจารณา ผลกระทบใน ภาพรวม (หากเกิดความเสียหาย)	ต่อ เป้าหมายของ หน่วยงาน	ต่อ การดำเนินงาน	ต่อ การเงิน	ต่อ ชื่อเสียง / ภาพลักษณ์	ต่อ ความ ปลอดภัยของ ประชาคมจุฬาฯ	ต่อ ทรัพย์สิน ของ หน่วยงาน
3	สูง	ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เกินระดับที่ยอมรับได้ (ไม่สามารถยอมรับได้)	ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงานล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามที่คาด เกินระดับที่ยอมรับความเสียหายได้	ส่งผลให้งานตามภารกิจหลักงานประจำที่สำคัญ ผิดพลาดล่าช้า หยุดชะงัก ส่งผลเสียหายต่อผู้รับบริการหรือบุคลากรของหน่วยงานจำนวนมาก	> ... ล้านบาท หรือส่งผลให้เกิด ความเสียหายทางการเงินมาก เมื่อเทียบกับงบประมาณของหน่วยงาน	เสียชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีเป็นวงกว้างภายในประเทศ และ/หรือไปถึงต่างประเทศ	มีการบาดเจ็บสาหัส / มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก
2	ปานกลาง	ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (พอยอมรับได้)	ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงานล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามที่คาด แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับความเสียหายได้	ส่งผลให้งานตามภารกิจหลักงานประจำที่สำคัญ ผิดพลาดล่าช้า หยุดชะงัก ส่งผลเสียหายต่อผู้รับบริการหรือบุคลากรภายในหน่วยงาน บางส่วน	... - ล้านบาท หรือส่งผลให้เกิด ความเสียหายทางการเงินปานกลาง เมื่อเทียบกับงบประมาณของหน่วยงาน	เสียชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีภายในมหาวิทยาลัย หรือขยายออกไปสู่สื่อสาธารณะภายในประเทศในวงจำกัด	มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ระดับ	ผลกระทบ	หลักการพิจารณา ผลกระทบใน ภาพรวม (หากเกิดความเสียหาย)	ต่อ เป้าหมายของ หน่วยงาน	ต่อ การดำเนินงาน	ต่อ การเงิน	ต่อ ชื่อเสียง / ภาพลักษณ์	ต่อ ความ ปลอดภัยของ ประชาคมจุฬาฯ	ต่อ ทรัพย์สิน ของ หน่วยงาน
1	ต่ำ	ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แน่นอน (ยอมรับได้)	ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายศาสตร์ของหน่วยงานล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามที่คาด เพียงเล็กน้อย	ส่งผลให้งานตามภารกิจหลักงานประจำที่สำคัญ ผิดพลาดล่าช้า หยุดชะงัก ส่งผลเสียหายต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เพียงเล็กน้อย	<ล้านบาท หรือ ส่งผลให้เกิด ความเสียหายทางการเงิน น้อย เมื่อเทียบกับงบประมาณของหน่วยงาน	เสียชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีภายในมหาวิทยาลัย และ/หรือภายในหน่วยงานเท่านั้น	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย

ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

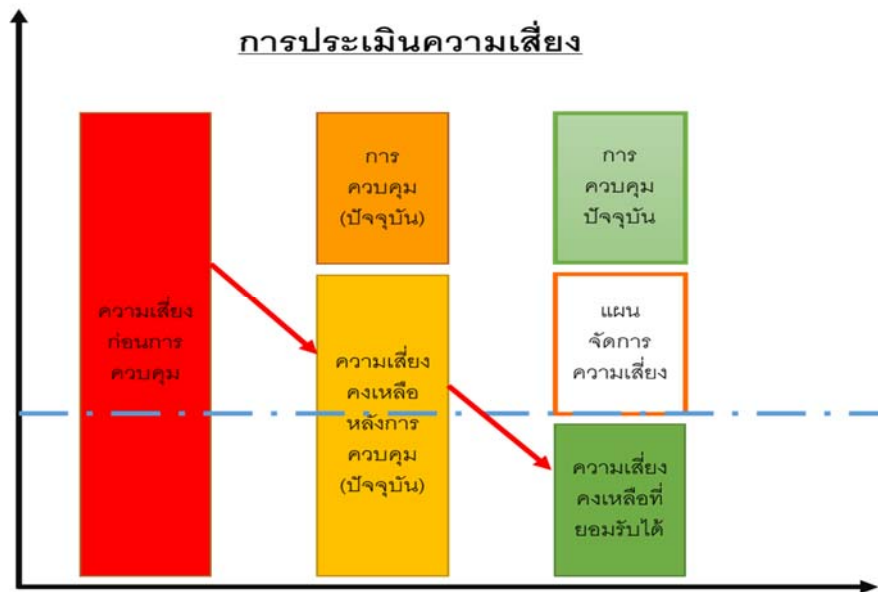
ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องนำความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน) ในระดับสูง-สูงมาก มาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ยอมรับ ลด กระจาย/ถ่ายโอน หรือ หลีกเลี่ยง) รวมถึงจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ โดยมีกิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้ ดังนี้

4.1 กำหนด กลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง

กลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง (4T)

4T	TAKE	TREAT	TRANSFER	TERMINAT
ความหมาย	ยอมรับ	ลด	กระจาย / ถ่ายโอน	หลีกเลี่ยง
	ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้	ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	บริหารจัดการความเสี่ยง แบบร่วมจัดการ โดยกระจาย ถ่ายโอน ความเสี่ยงบางส่วน ไปให้กับบุคคล หรือ องค์กรอื่น	ยกเลิก หรือ หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสียหาย (ไม่คุ้มเสี่ยง)

4.2 จัดทำ แผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการ/กิจกรรม/โครงการที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) ซึ่งจะให้เห็นสิ่งที่ต้องดำเนินการว่ามีวัตถุประสงค์ในการลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือ ลดผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง เพื่อที่จะทำให้ระดับความเสี่ยงลดลง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน



4.3 กำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด) กิจกรรมควบคุม ที่สอดคล้องกับแผนจัดการความเสี่ยง ทั้งในรูปแบบของนโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรืออื่นๆ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

4.4 มอบหมาย ถ่ายทอด นำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผล ถือว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่? มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่? ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลใจหรือไม่อย่างไร? รวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้แล้วหรือยัง? เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนจัดการ กิจกรรมควบคุมและสั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญที่สอดคล้อง และทันต่อสถานการณ์ โดยมีกิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้ ดังนี้

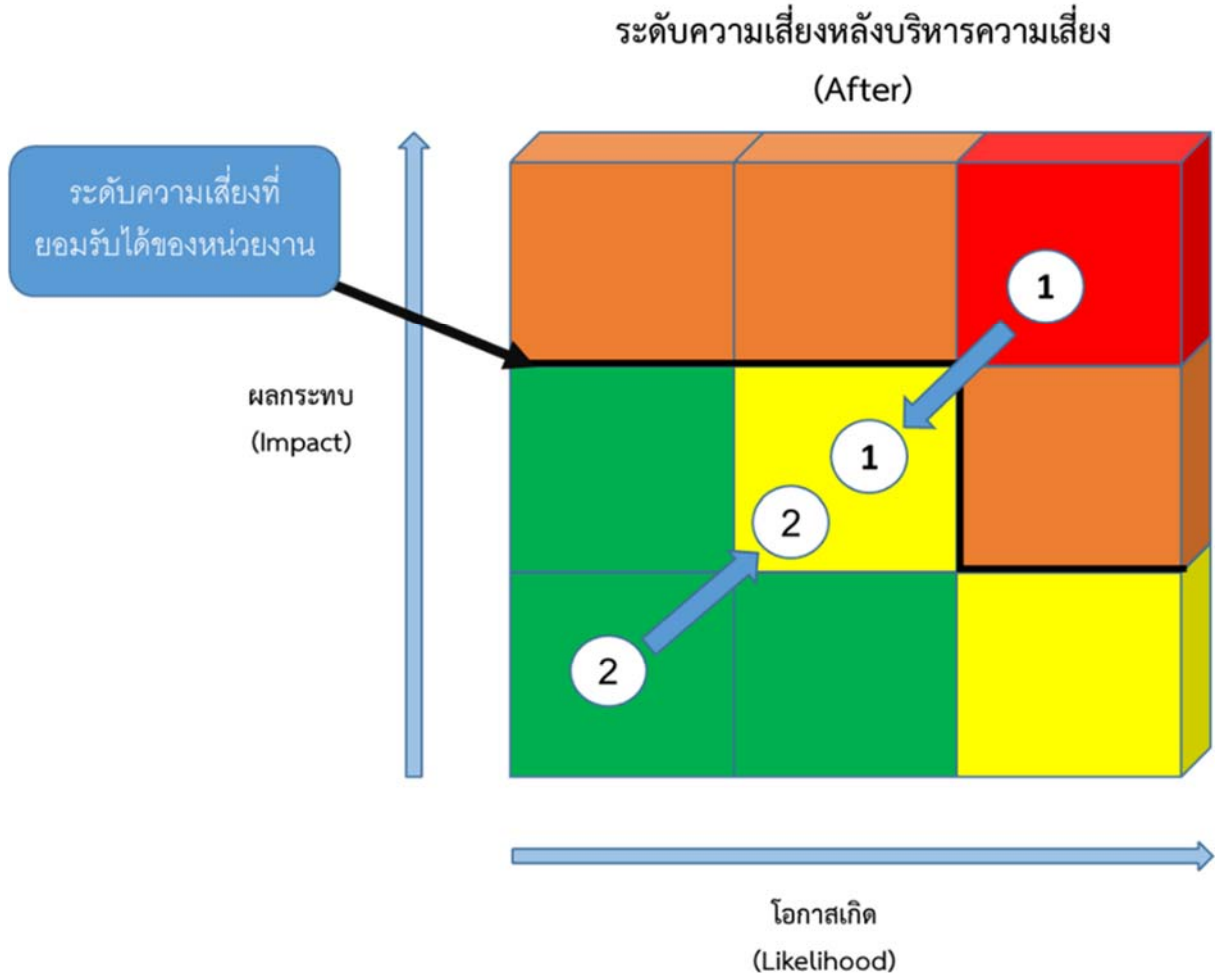
5.1 กำหนด และติดตามผล ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

5.2 ติดตาม การนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการจัดการความเสี่ยง

