



มหาวิทยาลัยสยาม  
คู่มือบริหารความเสี่ยง

พศ. 2561

## คำนำ

สภามหาวิทยาลัย ได้พิจารณาเห็นความสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง อันอาจเกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัย จึงได้มีประกาศ เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2555 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดแผน แนวทางการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณาให้การกำกับดูแล และพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องตามภารกิจและเป้าหมาย

การบริหารความเสี่ยง ที่อาจเกิดจากปัจจัยต่างๆทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน จะบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกระดับ ที่ตระหนักและรู้ถึงความสำคัญในการที่จะร่วมขจัดความเสี่ยง ร่วมตอบสนองความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือ ก่อผลลบต่อองค์กรน้อยที่สุด

คู่มือบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ มุ่งให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสยามได้เกิดความเข้าใจ ในหลักการบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ ภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการประกันคุณภาพ โดยการจัดการความเสี่ยงที่ที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากสามารถจัดให้หมดไปได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสยามจึงหวังว่า คู่มือบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

มหาวิทยาลัยสยาม

พศ. 2561

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
บทที่ 1 บทนำ	3
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	
คำจำกัดความและนิยามศัพท์	
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 2 นโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	5
นโยบายบริหารความเสี่ยง	
โครงสร้างบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
ภารกิจ 5 ด้าน	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
ภาคผนวก	17
ตัวอย่าง แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ SU-ERM1)	
ตัวอย่าง แบบแผนบริหารความเสี่ยง (SU-ERM2)	

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หลายเหตุการณ์เป็นภาวะที่คาดเดาได้ยาก เนื่องจากสาเหตุปัจจัยหลายประการ อาทิ ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จากการศึกษา ค้นคว้า และผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ ของมนุษย์ กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่ออะลเมืองโลกอย่างไร้พรมแดน และภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมบนโลก อันเนื่องจากการบริโภคและใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างไรก็ดีจำกัด ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งในผลบวกและผลลบ ซึ่งผลลบที่เกิดขึ้นถือเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อโอกาสในการดำเนินภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์หรือตามแผนที่จะพัฒนาองค์กรได้

มหาวิทยาลัย ในฐานะองค์กรที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยสยามยังจัดเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องคำนึงถึงหลักแห่งคุณภาพ จึงต้องมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงด้านการประกันคุณภาพพร้อมด้วย กอปรกับ สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ประกาศเกณฑ์การประกันคุณภาพการจัดการศึกษาภายในของสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา พศ. 2553 โดยให้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยง(ตัวบ่งชี้ที่ 7.4) มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งต้องครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้าน

กลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก เป็นต้น

### **วัตถุประสงค์**

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหลักการและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง มีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาองค์กร ให้สามารถดำเนินการตามภาระกิจหลักอย่างครบถ้วน โดยสามารถตอบสนองความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### **คำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง**

#### **1. ความเสี่ยง (Risk)**

หมายถึง โอกาสที่เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ

มหาวิทยาลัย จำแนกระดับความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ข้อ 7.4) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ(Compliance Risk)
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์(Strategic Risk)
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร(Resource Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ(Operation Risk)
5. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก(Hazard and External Environment Risk)

หมายเหตุ สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง ตามประเด็นความเสี่ยงหลัก และภารกิจหลัก 5 ด้าน หน้า 11

## 2.ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor)

หมายถึง สาเหตุของความเสียหาย ที่เป็นผลให้การดำเนินการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ ต้องระบุว่าสาเหตุดังกล่าว อาจเกิดขึ้นในโอกาสใด ที่ไหน อย่างไร และเพราะเหตุใด

ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น ขนาดองค์กร ความซับซ้อนของการบริหารงานระบบการตรวจสอบและควบคุมภายใน คุณภาพของบุคคลากร ฯลฯ หรือ จากสาเหตุภายนอกองค์กร เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความก้าวหน้าของวิทยาการเทคโนโลยี การเมือง ฯลฯ

## 3.การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด(Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ผลกระทบ(Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆ

ระดับความเสี่ยง(Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก

## 4.การบริหารความเสี่ยง(Risk Management)

หมายถึง การบริหารจัดการ เพื่อป้องกัน ควบคุม ลดปัญหา ความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ควบคุมได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยง อาจดำเนินการได้โดยวิธีการดังนี้

1.การลด/การควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง(Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance)เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

4. การบริหารความเสี่ยง โดยยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance) ที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าอาจเกิดความไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ

### ประโยชน์ของการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

1. สะท้อนปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในองค์กร ทำให้บุคคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลัก ตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยง ที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย

2. เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงนั้นๆได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา

3. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสยามเป็นในทิศทางเดียวกัน

4. ทำให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต

5. มีแนวทางการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### นโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

#### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

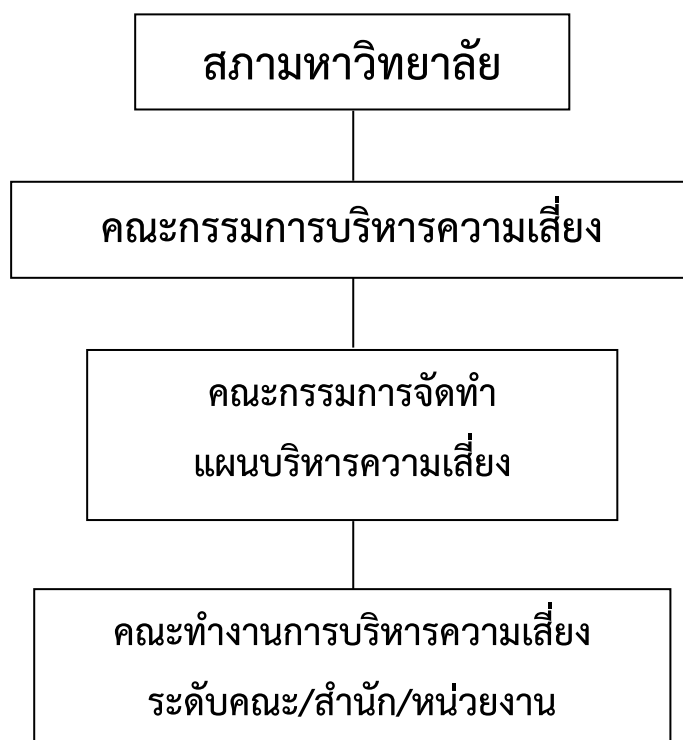
เพื่อให้มหาวิทยาลัยสยาม ได้มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยง ลดมูลเหตุ และโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ หรือ ความเป็นระบบได้นั้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1.การสร้างควมมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ
- 2.การมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการดำเนินการตามแผน การทบทวน การประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
- 3.การกำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินภารกิจหลัก ของบุคลากรโดยอาจจัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อและสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว

#### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบาย และ หลักการข้างต้น สภา มหาวิทยาลัยสยามจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยขึ้น โดยมี โครงสร้างการกำกับดูแล ดังนี้

#### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง





ทั้งนี้ได้กำหนดให้คณะกรรมการ คณะทำงานแต่ละชุด มีองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบดังนี้

### **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

**องค์ประกอบ** ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยสยาม 1 ท่าน ทำหน้าที่ประธานกรรมการ อธิการบดี ทำหน้าที่รองประธานกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิภายในที่เกี่ยวข้องด้านต่างๆ อาทิ ด้านกฎหมาย ด้านการบริหาร ด้านสุขภาพ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านการจัดการเรียนการสอน ทำหน้าที่กรรมการ

#### **อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ**

- 1.กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 2.ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม
- 3.ให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม
- 4.ส่งเสริมกำกับดูแลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- 5.เสนอผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงประจำปี ต่อสภามหาวิทยาลัยสยาม

### **คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

**องค์ประกอบ** ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 1 ท่าน ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการฯ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทีมมหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ทำหน้าที่กรรมการ