5.3 ประเมินผล ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ เทียบกับระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

5.4 ประเมินผล ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

5.5 พิจารณาบทวน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม (เพิ่มเติม) ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์



นอกจากนี้ในการตัดสินใจทางการบริหารจัดการองค์กร ในบางครั้งยอมที่จะเพิ่มระดับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งที่เป็นโอกาสใหม่ๆ และภัยคุกคามในอนาคต รวมถึงเพื่อพิจารณาในการลดกิจกรรมการควบคุมที่มากเกินไป เป็นงานทำให้เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนเกิดผลเสียหายต่อหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นที่จะต้องควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่หน่วยงานยอมรับได้

Key Risk Indicator (KRI)

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง หรือ KRI ส่วนใหญ่มักจะเป็นตัวชี้วัดก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Leading Indicator) ซึ่งเป็นเหมือนสัญญาณแจ้งเตือนภัย เพื่อให้เกิดการจัดการได้เร็ว ได้ทันกาล ก่อนที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

ตัวอย่างเช่น หน้าปัดรถยนต์ด้านหน้าคนขับ มีการแสดงข้อมูล และสัญลักษณ์หลายอย่าง อาทิ ระดับน้ำมัน ระดับความร้อน ระดับความเร็ว เครื่องหมายเตือนน้ำมันใกล้หมด การปิด-เปิดประตูสถานะของเครื่องยนต์ แบตเตอรี่ เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆที่แสดงเหล่านี้ สามารถช่วยเตือนผู้ขับขี่ให้ทราบ และสามารถบริหารจัดการ ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในการขับรถยนต์ได้เป็นอย่างดี เป็นต้น



การกำหนด KRI ที่ดี

- ควรสะท้อน แจ้งเตือนความเสี่ยงได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถเก็บข้อมูล และสะท้อนความเสี่ยงได้บ่อยพอสมควร เพื่อสามารถเตือนภัยได้ทันเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น
- ควรมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ควรมีมากเกินไปจนทำให้เหนื่อยในการเก็บข้อมูล และบางครั้ง KRI 1 ตัว อาจสามารถตอบได้มากกว่า 1 ความเสี่ยง
- ควรเก็บได้ง่าย สะดวก ชัดเจน ตรงประเด็น

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร เปรียบเสมือนฐานที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอน และกิจกรรมในการดำเนินการ บริหารจัดการ และตัดสินใจที่สำคัญ ต้องอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศ และข้อเท็จจริงที่เพียงพอ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันเวลา

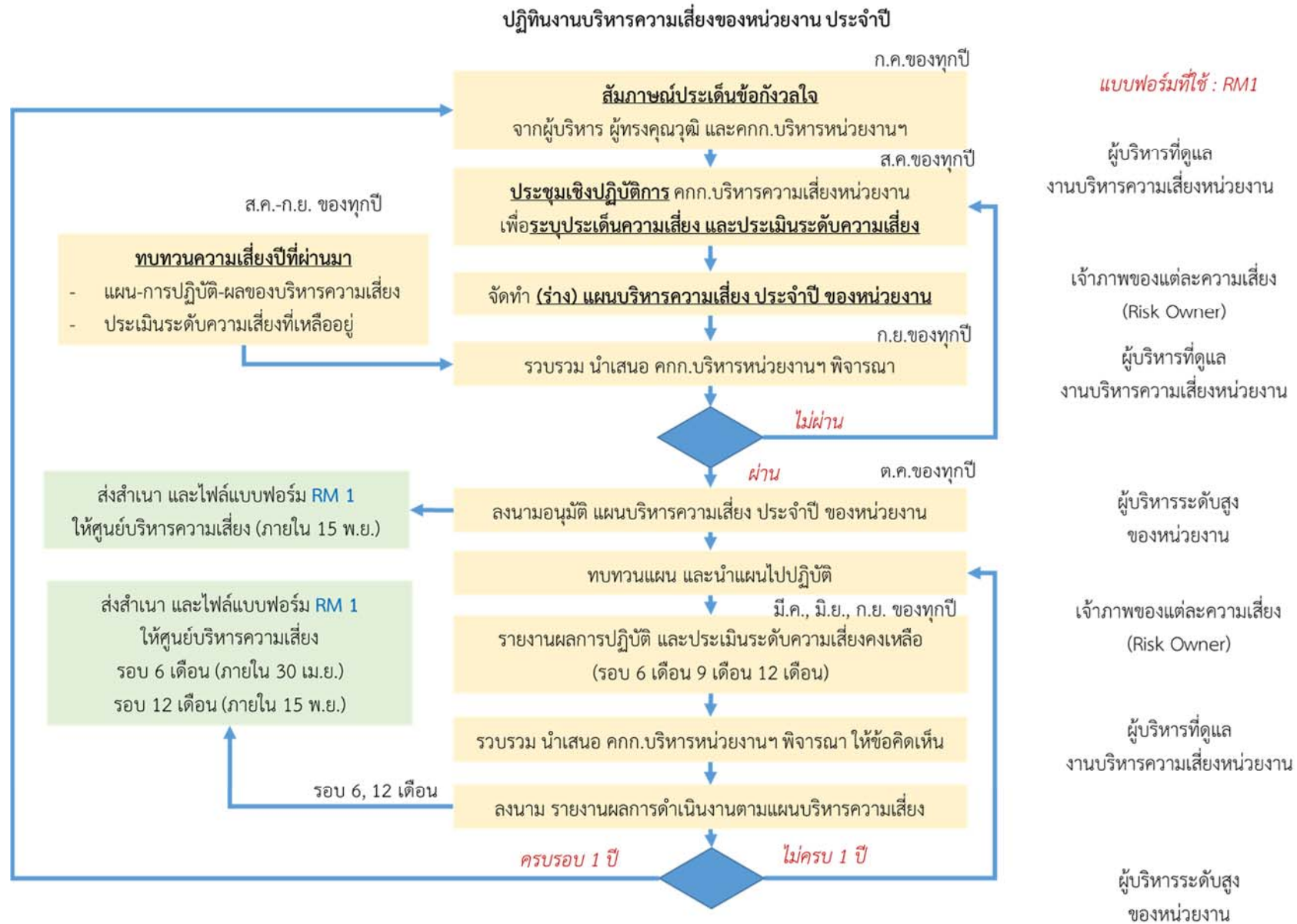
แต่อย่างไรก็ตามทุกข้อมูลมีต้นทุน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่มีความจำเป็นเท่านั้น

นอกจากนี้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในรูปแบบ ช่องทาง และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้ใช้อข้อมูลในแต่ละขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินงานในกิจกรรมควบคุมอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2558). คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับปรับปรุง ปี 2558
- แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (2557). เอกสารประกอบนำเสนอกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง จุฬาฯ ในวาระกรอบคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในบริบทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2557
- ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (พฤษภาคม 2560). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “Enterprise Risk Management”
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล

ภาคผนวก ก



(ตัวอย่าง) รายการความเสี่ยง และแผนรับมือความเสี่ยง
(ระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนักวิชา)

(แยกตามภารกิจหลัก และกระบวนการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ)

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
ผลิตบัณฑิต	เปิด/ปรับ/ปิดหลักสูตร	เปิดหลักสูตรใหม่ล่าช้า ไม่ทันคู่แข่งที่สำคัญ	- ปรับปรุงลดขั้นตอนการเปิดหลักสูตร และควบคุมเวลาในแต่ละขั้นตอน
		หลักสูตรไม่ตรงความต้องการของผู้ปกครอง และนักเรียน ไม่สามารถแข่งขันได้	- สร้างระบบข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยภายนอกอื่นๆ เพื่อปรับปรุงหลักสูตรจากข้อมูลป้อนกลับ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง - ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร หรือเพิ่มรายวิชาให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น - เพิ่มการสร้างหลักสูตร microprogram บูรณาการหลักสูตร และสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น หรือภาคอุตสาหกรรม
	บริหารหลักสูตร / รายวิชา / การเรียนการสอน	การเรียนการสอน และการฝึกปฏิบัติงานของนิสิต ไม่สามารถพัฒนาทักษะ และสมรรถนะของผู้เรียน ตามเป้าหมายของหลักสูตร ได้เพียงพอ	- ให้นิสิตประเมินการเรียนการสอนของอาจารย์ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง - จัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ การพัฒนาการเรียนการสอนในกลุ่มเครือข่ายอาจารย์ - สนับสนุนทุนในการพัฒนาวิธีการเรียนการสอนของอาจารย์ - จัดให้มีคณะกรรมการที่ดูแลสมรรถนะของนิสิตในแต่ละชั้นปี - มีวิธีการประเมินผลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อจบทุกภาคการศึกษา
		นิสิต ผู้ปกครองฟ้องร้อง จากหลักสูตรที่ไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ (รายละเอียดหลักสูตรที่แจ้งไว้แต่แรก)	- ให้นิสิตประเมินการเรียนการสอนของอาจารย์ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง - ปรับปรุงกระบวนการรับและจัดการข้อร้องเรียนของนิสิต ให้มีประสิทธิภาพ
		อาจารย์ไม่เพียงพอ / ไม่สามารถหาอาจารย์ทดแทน ได้ทันอาจารย์เกษียณอายุ / ลาออก	- ภาควิชาที่ได้รับผลกระทบเสนอรายชื่ออาจารย์ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ มาช่วยสอนและจัดทำงบประมาณในกองทุนบริหารวิชาการต่อไป - สนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมให้อาจารย์ได้มีโอกาสพัฒนา/ ฝึกอบรม/ศึกษาต่อ
ครูปฏิบัติการที่มีความเชี่ยวชาญลาออก / ปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง	- ปรับระบบสวัสดิการให้สามารถสร้างแรงจูงใจครูปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญ		

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
		<p>นิสิตปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 ลาออกและพ้นสถานภาพจำนวนมาก (>25%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเข้าใจ และเชื่อมั่น ในเส้นทางอาชีพแก่นิสิตและผู้ปกครอง - จัดให้ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในสายอาชีพ มาพูดให้นิสิตและผู้ปกครองได้ฟังและรับทราบข้อมูล - สร้างความรักและความผูกพันระหว่างนิสิตกับคณะ - สร้างระบบการติดตามให้คำปรึกษาแก่นิสิตที่มีปัญหาผลการศึกษา และติดต่อให้นิสิตมาพบเพื่อรับคำแนะนำในการลงทะเบียนเรียนโดยทันที - จัดประชาสัมพันธ์การรับเข้าศึกษาต่อ
		<p>สื่อ / บทเรียนออนไลน์ไม่ทันสมัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรงบประมาณในการจัดทำบทเรียนออนไลน์ให้เพียงพอ - มอบหมายให้อาจารย์ในแต่ละรายวิชาจัดทำหรือปรับปรุงบทเรียนออนไลน์ให้ทันสมัยพร้อมใช้
		<p>ห้องปฏิบัติการสำหรับการเรียนการสอนไม่เพียงพอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรพื้นที่สำหรับการเรียนการสอน จัดตารางเวลา - หาเครือข่ายความร่วมมือด้านห้องปฏิบัติการ
		<p>ห้องปฏิบัติการไม่ทันสมัยไม่สามารถรองรับการเรียนการสอนใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความร่วมมือ ไปใช้ห้องปฏิบัติการของเครือข่ายความร่วมมือภายนอก - จัดทำโครงการพัฒนา และจัดสรรงบประมาณสนับสนุน
		<p>เครื่องมือ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่สำคัญเสียหาย/หยุดซ่อมเป็นเวลานาน ทำให้หยุดชะงักล่าช้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำระบบการซ่อมบำรุงรักษาเชิงป้องกัน สำหรับเครื่องมือสำคัญ - จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ และอบรมผู้ใช้ (ลดการเสียหาย) - ซื้อ MA (Maintenance Agreement) บริการดูแล และบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์สำคัญที่มีราคาแพง ที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ
		<p>สถานที่ฝึกภาคสนามของนิสิตไม่เพียงพอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มจำนวนหน่วยงานที่มีความร่วมมือรับนิสิตไปฝึกภาคสนามมากขึ้น - ทำ Project ร่วมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่รับนิสิตเข้าฝึกงาน
<p>ผลิตบัณฑิต</p>	<p>ประเมิน และรับรองผล</p>	<p>นิสิตทุจริตในการสอบด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยี และช่องโหว่ของรูปแบบการสอบที่เปลี่ยนไปในอนาคตยากต่อการตรวจสอบยิ่งขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือกับงานกิจการนิสิต และงานสื่อสารองค์กรและวิชาชีพ จัดทำโครงการรณรงค์ "การกระทำผิดและทุจริตการสอบเป็นศูนย์" โดยให้นิสิตรุ่นพี่เป็นสื่อกลาง - หาวิธีการประเมินผลรูปแบบอื่นที่เหมาะสม เช่นจัดสอบเอง โดยวิธี Take Home หรือการสอบแบบ Open Book

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
		การถูกร้องเรียนจากนิสิตจากการส่งผลตรวจคะแนนสอบล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำปฏิทินการทำงาน แจ้งล่วงหน้า - แจ้งเตือน และเร่งติดตามการส่งผลคะแนนของอาจารย์ ก่อนถึงกำหนดส่ง - แจ้งรายชื่ออาจารย์ที่ส่งผลคะแนนล่าช้าให้คณบดีทราบ และดำเนินการแจ้งเตือน
	ติดตามหลังสำเร็จการศึกษา	คุณภาพบัณฑิต ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม และงานในอนาคต (บัณฑิตไม่มีผู้ว่าจ้าง)	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ความต้องการของ Stakeholder และบริบท การเปลี่ยนแปลงของสังคม และงานในอนาคต เพื่อนำมา พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน - จัดหาแหล่งฝึกเพิ่มเติมให้รายวิชาที่มีประสบการณ์การเรียนรู้น้อยเพียงพอ - จัดทำ Smart Classroom โดยใช้เทคโนโลยี ในการเรียนการสอน - เสริมสร้างสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานให้มีบรรยากาศของการใช้ภาษาอังกฤษ
	ประเมินคุณภาพหลักสูตร	ผลการประเมินหลักสูตร ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตรของหน่วยกำกับ ไม่ได้รับการรับรอง หรือถูกปิดหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนการรับนิสิต ให้สอดคล้องกับจำนวนนิสิต ปัจจุบัน ภาระงานของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ.
		จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา (สัดส่วนจำนวนอาจารย์ไม่เพียงพอกับจำนวนนิสิต)	<ul style="list-style-type: none"> - เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มา เป็นอาจารย์พิเศษ - เปิดรับสมัครบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งอาจารย์ตามอัตราว่างที่คณะฯ มีอยู่ - วางแผนขอเพิ่มอัตรากำลังใหม่

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	รับนิสิต	ผู้เรียนลดลง ทั้งปริมาณ และคุณภาพ (นักเรียนเก่ง ไม่เลือกเข้าเรียน)	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับระบบการรับเข้าศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน - ปรับปรุงหลักสูตร และรายวิชาที่น่าสนใจ ดึงดูดใจผู้เรียนรุ่นใหม่ - การจัดกิจกรรมเพื่อเชิญชวนให้นักเรียนสนใจสมัครเข้าศึกษาต่อในคณะฯ - การสนับสนุนทุนการศึกษา - เปลี่ยนแปลงการรับสมัครเป็น 2 ช่วงเวลา - เพิ่มการประชาสัมพันธ์องค์กรและหลักสูตรเชิงรุก ไปยังกลุ่มเป้าหมาย เช่น การจัด Road Show/ ให้ทุนการศึกษา ในหลายระดับมากขึ้น - สร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ในการมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์หลักสูตร - พัฒนา Website ของหน่วยงาน ให้มีข้อมูลด้านการเรียนการสอน/หลักสูตรที่น่าสนใจและเป็นปัจจุบันมากขึ้น - หาผู้เรียนกลุ่มใหม่ๆ ขดเซย (คนวัยทำงาน วัยเกษียณอายุ เป็นต้น) - สนับสนุนให้มีการเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรสองภาษา (bilingual international) มากขึ้น
		กระบวนการสัมภาษณ์ นิสิต ไม่สามารถคัดกรอง นักเรียนที่มีคุณลักษณะ และค่านิยม ตรงตามที่จุฬาฯ ต้องการได้	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแนวทาง และเทคนิคในการสัมภาษณ์ และสื่อสาร ให้แก่อาจารย์ผู้สัมภาษณ์ ในการคัดกรองนักเรียนที่มีคุณลักษณะ และค่านิยม ตรงตามที่จุฬาฯ ต้องการได้
		ความสนใจในการเข้ามาเรียนของนิสิตต่างชาติ ลดลง จากสภาพแวดล้อม การเรียน และการใช้ชีวิต ในมหาวิทยาลัย ไม่เอื้อต่อนิสิตต่างชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายเจ้าหน้าที่/คนดูแลนิสิตต่างชาติโดยเฉพาะ - จัดให้มีป้ายประชาสัมพันธ์ต่างๆ ให้เป็นภาษาอังกฤษ ควบคู่กับภาษาไทย - แต่งตั้งกรรมการให้รับผิดชอบ กระบวนการสอบคัดเลือก และดูแลนิสิตต่างชาติ - จัดทำ buddy ระหว่างนิสิตไทยและนิสิตต่างชาติ
ผลิตบัณฑิต	ลงทะเบียนเรียน	ระบบลงทะเบียนล่ม	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์สาเหตุ และจัดทำแผนพัฒนาระบบลงทะเบียน - ทดสอบระบบก่อนนำมาใช้จริง- เตรียมระบบ/แผนฉุกเฉิน สำรองกรณีระบบล่ม (การดำเนินการ และการสื่อสาร)

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
		นิสิตจำนวนมาก ไม่สามารถลงเรียน ในรายวิชาที่ต้องการได้	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนากระบวนการพยากรณ์ความต้องการลงทะเบียนของนิสิต โดยใช้ข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา - เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจของผู้สอน
	พัฒนานิสิต / คุณภาพชีวิต นิสิต	นิสิตขาดทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของสังคม (ด้านภาษาอังกฤษ ความเป็นผู้นำ และมีจิตสาธารณะ)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงการเพิ่มความสามารถและทักษะภาษาอังกฤษ - กำหนดให้เพิ่มรายวิชาที่มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นสาขาวิชาละ 20% - 2) ปรับสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเป็นประจำและต่อเนื่อง - จัดโครงการค่ายพัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม - จัดกิจกรรมศึกษาดูงานสู่ชุมชนพัฒนาด้านจิตสาธารณะ)
		นิสิตขาดวุฒิภาวะด้านคุณธรรมจริยธรรม	- รมรณรงค์ให้ตระหนักถึงเรื่องจริยธรรมวิชาชีพ การทุจริต การสอบ การคัดลอกผลงานวิจัย
		นิสิตมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมกับกาลเทศะเพิ่มมากขึ้น	- มีมาตรการเพิ่มแรงจูงใจ และให้รางวัลแก่ผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ และวางตนได้เหมาะสม สอดคล้องกับกาลเทศะ
		นิสิตมีปัญหาทางสุขภาพจิต เพิ่มมากขึ้น และรุนแรงขึ้น (มีความเครียดจากการเรียน การสอบ เพื่อน ครอบครัว)	<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวทางปฏิบัติในการดูแลนิสิตที่เข้าข่ายปัญหาสุขภาพจิตกรณีพิเศษเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น - จัดทำคู่มือปฏิบัติการในกรณีเกิดเหตุวิกฤติหรือฉุกเฉิน อันเนื่องด้วยปัญหาทางสุขภาพจิตของนิสิต - ประสานและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์สำหรับนิสิตในการรักษาสุขภาพ เช่น สิทธิประกันสุขภาพ ถ้วนหน้า ศูนย์บริการสุขภาพแห่งจุฬาฯ - อบรมให้ความรู้ทางด้านสุขภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น อาจารย์ บุคลากร นิสิต
		เกิดการบาดเจ็บจากการทะเลาะวิวาท และอาจเป็นผลถึงเรื่องการเรียนรู้ของนิสิตที่มีปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> - มีกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ดีระหว่างนิสิตกับนิสิต และนิสิตกับอาจารย์ - พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะในการดูแลนิสิตอย่างเข้าถึงและใกล้ชิด
วิจัย	เสนอ-พิจารณาหัวข้อวิจัย	เจ้าของทุนไม่เลือกให้ทุน (ข้อเสนองานวิจัยไม่โดดเด่น หรือไม่ตอบโจทย์)	- จัดคลินิกการวิจัยและการจัดระบบพี่เลี้ยงในการสร้างนักวิจัย (Mentor System) ให้คำปรึกษา