#### **อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ**

- 1.จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 2.จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง
- 3.ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะ/หน่วยงาน
- 4.รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### **คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/สำนัก/หน่วยงาน**

**องค์ประกอบ** ประกอบด้วย คณบดี/ผู้อำนวยการ ทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการ รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/รองผู้อำนวยการ ที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่รองประธานคณะกรรมการ หัวหน้าภาควิชา และ/หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่คณะกรรมการ

#### **อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ**

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน เสนอต่อคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
2. สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก/หน่วยงาน
3. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามประเมินผลและทบทวน เสนอต่อคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### บทที่ 3

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ภารกิจ 5 ด้าน

มหาวิทยาลัยสยาม กำหนดการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจสำคัญ 5 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการบริการสู่สังคม
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5. ด้านการประกันคุณภาพ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2533 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหาร ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ล่วงหน้า ทั้งนี้ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในข้อบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเป็นคณะกรรมการ
2. มีการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ได้แก่
  - ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
  - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย

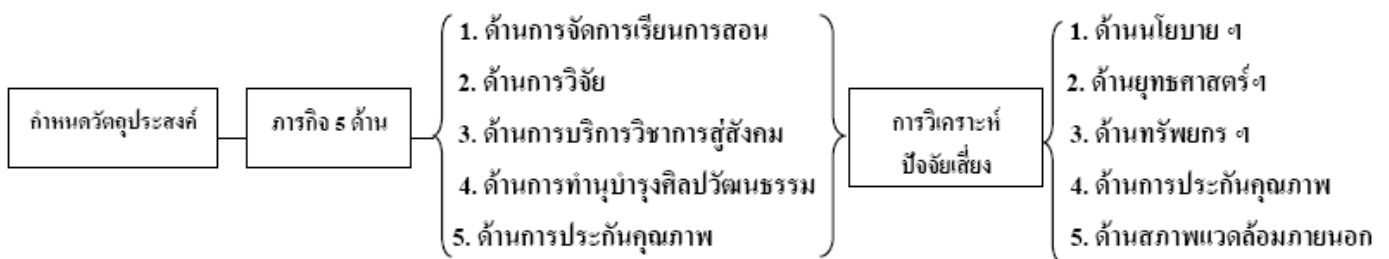
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
  - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
  - ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ภายนอก
3. มีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง และ จัดลำดับความเสี่ยง
  4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผน
  5. มีการติดตาม และประเมินผล
  6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยไปใช้ในการปรับแผนของรอบปีถัดไป

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในทุกๆระดับ มีความสอดคล้องสามารถสื่อสารให้บุคคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มหาวิทยาลัยสยามจึงกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ขั้นตอนที่1 การกำหนดวัตถุประสงค์

ตามภารกิจหลัก 5 ด้าน และประเด็นความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากร ด้านการประกันคุณภาพ และ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก



## 2. ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุม ภารกิจ 5 ด้าน รวมทั้ง สอดคล้องกับ ตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัย กำหนดกรอบประเด็นความเสี่ยง(หลัก) 5 ด้าน ตามมาตรฐานตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และประมวลความเสี่ยง (ย่อย) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้คณะ/สำนัก/หน่วยงาน ได้พิจารณาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ คณะ/สำนัก/หน่วยงาน สามารถระบุความเสี่ยง(ย่อย) เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง ตามประเด็นความเสี่ยงหลัก และภารกิจหลัก 5 ด้าน

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการ ประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
1. ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ทุกภารกิจ 1) ด้านการเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	1.1 การที่หน่วยงานต่าง ๆ มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อกำหนด และนโยบายของมหาวิทยาลัย 1.2 การที่ไม่สามารถการถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ระดับองค์กรสู่หน่วยงาน และบุคคล 1.3 การที่ไม่สามารถพัฒนาและกำหนดตัวบ่งชี้ด้านอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย อย่างครบถ้วนและชัดเจน
2. ด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์	ทุกภารกิจ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	2.1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน การกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของงานยังไม่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน)	ทุกภารกิจ	3.1 ความขาดแคลนด้านการเงินหรือทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อรองรับสิ่งที่ไม่