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
		ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2559 ไม่เอื้อต่อการทำงานระหว่างหน่วยงาน (ไม่สอดคล้องกับระเบียบของเจ้าของทุน)	- เสนอให้มหาวิทยาลัยแก้ไขระเบียบ
	บริหารการวิจัย	งานวิจัยมีจำนวนลดลงทั้งปริมาณ และคุณภาพ (ผลผลิตงานวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัยมีจำนวนลดลง)	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์แหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยให้เข้าถึงนักวิจัยเป้าหมายมากยิ่งขึ้น - จัดสรรเงินงบประมาณของคณะฯ เพื่อการวิจัยให้มากขึ้น โดยเฉพาะการวิจัยที่เป็นทีม - พิจารณาปรับภาระงานให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับแต่ละบุคคลมากที่สุด - สนับสนุนการทำงานวิจัยแบบมุ่งเป้า และมีความเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ ในประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ เช่น อาหารพลังงาน สิ่งแวดล้อม ผ่านการจัดสรรทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายใน - สร้างแรงจูงใจการผลิตบทความวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ โดยสนับสนุนเงินทุนสำหรับการตีพิมพ์และนำเสนอผลงานวิจัย - ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยในรูปแบบ Star หรือ Research Unit - ส่งเสริมกิจกรรมหรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพนักวิจัยทั้งด้านการวิจัยและจรรยาบรรณนักวิจัย - จัดจ้างอาจารย์/ผู้เชี่ยวชาญต่างชาติ มาสอน/ให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ในการผลิตผลงานวิจัยและผลงานตีพิมพ์ - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศด้านวิจัยเพิ่มขึ้น
		จำนวนผลงานเชิงนวัตกรรมหรือสิทธิบัตรมีจำนวนน้อย	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้มีโครงการวิจัย/บริการวิชาการระหว่างคณาจารย์และภาคอุตสาหกรรม - จัดให้มีการเสวนาเพื่อให้อาจารย์ที่มีผลงานเชิงนวัตกรรมถ่ายทอดประสบการณ์แก่อาจารย์อื่นๆ
ตรวจรับ และส่งมอบผลงาน	ไม่สามารถส่งผลงานวิจัยได้ทันตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา		- จัดระบบพี่เลี้ยงในการสร้างนักวิจัย (Mentor System) โดยให้คำปรึกษาและวางแผนการทำวิจัยเพื่อให้เสร็จตามกำหนดเวลา และผลงานวิจัยมีคุณภาพ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	งานเผยแพร่ผลงานวิจัย / ตีพิมพ์ผลงาน	ผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล SCOPUS/ISI จำนวนน้อย	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์วารสารระดับนานาชาติที่มี Impact factor สูงให้ผู้ทำวิจัยรับทราบก่อนทำวิจัย - ผลักดันวารสารในฐานข้อมูลระดับนานาชาติที่เป็นที่ยอมรับ(ทางสังคมศาสตร์)เพิ่มเติม - ให้รางวัลแก่คณาจารย์ที่มีผลงานตีพิมพ์และคณาจารย์ที่ได้รับการอ้างอิงสูง - มีระบบพี่เลี้ยงในการสร้างนักวิจัย (Mentor System) เพื่อผลิตผลงานวิจัยและตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสาร
	การกระทำผิดทางจริยธรรมการวิจัย โดยเฉพาะการเผยแพร่ผลงานวิจัย		<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยบังคับให้ตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ก่อนส่งบัณฑิตศึกษา - จัดประชุมสัมมนาเพื่อเน้นย้ำรวมทั้งคณะฯและภาควิชาให้เห็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้น - บรรจุเป็นส่วนหนึ่งของการ orientation บัณฑิตศึกษา
วิจัย	นางงานไปใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคม	ผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการ/นวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และตอบสนองความต้องการของสังคมมีจำนวนน้อย	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนที่ทิศทางการวิจัย (Research Mapping) ของหน่วยงาน- พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของอาจารย์ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่มเพื่อพัฒนาแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัยที่เน้นการนำไปใช้ประโยชน์กับเครือข่ายภายนอก - จัดให้มีคลินิกวิจัยและระบบให้คำปรึกษานักวิจัย - จัดทำระบบและกลไกการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ - ส่งเสริมและพัฒนาให้ศูนย์วิจัย ผลิตผลงานวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานบริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและมุ่งไปสู่ศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางตามความเชี่ยวชาญ
	ความปลอดภัยห้องวิจัย ห้องปฏิบัติการ	สารเคมีอันตราย สารพิษ รั่วไหล	<ul style="list-style-type: none"> - จัดส่งบุคลากร – นิสิตเข้ารับการอบรมการจัดการสารเคมีให้ครบทุกคนเป็นประจำทุกปี - ให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ - จัดทำ และซักซ้อมแผนเผชิญเหตุฉุกเฉิน

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
		อันตรายจากแก๊สรั่ว แก๊สระเบิดจากห้องปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบการแจ้งผู้ดูแลอาคารให้ทราบว่ามีแก๊สและสารไวไฟชนิดใดปริมาณเท่าไรเข้ามาในอาคาร - จัดให้มีสถานที่ติดตั้งถังแก๊สในสถานที่ที่มีความปลอดภัย เตินระบบท่อแก๊สไปจ่ายให้กับห้องปฏิบัติการที่ใช้แก๊สชนิดเดียวกันได้ - จัดทำแผนเผชิญเหตุฉุกเฉินของห้องปฏิบัติการ
	สนับสนุนงานวิจัย	ระบบสนับสนุนงานวิจัยล่าช้า ไม่ยืดหยุ่น	- ปรับปรุงระบบสนับสนุนงานวิจัยให้เกิดความคล่องตัว
		เครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่มีอยู่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการผลิตผลงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบบริหารจัดการการใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์ในภาพรวม - พัฒนาศักยภาพของนักวิทยาศาสตร์/เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้สามารถสนับสนุนการใช้เครื่องมือของคณาจารย์และนิสิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้คณาจารย์/นิสิตทั้งคณะมีความเข้าใจตรงกันในกฎ กติกา และระเบียบ ข้อบังคับสำหรับการใช้เครื่องมือ - เพิ่มช่องทางในการรับแจ้งข้อมูลจากผู้ใช้ที่มีปัญหา/อุปสรรคในการใช้เครื่องมือ
	ห้องเรียนปฏิบัติการและห้องวิจัยไม่ปลอดภัย และไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล	- จัดโครงการพัฒนาศักยภาพห้องปฏิบัติการวิจัยสู่มาตรฐานระดับสากล	
บริการวิชาการ	จัดประชุมระดับชาตินานาชาติ	มีผู้เข้าร่วมประชุมระดับชาติ และระดับนานาชาติที่จัดขึ้น น้อยกว่าเป้าหมายที่ต้องการมาก	- ปรับปรุงวิธีการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึง ดึงดูดใจ และตรงกลุ่มเป้าหมาย

(ตัวอย่าง) รายการความเสี่ยง และแผนรับมือความเสี่ยง
(ระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนักวิชา)

(แยกตามภารกิจสนับสนุน และกระบวนการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ)

ภารกิจสนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
ด้านสื่อสารองค์กร	รักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี	เสียภาพลักษณ์ และชื่อเสียงที่ดีจากข่าวเชิงลบของหน่วยงานที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนสื่อสารองค์กรในภาวะฉุกเฉิน - ขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กร
		การกระทำผิดเกี่ยวกับการสังคม (Social Media) โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และขาดความรู้ที่เพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อสาร แจ้งบุคลากร และนิสิต เกี่ยวกับพ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 - มีผู้รับผิดชอบดูแลระบบ (Admin) ตรวจสอบ สอดส่อง การโพสต์ที่มีผลต่อการบังคับใช้กฎหมาย และป้องกันผลกระทบด้านความเสียหาย ภาพลักษณ์ต่อการใช้เครือข่าย (Social Network) ขององค์กร
	เสริมสร้างและสื่อสารภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี	ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงาน ไม่ได้รับการเผยแพร่ไปสู่สังคม และกลุ่มเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบและกลไกการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ (คณะกรรมการประชาสัมพันธ์) - จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ - ใช้ช่องทางการส่งข่าวสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม - จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร - เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก - ส่งเสริมอาจารย์และนิสิตที่มีผลงานทางวิชาการที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญสู่เวทีภายนอก ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	แก้ไขจัดการไม่ปฏิบัติตามกฎ	เกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ง่ายต่อความเข้าใจ - พัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ง่ายต่อการนำไปใช้งานได้จริง

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	ระเบียบ ข้อบังคับ	ผู้บริหารตัดสินใจในการ บริหารจัดการไม่ถูกต้อง ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	- ชักซ้อมความเข้าใจกับผู้บริหารและบุคลากรผู้รับผิดชอบ เกี่ยวกับข้อกำหนด ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - ผู้บริหาร/รองคณบดีแต่ละฝ่าย จัดประชุมภายในฝ่าย เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบต่างๆ (ทุกครั้งที่มีการ เปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และบุคลากรผู้รับผิดชอบ)
		คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการไม่ ครบถ้วน หรือ ดำเนินการนอกเหนือ อำนาจหน้าที่ที่กำหนด ไว้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	- จัดทำแนวปฏิบัติการดำเนินงานให้ชัดเจน
ด้านพัสดุ	ขอซื้อ	บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ขาดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน จากการ เปลี่ยนแปลงของพรบ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ฉบับใหม่ (ปี 60)	- จัดทำขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง รายละเอียดการแยก ประเภทวัสดุ/ครุภัณฑ์ และระเบียบที่ใช้อ้างอิงเพื่อให้ผู้มี ส่วนร่วม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจ และปฏิบัติตามได้ อย่างถูกต้อง
	ตรวจเช็คพัสดุ ครุภัณฑ์	ครุภัณฑ์สูญหาย	- จัดทำทะเบียนผู้รับผิดชอบรายบุคคล เพื่อให้เกิดการดูแล อย่างจริงจัง
ด้านระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT)	กำลังคนด้าน IT	บุคลากรด้าน สารสนเทศไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ และจำนวน)	- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้าน IT และส่งเข้าอบรมใน เรื่องที่เกี่ยวข้อง - จัดการบรรยาย/อบรม ทักษะเบื้องต้นการใช้งาน - ส่งอีเมลกลุ่ม-ความรู้/คำแนะนำที่เกี่ยวข้อง
	Data / Information / MIS	ฐานข้อมูลที่สำคัญถูก ทำลาย	- จัดทำระบบสำรองข้อมูลในเครื่องแม่ข่าย และ Data Center (Backup Site)
		ระบบฐานข้อมูล สารสนเทศขาด ประสิทธิภาพ ไม่ตอบ โจทย์การใช้งาน	- ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ โดยการมีส่วนร่วม ของผู้ใช้งาน และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
ด้านระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT)	Program / Software	ถูกฟ้องร้อง ถูกปรับ จากการละเมิดลิขสิทธิ์	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารให้ความรู้แก่นิสิตและบุคลากรในกฎหมายเกี่ยวกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ และความรับผิดชอบต่อความผิดโดยส่วนบุคคล - ป้องกันไม่ให้บุคลากรสามารถลงโปรแกรมที่ละเมิดลิขสิทธิ์ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานได้ - วางแผนตรวจสอบการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน
	Network	ระบบอินเทอร์เน็ตล่ม บ่อย / ล่มนาน (ไม่มี เสถียรภาพ)	<ul style="list-style-type: none"> - ซ่อมบำรุง เพื่อให้สามารถใช้งานได้ในส่วนที่สามารถจัดการเองได้ - ติดตั้งเครื่องสำรองไฟ (UPS) เครื่องคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย - เพิ่มเติมอุปกรณ์กำเนิดไฟ (Generator) ในจุดที่สำคัญที่ระบบไฟสำรองใช้ไม่พอ เพื่อป้องกันความเสียหายของอุปกรณ์ที่มีราคาสูง - จัดทำแบบซ่อมบำรุง ระบบสารสนเทศประจำปี
	IT Security	เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ถูกโจมตีด้วยมัลแวร์	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ Fire Wall ในการป้องกันและกำหนด Port การเข้าใช้ - แนะนำการใช้ Antivirus และการ Update Antivirus - อัปเดต Windows เป็นประจำทุกเดือน - แจ้งเตือนภัยผู้ใช้งานล่วงหน้า ให้ระวัง email แปลกปลอม - เปลี่ยน Password Server ทุกเดือน - Update Program ลิขสิทธิ์ - จัดอบรมและให้ความรู้กับผู้ใช้งานด้านความปลอดภัยในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างต่อเนื่อง - มีการ Monitor การใช้งานระบบเครือข่าย - เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์การใช้ IT อย่างปลอดภัยให้แก่ผู้ใช้งาน - ให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ / จัดอบรมการใช้โปรแกรม Free Ware หรือข้อมูลวิชาการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์แก่คณาจารย์ นิสิต และบุคลากร - สร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร - ไม่อนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลภายในได้โดยตรง - ระบบสำรองข้อมูลแบบรายวัน เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
			- ตรวจสอบพื้นที่คงเหลือเสมอ ลบ log file ที่ไม่จำเป็น ออก
	กำกับดูแลการ ใช้งานระบบ IT	นิสิตและบุคลากร ใช้ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในทางที่ไม่ เหมาะสม	- เมื่อมีเหตุไม่เหมาะสมมีการเรียกประชุมเพื่อแก้ปัญหา เป็นรายกรณี - มีการสื่อสาร ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการละเมิด ลิขสิทธิ์
ด้าน กายภาพ	การใช้พื้นที่ ทางกายภาพ	ทรัพยากรทางกายภาพ ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ของนิสิตและบุคลากร	- ขอรับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย - ระดมทุนจากหลายๆ ส่วน ในการพัฒนาพื้นที่ให้สามารถ ใช้ประโยชน์ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ด้านความ ปลอดภัย	ความปลอดภัย ในสถานที่	เกิดอัคคีภัย	- บำรุงรักษาเชิงป้องกันระบบวิศวกรรมประกอบอาคาร - ตรวจสอบและควบคุมการใช้อาคารสถานที่ - มีแผนรับมือกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน - ซักซ้อมแผนอพยพหนีไฟประจำปีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และประเมินผลเพื่อการปรับปรุง
		ทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัยสูญหาย	- ติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดในพื้นที่สำคัญ / พื้นที่เสี่ยง - ติดตั้งระบบ Access Control เพื่อควบคุมการเข้า-ออก อาคาร - เฝ้าระวังเหตุการณ์จากจอมอนิเตอร์ ตลอด 24 ชั่วโมง และดูแลให้กล้องอยู่ในสภาพพร้อมใช้ตลอดเวลา
ด้านความ ปลอดภัย	ความปลอดภัย ในสถานที่	เกิดความเสียหายแก่ ชีวิตและทรัพย์สินของ ทางราชการ บุคลากร และนิสิต จาก บุคคลภายนอก (ถูก โจรกรรมทรัพย์สิน และ/หรือถูกทำร้าย ร่างกาย)	- บำรุงรักษากล้องโทรทัศน์วงจรปิดให้ใช้งานได้อยู่เสมอ - แจ้งข้อมูลบุคคลต้องสงสัยไปยังหน่วยงานต่างๆ ภายใน คณะฯ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
		นิสิต บุคลากรได้รับ อันตรายในพื้นที่ที่มีการ ก่อสร้างอาคารสูง	<ul style="list-style-type: none"> - ทำประกันภัย ครอบคลุมความปลอดภัยของบุคลากรใน หน่วยงาน และบุคคลที่สาม - ตรวจสอบอาคารโดยมีวิศวกรตรวจสอบความปลอดภัย ของอาคาร - สำรวจพื้นที่ที่คาดว่าจะเป็จุดเสี่ยง หรือเป็นจุดอับ - จัดทางเท้าให้มีความปลอดภัยในการสัญจร มีป้ายจราจร และมีไฟส่องสว่าง - ปรับพฤติกรรมคนเดินของนิสิตและบุคลากรโดยมีแนว ทางการสัญจรและให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
		เกิดความเสียหาย จาก การชำรุด และ เสื่อมสภาพของอาคาร จนเกิดอันตรายต่อนิสิต บุคลากร	-วางแผนการตรวจสอบอาคารสถานที่ เพื่อรับมือความ เสียหายที่จะเกิดขึ้น
	ภัยธรรมชาติ	นิสิตและบุคลากร ได้รับความเดือดร้อน จากภัยธรรมชาติและ อุบัติเหตุ ตลอดจนเหตุ สุดวิสัยอื่น ๆ	- จัดสรรงบประมาณในการช่วยเหลือนิสิต และบุคลากร
ด้าน ทรัพยากร บุคคล	งานโครงสร้าง และวางแผน อัตรากำลัง	จำนวนบุคลากรไม่ เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงสร้างอัตรากำลังเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการ แบ่งหน่วยงาน - มีการมอบหมายภาระงานให้ตรงกับสายวิชาชีพ การจัด คนให้เหมาะสมกับงาน - การโอนพนักงานไปช่วยงานในหน่วยที่ขาดแคลนการหรือ การยืมตัวไปปฏิบัติงานชั่วคราว - การใช้บริษัทผู้รับเหมาหรือการจ้างพนักงานชั่วคราว
	งานพัฒนา บุคลากร	สมรรถนะของบุคลากร ไม่สอดคล้องกับการ ดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ หรือการ ปฏิบัติงานตามพันธกิจ ของคณะ	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง - จัดหาที่ปรึกษาในด้านที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้กับ บุคลากร - จัดโครงการถ่ายทอดงานจากผู้มีประสบการณ์ และจะ เกษียณอายุงานภายใน 5 ปีนี้ - แผนเตรียมพร้อมบริหารจัดการบุคลากรกลุ่ม Talent และ Successor - สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) ให้กับบุคลากรทุกระดับ - จัดทำ คู่มือการทำงาน จัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	งานรักษา สร้างความ ผูกพัน และ ทุ่มเท	บุคลากรที่มี ความสามารถ หรือมี ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทางลาออก	<ul style="list-style-type: none"> - การพิจารณาค่าตอบแทน หรือสวัสดิการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน - การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
ด้านการ บริหาร การเงิน	งานติดตาม การเบิกจ่าย งบประมาณ	ใช้งบประมาณไม่เป็นไป ตามแผน	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามเร่งรัดผู้อำนวยการหลักสูตรเป็นประจำทุกไตรมาส - จัดทำสถิติการใช้งบประมาณของแต่ละหลักสูตร
	งานจัดเก็บ รายได้	ออกใบแจ้งหนี้ ผิดพลาด	<ul style="list-style-type: none"> - วางแนวทางปฏิบัติ โดยเน้นจุดสำคัญ/ข้อควรระวังในการออก และตรวจสอบใบแจ้งหนี้
		รายได้จากค่าเล่าเรียน และค่าธรรมเนียม การศึกษา/การให้บริการ ทางวิชาการ และ งานวิจัย น้อยกว่าที่ ประมาณการมาก	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนสำรองขุดเซยรายได้ที่หายไป - ปรับลดแผนรายจ่ายให้สอดคล้องกับรายได้ที่ลดลง
ด้านการ บริหาร การเงิน	งานจัดเก็บ รายได้	ถูกเบี้ยวหนี้ (จัดเก็บไม่ ได้)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดผู้รับผิดชอบติดตามทวงถามหนี้ - ดำเนินการปรึกษาฝ่ายกฎหมายในการฟ้องร้อง ดำเนินคดี - ลงทะเบียน Blacklist
	งานเบิก จ่ายเงิน	เกิดการทุจริตของ บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีออกจากกัน - หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน(ทุก 2-3 ปี) - จ่ายเงินใช้วิธีการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารเพิ่มขึ้น และลดการจ่ายเช็ค - มีระบบการตรวจสอบความถูกต้องในทุกขั้นตอนของการเบิกจ่ายเงิน
	งานกำกับดูแล การบริหาร จัดการการเงิน (คกก.)	การบริหารค่าใช้จ่ายไม่มี ประสิทธิภาพทำให้มี ค่าใช้จ่าย/ต้นทุนการ ดำเนินงานของคณะสูง	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นอิสระเพื่อตรวจสอบการบริหารงานงบประมาณของคณะฯ - จัดทำโครงการลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน และความสูญเสียที่ไม่จำเป็น
		ความมั่นคงทางการเงิน ลดลง จนอาจทำให้ขาด สภาพคล่อง	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มรายได้จากการบริการวิชาการ/วิจัย - บริหารจัดการทรัพย์สินให้ก่อเกิดรายได้ - กำกับดูแลให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนเพื่อประมาณการกระแสเงินสดอย่างเพียงพอ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	งานลงทุน /หา ผลประโยชน์ จากเงิน	อัตราผลตอบแทนจาก การลงทุน และหารายได้ จากทรัพย์สินทาง การเงินต่ำกว่าเป้าหมาย ที่ต้องการมาก	<ul style="list-style-type: none"> - นำเงินสดหมุนเวียนส่วนเกินไปลงทุนในอัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้น - กระจายการลงทุนนำเงินไปลงทุนกับกองทุนรวมของมหาวิทยาลัย - ลงทุนในกองทุนรวมของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนเพิ่มขึ้น - แต่งตั้งมอบหมายให้มีผู้เชี่ยวชาญ หรือ ที่ปรึกษาที่มีความชำนาญเฉพาะทางด้านการลงทุนประจำส่วนงาน - มีมาตรการติดตามกำกับกระแสเงินสดรับจ่ายอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเครื่องมือในการลงทุนจัดหาผลตอบแทนจากเงินสดส่วนเกิน
ด้านการ บริหาร จัดการ องค์กร	ยุทธศาสตร์	กำหนดแผน ยุทธศาสตร์ผิดพลาด ไม่ ตอบโจทย์องค์กร และ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบัน และอนาคต	
	ค่านิยม และ วัฒนธรรม องค์กรที่ดี	นิสิต และบุคลากรขาด ค่านิยมร่วม และการสืบ สานวัฒนธรรมองค์กรที่ ดี	<ul style="list-style-type: none"> - อบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ - พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ - กำหนดขอบเขต ขอบข่ายงานของมาตรการ โครงการ กิจกรรม และงานที่ต้องเพิ่ม/ปรับปรุง/พัฒนา และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน - มีการติดตามความก้าวหน้า และผลงาน ประจำทุก 3 เดือน

(ตัวอย่าง) รายการความเสี่ยง และแผนรับมือความเสี่ยง (ระดับหน่วยงาน)
(แยกตามภารกิจหลัก และกระบวนการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ)

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
วิจัย	บริหารงานวิจัย	งานวิจัยมีจำนวนลดลง ทั้งปริมาณและคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์แหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยให้เข้าถึงนักวิจัยเป้าหมายมากยิ่งขึ้น จัดสรรเงินงบประมาณของคณะฯ เพื่อการวิจัยให้มากขึ้น โดยเฉพาะการวิจัยที่เป็นทีม พิจารณาปรับภาระงานให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับแต่ละบุคคลมากที่สุด สนับสนุนการทำงานวิจัยแบบมุ่งเป้า และมีความเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ ในประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ เช่น อาหารพลังงาน สิ่งแวดล้อม ผ่านการจัดสรรทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายใน สร้างแรงจูงใจการผลิตบทความวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ โดยสนับสนุนเงินทุนสำหรับการตีพิมพ์และนำเสนอผลงานวิจัย ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยในรูปแบบ Star หรือ Research Unit ส่งเสริมกิจกรรมหรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพนักวิจัยทั้งด้านการวิจัยและจรรยาบรรณนักวิจัย จัดจ้างอาจารย์/ผู้เชี่ยวชาญต่างชาติ มาสอน/ให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ในการผลิตผลงานวิจัยและผลงานตีพิมพ์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศด้านวิจัยเพิ่มขึ้น
	ความปลอดภัย ห้องวิจัย ห้องปฏิบัติการ	ห้องปฏิบัติการไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล	<ol style="list-style-type: none"> มีแผนการตรวจติดตามความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ มีแผนการจัดทำบัญชีรายชื่อบุคลากรที่ผ่านการอบรมความปลอดภัยภายในห้องปฏิบัติการ
	บริหารงานวิจัย	ไม่สามารถได้รับทุนวิจัยจากแหล่งภายนอก จากการขาดความร่วมมือกันของคณาจารย์และนักวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> ระดมความคิดในฝ่ายวิจัย เพื่อหาทิศทางการวิจัยของสถาบันฯ ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เกื้อกูลกันในระหว่งนักวิจัย เช่น ระบบนักวิจัยพี่เลี้ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	งานเผยแพร่ผลงานวิจัย/ตีพิมพ์ผลงาน	ผลงานวิจัยที่ได้รับตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูล SCOPUS/ISI มีจำนวนน้อย	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดภาระงานอาจารย์และนักวิจัยต้องมีบทความวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับนานาชาติและกำหนดให้อาจารย์/นักวิจัยทั้งหมดต้องมีบทความวิจัยเผยแพร่ในระดับนานาชาติโดยรวมอย่างน้อย 1 เรื่อง/ปี มีอาจารย์ชาวต่างประเทศมาทำโครงการร่วมกับอาจารย์และนักวิจัยสถาบันฯ สนับสนุนให้นักวิจัยไปนำเสนอผลงานวิชาการในต่างประเทศ สร้างขวัญ และกำลังใจโดยการยกย่องและมอบรางวัลสำหรับผู้มีผลงานตีพิมพ์ ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยงระหว่างศาสตราจารย์อาวุโสกับอาจารย์และนักวิจัยของสถาบันฯ
	บริหารงานวิจัย	งานวิจัยล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จากอุปสรรคในการบริหารงานวิจัยภายใต้ข้อบังคับจรรยา เรื่อง การบริหารโครงการวิจัย พ.ศ. 2529	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแนวปฏิบัติเบื้องต้นในการบริหารงานวิจัยของสถาบันฯ ระหว่างรอแนวปฏิบัติที่ชัดเจนจากมหาวิทยาลัย เร่งติดตามแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิจัยจากมหาวิทยาลัย แล้วนำมาปรับใช้กับการบริหารงานของสถาบันฯ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่อาจารย์ นักวิจัย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน
	บริหารงานวิจัย	ทุนสนับสนุนการวิจัยที่ได้มีจำนวนลดลง	<ol style="list-style-type: none"> กระตุ้นให้บุคลากรที่เป็นที่ปรึกษากลุ่มวิชาการและนักวิจัยหาทุนวิจัยให้มากขึ้นหลายสาขาขึ้น สนับสนุนนักวิจัยทุกระดับให้ได้รับทุนวิจัยด้วยตนเอง
วิจัย	บริหารงานวิจัย	โครงการวิจัยที่มีคุณภาพไม่ได้รับการพิจารณาคัดเลือก	<ol style="list-style-type: none"> ให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งแล้ว ทำการประเมินและคัดเลือกโครงการวิจัยก่อนการรับทุน จัดทำแบบฟอร์มประเมินโครงการวิจัย พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินโครงการวิจัยให้มีประสิทธิภาพ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจหลัก	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	นำงานไปใช้ ประโยชน์ทาง เศรษฐกิจ และ สังคม	ผลงานวิจัย/ผลงาน วิชาการ/นวัตกรรม/ งานสร้างสรรค์ที่ สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ และ ตอบสนอง ความ ต้องการของสังคมมี น้อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนที่ทิศทางการวิจัย (Research Mapping) ของสถาบัน 2. พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของอาจารย์ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่มเพื่อพัฒนาแผนงาน วิจัยหรือชุดโครงการวิจัยที่เน้นการนำไปใช้ประโยชน์กับเครือข่ายภายนอก 3. จัดให้มีคลินิกวิจัยและระบบให้คำปรึกษานักวิจัย (นักวิจัยพี่เลี้ยง) 4. จัดทำระบบและกลไกการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ
บริการวิชาการ	การจัดงาน บริการวิชาการ	มีผู้สนใจเข้าร่วม ประชุมวิชาการ ระดับชาติ และ นานาชาติ จำนวนน้อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาความร่วมมือและเครือข่ายทั้งในประเทศ และต่างประเทศในการจัดประชุม 2. ประสานความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเตรียมการจัดประชุมภายในปี 2560
	การบริการ วิชาการ	การให้บริการวิชาการ ตามเงื่อนไขแห่งสัญญา ไม่สำเร็จตามเป้าที่ตั้ง ไว้	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาระบบการบริหารโครงการ (Project System: MS Dynamics NAV 2016-โปรแกรมสนับสนุนการทำงาน เช่น งานจัดการโครงการ งานบัญชี-การเงิน งานพัสดุ) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สามารถสำเร็จลุล่วงตามเงื่อนไขแห่งสัญญา 2. การพิจารณาประเภทงานโครงการ รวมทั้งเงื่อนไข/ข้อจำกัดในการรับงานของแหล่งทุน/กองทุนวิจัย ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงโอกาสสำเร็จในทางปฏิบัติและความเหมาะสมของผลตอบแทน

(ตัวอย่าง) รายการความเสี่ยง และแผนรับมือความเสี่ยง (ระดับหน่วยงาน)
(แยกตามภารกิจสนับสนุน และกระบวนการ/กิจกรรมหลักที่สำคัญ)

ภารกิจสนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
ด้านสื่อสารองค์กร	รักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี	หน่วยงานไม่เป็นที่รู้จัก หรือไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมาย และสังคมวงกว้าง	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบและกลไกการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงภายในสถาบันด้วยการใช้สื่อที่มีผลกระทบในระดับกว้าง จัดทำข้อมูลผู้มาติดต่อ ผู้เกี่ยวข้องด้านต่างๆ (ผู้ใช้บริการ) ให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เช่น ข้อมูลผู้มีอุปการคุณ เป็นต้น จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในระยะที่มีการเปลี่ยนแปลงสถาบัน จัดกิจกรรมเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นและเพิ่มกิจกรรมแนะนำสถาบันในเชิงรุก เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก ส่งเสริมอาจารย์และนักศึกษาที่มีผลงานทางวิชาการที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญสู่เวทีภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	แก้ไข จัดการการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	บุคลากรปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> จัดโครงการอบรมให้ความรู้เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายต่างๆ แก่ผู้บริหาร, บุคลากรของมหาวิทยาลัย แจ้งเวียนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยทางระบบ Less paper เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึง
		บุคลากรฝ่าฝืนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีการชี้แจงแนวปฏิบัติและบทลงโทษ พร้อมแจกคู่มือแนวปฏิบัติ
		มีการนำเนื้อหาหรือภาพที่ละเมิดลิขสิทธิ์ไปใช้โดยไม่มีอ้างอิงแหล่งที่มา จนทำให้ถูกฟ้องร้อง หรือถูกปรับ	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดให้ใช้เนื้อหาหรือรูปภาพจากแหล่งข้อมูลที่อ้างอิงได้ ขออนุญาตในการนำเนื้อหา หรือรูปภาพมาใช้งานอย่างถูกต้องทุกครั้ง

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
		ถูกฟ้องร้อง ถูกปรับ จากการละเมิดลิขสิทธิ์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์	1. มีการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับกฎหมายพรบ.ลิขสิทธิ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2. ตรวจสอบการใช้งานซอฟต์แวร์ในทุกหน่วยงานเพื่อเป็น ข้อมูลในการพิจารณาจัดหาซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์เป็น ประจำทุกปี
	บริหารสัญญา (วิสาหกิจ)	ผิดสัญญาซื้อ-ขายกับ หน่วยงานราชการ จน ถูกเรียกเก็บค่าปรับ (จัดหาสินค้าไม่ทัน ไม่ ครบ ต่อการส่งมอบ ทำให้มีสินค้าค้างส่ง)	1. การตกลงทำสัญญาซื้อขายทุกครั้งฝ่ายบริหารสินค้าต้อง เป็นผู้ลงนามรับผิดชอบร่วมกับฝ่ายขาย 2. จัดเก็บสถิติความสูญเสีย จากการเรียกเก็บค่าปรับเพื่อ นำมาแก้ไข
	ควบคุม มาตรฐาน การปฏิบัติงาน (วิสาหกิจ)	ไม่สามารถรักษา มาตรฐานการ ให้บริการของ หน่วยงานสาขา ให้มี มาตรฐานการ ให้บริการตามที่ กำหนดได้	1. ดำเนินการตรวจเยี่ยมสาขาให้ได้ตามแผนที่วางไว้อย่าง เคร่งครัด
ด้านพัสดุ	ตรวจเช็คพัสดุ ครุภัณฑ์	เอกสารสำคัญ/ เอกสารลับ สูญหาย	1. จัดหาสถานที่ และวิธีการจัดเก็บที่เหมาะสมสำหรับ จัดเก็บเอกสารสำคัญ/เอกสารลับ 2. ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดเก็บเอกสาร เช่น การจัดเก็บไว้ใน รูปแบบไฟล์ดิจิทัล, CD-ROM เป็นต้น
ด้านพัสดุ	ตรวจเช็คพัสดุ ครุภัณฑ์	ครุภัณฑ์สูญหาย	1. จัดให้มีการตรวจสอบบุคลากรในระหว่างการปฏิบัติงาน 2. หมั่นตรวจเช็คจำนวนครุภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ 3. จัดหาสถานที่จัดเก็บครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยเพียงพอ 4. ตรวจสอบครุภัณฑ์ ช่วงจัดเก็บหลังการใช้งานทุกครั้ง
ด้านระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT)	Data / Information / MIS	ระบบฐานข้อมูล ไม่ ตอบโต้การใช้งาน ในอนาคต	1. จัดทำแผนการประชุมระดมสมองเพื่อปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของระบบ 2. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อ เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบครั้งต่อไป
		เกิดความเสียหายต่อ ระบบฐานข้อมูล	1. จัดให้มีการตรวจสอบบำรุงรักษาประสิทธิภาพการ ทำงานของเครื่องมือในการทำงาน เช่น ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ เครื่องสำรองไฟฟ้า เป็นต้น 2. การสำรองข้อมูลสำคัญตามรายการที่กำหนด ทุก

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
			สัปดาห์โดยใช้ External hard disk แล้วนำไปไว้ในสถานที่ ปลอดภัยหรือการใช้ G-Cloud
	Network	ระบบ Network ล่ม	1. จัดให้มีการตรวจสอบระบบ ป้องกันและรักษาความ ปลอดภัยสำหรับระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ 2. การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลสำคัญทางธุรกิจ โดย กำหนด Password เฉพาะสำหรับบุคลากร และมีการ เปลี่ยน Password ทุก 6 เดือน 3. สอบถามและเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นจาก ผู้เชี่ยวชาญ 4. จัดตั้งงบประมาณ สำหรับการซ่อมบำรุง และการต่อ สัญญาบำรุงรักษาอุปกรณ์
	IT Security	เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ถูกโจมตีด้วยมัลแวร์ (Virus)/ถูก Hack ข้อมูลที่สำคัญ	1. ประสานงานกับฝ่าย IT ในการดูแลระบบและกู้ข้อมูล รวมถึงตรวจเช็คระบบงานเป็นประจำทุกไตรมาส และทำ แผนงานรองรับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินไม่คาดฝัน
ด้านความ ปลอดภัย	ความปลอดภัย ในการ ปฏิบัติงาน / สถานที่ ปฏิบัติงาน	เกิดอัคคีภัย/เกิดเพลิง ไหม้	1. มีการซักซ้อมเมื่อเกิดอัคคีภัยประจำปีเพื่อเตรียมการ รองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นให้กับนักศึกษาและ บุคลากรทุกคน 2. จัดทำแผนผังของอาคารให้ชัดเจน 3. หมั่นตรวจสอบเครื่องมือ/อุปกรณ์ดับเพลิง 4. ประสานงานกับส่วนงานอาคารสถานที่และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ 5. จัดทำโครงการปรับปรุงสัญญาณเตือนภัย ด้านอัคคีภัย ปีงบประมาณ 2561 6. กำกับติดตามผลการดำเนินงานของการไฟฟ้า
		ถูกโจรกรรมทรัพย์สิน และ/หรือถูกทำร้าย ร่างกาย	1. การตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของอาคารสถานที่ ทำงาน และประสิทธิภาพของเครื่องมือในการทำงาน เช่น ระบบกล้องวงจรปิด เป็นต้น 2. จัดทำการประชาสัมพันธ์ 3. จัดเจ้าหน้าที่นอกเครื่องแบบ เข้าควบคุมสังเกตการณ์ และวางแผนจับกุม
		บุคลากรจมน้ำ	1. จัดโครงการอบรมหลักสูตรการปฐมพยาบาลและ ช่วยชีวิตขั้นต้นให้แก่บุคลากรทุกคน

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
ด้านความ ปลอดภัย	ความปลอดภัย ในการ ปฏิบัติงาน / สถานที่ ปฏิบัติงาน	บุคลากรมีอาการ ภาวะที่มีลมเลือดอุด หลอดเลือด (Hesrt attack) และภาวะที่ สมองขาดออกซิเจน เนื่องจากเลือดไปเลี้ยง สมองไม่พอ (Cerebro Vascular Accident)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดโครงการอบรมหลักสูตรการปฐมพยาบาลและ ช่วยชีวิตขั้นต้นให้แก่บุคลากรทุกคน 2. ตรวจสอบ ซ่อมแซมอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้ งาน 3. ติดตั้งเครื่องประตูกหัวใจ (AED) ประจำสนามกีฬา 4. จัดหาเจ้าหน้าที่แนะนำการใช้งานอุปกรณ์ที่ถูกต้องแก่ ผู้ใช้บริการ
		เกิดความเสียหายต่อ ชีวิตและทรัพย์สินของ บุคลากร จากอาคาร สถานที่ที่มีอายุการใช้ งานมาก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขอให้ทางมหาวิทยาลัยช่วยจัดสรรงบประมาณเพื่อ จัดหาอาคารใหม่เพื่อทดแทนอาคารเดิม 2. จัดตั้งหน่วยงาน Facility Management และ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง
		ถูกบุกรุกพื้นที่จาก บุคคลภายนอก /เกิด ข้อพิพาทระหว่างจุฬา ฯ กับบุคคลภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานมหาวิทยาลัยในการทำผังพื้นที่และการชี้แจง แก่ชุมชน 2. วางแผนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับชุมชน ให้เกิดการ ถ้อยทีถ้อยอาศัยในพื้นที่
		บุคลากรได้รับ อันตรายจากการ เดินทางไปปฏิบัติงาน นอกสถานที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดประชุมเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2. จัดทำประกันอุบัติเหตุ/ประกันการเดินทางให้แก่ บุคลากรทุกคน 3. ตรวจสอบเช็คสภาพรถยนต์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานในทุก สถานการณ์
	ภัยธรรมชาติ (อุทกภัย/วาต ภัย)	การดำเนินงานที่ สำคัญหยุดชะงัก จาก ภัยธรรมชาติและ อุบัติเหตุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาช่องทางสำรอง สำหรับการทำงานผ่านระบบ ออนไลน์ จากที่พักอาศัย 2. จัดเก็บอุปกรณ์สำคัญในสถานที่ปลอดภัย เพื่อลดความ เสียหายที่อาจเกิดขึ้น
ด้าน ทรัพยากร บุคคล	งานโครงสร้าง และวางแผน อัตรากำลัง	ไม่สามารถหาบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถทดแทน ได้ทัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนและปรับค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ ความสามารถ และ สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันของธุรกิจ 2. จัดหาผู้ทำหน้าที่แทน หรือต่อสัญญาผู้บริหารเดิมต่อไป

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	งานรักษา สร้าง ความผูกพัน และทุ่มเท	ขาดแคลนบุคลากรที่มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะ ทาง ความรู้และทักษะ ที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างบุคลากรทดแทน 2. จัดให้มีการหมุนเวียนพนักงานเพื่อเรียนรู้งาน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ 3. จัดอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 4. ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน 5. เชิญบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกมาช่วยงาน
		บุคลากรไม่มีความ ผูกพัน ทุ่มเท/ไม่มีใจ ในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการวิเคราะห์ปัญหาและชี้แจงต่อมหาวิทยาลัย 2. เพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนไปอยู่ในตำแหน่งที่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน 3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
ด้านการ บริหาร การเงิน	งานจัดเก็บ รายได้	รายได้จากการ ดำเนินงานไม่พอกับ รายจ่าย (ขาดสภาพ คล่องทางการเงิน)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม เพิ่มความคุ้มค่า คัดราคาและยึดหลักความพอเพียง 2. ตั้งงบประมาณสำรองไว้ในกรณีมีเหตุจำเป็น เร่งด่วน และฉุกเฉิน
		อัตราผลตอบแทนจาก เงินลงทุนและเงินฝาก ธนาคารลดลง เนื่องจากเงินปันผล และอัตราดอกเบี้ย ลดลง	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม เพิ่มความคุ้มค่า คัดราคาและยึดหลักความพอเพียง
		ถูกตัดงบประมาณที่ ได้รับการจัดสรร	<ol style="list-style-type: none"> 1. แสวงหาเครือข่ายที่สามารถให้การสนับสนุน 2. สร้างความสัมพันธ์โดยการทำกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก
		ถูกผิदनัดชำระหนี้/ถูก เบี้ยวหนี้	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดผู้รับผิดชอบติดตามทวงถามหนี้ 2. ดำเนินการปรึกษาฝ่ายกฎหมายในการฟ้องร้องดำเนินคดี 3. ลงทะเบียน Blacklist
	งานติดตามการ เบิกจ่าย งบประมาณ	ใช้งบประมาณไม่เต็ม ประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมวางแผนทางการปรับใช้เงินงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย 2. ศึกษาการปรับใช้เงินงบประมาณให้ละเอียดมากขึ้น

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน

ภารกิจ สนับสนุน	กระบวนการ / กิจกรรมหลัก	(ตัวอย่าง) ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	(ตัวอย่าง) แผนรับมือความเสี่ยง (พิจารณามาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)
	การบริหาร การเงินและการ ลงทุน	การบริหารการเงิน และการลงทุนมี ขั้นตอนที่ยุงยาก ไม่มี ประสิทธิภาพ ทำให้ โครงการล่าช้า/ เสียหาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินและการลงทุนให้แก่หน่วยงานต่างๆ 2. ทบทวน ปรับปรุงประกาศจรรยา เรื่อง นโยบายการลงทุนและข้อจำกัดในการลงทุน และประกาศที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป 3. ติดตามการลงทุนของส่วนงานเป็นรายไตรมาส และแจ้งเตือนส่วนงานที่การลงทุนที่ไม่เป็นไปตามประกาศฯ ให้ดำเนินการแก้ไข 4. รายงานผลการจัดสรรเงินลงทุนและอัตราผลตอบแทนให้แก่มหาวิทยาลัยและส่วนงานเป็นระยะ เพื่อให้มุมมองที่เป็นประโยชน์ในการบริหารการเงินแก่ผู้บริหารทุกระดับ
ด้าน การตลาด และการ ขาย (วิสาหกิจ)	การขายสินค้า	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากความผันแปรการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับแผนการขายให้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง
		จำนวนผู้สนับสนุนและรายได้จากการสนับสนุนรายการลดลง	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างสรรค์กิจกรรมเพิ่มเติม ขยายผลการผลิตรายการด้านภาพหรือโทรทัศน์เพิ่มขึ้น 2. เพิ่มช่องทางการรับฟังทาง Application และ Social media เช่น youtube ,Facebook 3. ผลิตรายการโทรทัศน์เพิ่มเติม

**ข้อแนะนำ จุดสำคัญ
ในการกรอกแบบฟอร์ม**

S : Strategic Risk (ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน)
O : Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน)
F : Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณ)
C : Compliance Risk (ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ / มาตรฐาน)
R : Reputation Risk (ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และภาพลักษณ์) เช่น คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาลในองค์กร
H : Hazard and Diaster Risk (ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน) เช่น ภัยพิบัติ อัคคีภัย

ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญ ที่กังวลใจว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำ สำคัญ)

ระบุเหตุการณ์ที่กังวลใจว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (*ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)

พิจารณาระดับโอกาสเกิด และระดับผลกระทบที่คงเหลือ หลังการควบคุมปัจจุบัน (จากเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบที่หน่วยงานยอมรับได้)

ระดับความเสี่ยงคงเหลือ หลังการควบคุมปัจจุบัน

เกณฑ์ 3 x3

เกณฑ์ 3 x3

RM 1 (Rev.5)

แผน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ...2561.....

1. วัตถุประสงค์ + ค่าเป้าหมาย		2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์		3. ประเมินความเสี่ยง		4. ตอบสนองความเสี่ยง		5. ติดตามและประเมินผล							
วัตถุประสงค์ (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง	วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน	ความเสี่ยงคงเหลือ (ณ ต.ค....) โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (สิ่งที่ดำเนินการ+ผู้รับผิดชอบ+กำหนดการ)	KRI + ค่าเป้าหมาย	5.1 รอบ 6 เดือน (ณ. มี.ค.)			5.2 รอบ 12 เดือน (ณ. ก.ย.)			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ (ผล KRI (ถ้ามี))	โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ (ผล KRI (ถ้ามี))	โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ
(1)	เชื่อมโยง (1)	เชื่อมโยง (2)	เชื่อมโยง (2)	เชื่อมโยง (2)	เชื่อมโยง (2) (4) (5)	เชื่อมโยง (4) (5)	ตามเกณฑ์ประเมิน	เชื่อมโยง (8) (7) (6)	เชื่อมโยง (1) (2) (4)	เชื่อมโยง (9) (10)	เชื่อมโยง (7) (11)	ตามเกณฑ์ประเมิน	เชื่อมโยง (9) (10) (11)	เชื่อมโยง (12) (14)	ตามเกณฑ์ประเมิน
<p>ปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง เลือกเฉพาะที่สำคัญ(ต่อโอกาสเกิดความเสี่ยง) ปัจจุบันมีการจัดการ/ควบคุมไม่เพียงพอ</p> <p>ต้องกรอก / หน่วยงาน (ต่อเป้าหมาย การดำเนินงาน การเงิน ชื่อเสียง ความปลอดภัย ทรัพย์สิน เป็นต้น)</p> <p>ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน และผู้รับผิดชอบดำเนินการ (โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)</p> <p>กำหนด KRI (ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง) แจ้งเตือนภัย ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน</p> <p>กลยุทธ์ 4T (Take, Treat, Transfer, Terminate) รวมถึง นโยบาย/มาตรการ/งาน/กิจกรรม/โครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p>															

1.วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ + ค่าเป้าหมาย	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหา ปัจจุบัน)	2. ระดับความเสี่ยง/เหตุการณ์			3. ประเมินความเสี่ยง			4. ตอบสนองความเสี่ยง	5. ติดตามและประเมินผล						
		ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบของ ความเสี่ยง	วิธีการควบคุม/ ลดผลกระทบใน ปัจจุบัน	ความเสี่ยงคงเหลือ (ณ ต.ค....)		แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (สิ่งที่ดำเนินการ+ผู้รับผิดชอบ+ กำหนดการ)	KRI + ค่าเป้าหมาย	5.1 รอบ 6 เดือน (ณ. มี.ค.)			5.2 รอบ 12 เดือน (ณ. ก.ย.)		
						โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ (ผล KRI (ถ้ามี))	โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ	สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ (ผล KRI (ถ้ามี))	โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
เป็น มหาวิทยาลัยที่ เป็นเลิศทางด้าน การวิจัย มีผลงานวิจัย/ ผลงาน สร้างสรรค์ที่ ได้รับการ ยอมรับสูง ระดับ ขึ้นไป	อาจารย์/ นักวิจัยที่มี ความสามารถมี จำนวนลดลง จนไม่เพียงพอ ต่อการเป็น มหาวิทยาลัย วิจัย	S (ด้านกลยุทธ์)	(C1) อาจารย์/นักวิจัยที่มี ความสามารถถูกดึงตัว จากภาคเอกชน/ มหาวิทยาลัยอื่นเปิด หลักสูตรเพิ่ม/Research fellow จากต่างประเทศ (C2) อาจารย์/นักวิจัยที่มี ความสามารถเกษียณอายุ เป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี (C3) ผลตอบแทนไม่จูงใจ อาจารย์/นักวิจัย (C4) ทุนสนับสนุนการทำ วิจัยไม่เพียงพอ (C5) ระเบียบภายใน องค์กรไม่เอื้ออำนวย (C6) มีภาระงานเอกสาร และงานธุรการมาก	ด้านชื่อเสียง (จากการถูกลด อันดับ มหาวิทยาลัย)	1. มีการให้เงินเพิ่ม พิเศษตามจำนวน งานวิจัย (C3) 2. เปิดรับอาจารย์/ นักวิจัยใหม่ที่ ศักยภาพสูงเพิ่ม (C1,C2) 3. การต่ออายุ บุคลากรที่เกษียณ จะพิจารณาเฉพาะ รายที่มีคุณสมบัติ ตามเกณฑ์ (C2)	3 x 2 ↑ ↑ ↑ โอกาสเกิด	High	1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำ วิจัยร่วมกัน/การแลกเปลี่ยน อาจารย์/นักวิจัยกับสถาบัน/องค์กร ภาคเอกชน/มหาวิทยาลัยทั้งภายใน และต่างประเทศ (C1,C2) 2. จัดระบบ Mentor ให้นักวิจัยรุ่น ใหม่ได้ทำงานกับอาจารย์/นักวิจัย มืออาชีพที่มีความสามารถสูง (C1,C2) 3. สำรวจความต้องการ และความ คาดหวังของอาจารย์/นักวิจัย และ ปรับระบบผลตอบแทน แรงจูงใจที่ เหมาะสมตรงความต้องการ (C3) 4. กำหนดเป้าหมายให้สำนักบริหาร วิจัยจัดทำ และให้การสนับสนุนการ ขอทุนจากแหล่งทุนวิจัยภายนอก มากยิ่งขึ้น/เพิ่มความร่วมมือกับ ภาคเอกชน ร่วมพัฒนางานวิจัยไป ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (C4) 5. ทำ Lean ปรับปรุงกระบวนการ สนับสนุน ลดภาระงานเอกสาร และ งานธุรการเพื่อให้อาจารย์/นักวิจัยใช้ เวลาสร้างผลงานวิจัยเป็นหลัก							

	สูง (3)	Medium-High 1 x 3	High 2 x 3	Critical 3 x 3
ปานกลาง (2)		Low 1 x 2	Medium 2 x 2	High 3 x 2
ต่ำ (1)		Low 1 x 1	Low 2 x 1	Medium 3 x 1
	ต่ำ (1)	ปานกลาง (2)		สูง (3)

โอกาสเกิด (Likelihood)

ตัวอย่าง
การกรอกแบบฟอร์ม