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
งบประมาณ อาคาร สถานที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)	1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	คาดคิด 3.2 การดำเนินการทางพัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ 3.3 การใช้ทรัพยากร/อาคาร/สถานที่ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม 3.4 ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/ฐานข้อมูล 3.5 การใช้ทรัพยากรภายใน และภายนอกสถาบันเป็นไปตามเกณฑ์ 3.6 ความไม่ทันสมัยของข้อมูลใน web site และสื่อประเภทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
4. การปฏิบัติงาน	4.1 การจัดการเรียนการสอน (การผลิตบัณฑิต)	4.1.1 หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต (ตัวบ่งชี้ที่ 2.1) 4.1.2 ประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ตัวบ่งชี้ที่ 2.6) 4.1.3 ระดับความสำเร็จของนักศึกษา หรือ กิจกรรมที่ได้รับการยกย่อง ชมเชย ด้านจริยธรรมในระดับชาติ (ตัวบ่งชี้ที่ 2.8) 4.1.4 การบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาไม่สูงกว่า 8 FTES ต่อเครื่อง (ตัวบ่งชี้ที่ 2.8) 4.1.5 จำนวนนักศึกษาลาออกก่อนสำเร็จการศึกษา

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการ ประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
		<p>4.1.6 ปัญหาการทะเลาะวิวาท</p> <p>4.1.7 ปัญหาสุขภาพจิตและการฆ่าตัวตาย</p> <p>4.1.8 การสอบใบประกอบวิชาชีพ</p> <p>4.1.9 การตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิทยานิพนธ์</p> <p>4.1.10 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเชิงจริยธรรมของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่</p> <p>4.1.11 การที่อาจารย์ที่ปรึกษาทำหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>4.1.12 การที่อาจารย์ผู้สอนไม่ตรงสาขาวิชา ที่มีความเชี่ยวชาญ</p> <p>4.1.13 การที่อาจารย์ผู้สอนมีภาระการสอนมากเกินไปซึ่งอาจกระทบกับคุณภาพทางวิชาการ</p> <p>4.1.14 การได้งานทำของบัณฑิต/เงินเดือนเริ่มต้น ตามเกณฑ์</p> <p>4.1.15 ศิษย์เก่าได้รับการประกาศเกียรติคุณเป็นไปตามเกณฑ์</p> <p>4.1.16 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษาและคณาจารย์ภายในสถาบันบริเวณรอบสถานศึกษา และ ระหว่างการเดินทาง</p> <p>4.1.17 โอกาสที่จะเกิดปัญหาในเรื่องความปลอดภัยในกระบวนการจัดทำ และ</p>



ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการ ประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
		<p>กระบวนการสอบ (ข้อสอบรั่ว หรือทุจริต)</p> <p>4.1.18 โอกาสที่จะเกิดปัญหาด้านความพร้อมของบัณฑิตต่อการทำงาน และการยอมรับของสถานประกอบการที่มีต่อบัณฑิตในแต่ละสาขา</p>
	4.2 การวิจัย	<p>4.2.1 จำนวนงานวิจัย งานสร้างสรรค์</p> <p>4.2.2 การบูรณาการงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ กับการเรียนการสอน</p> <p>4.2.3 การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน และการอ้างอิง (citation)</p> <p>4.2.4 การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์</p> <p>4.2.5 จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัย จากภายใน/ภายนอก ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ</p> <p>4.2.6 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องคุณภาพของวิทยานิพนธ์ งานวิจัย สารนิพนธ์ และ senior project ของนักศึกษา ระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา รวมทั้งการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา</p>
	4.3 การบริการวิชาการ	<p>4.3.1 การนำงานบริการวิชาการสู่สังคม ไปบูรณาการกับการสอน/การวิจัย (ตัวบ่งชี้ที่ 5.2)</p> <p>4.3.2 การบริการวิชาการที่สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน/สังคม (ตัวบ่งชี้ที่ 5.2)</p>

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการ ประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
	4.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	4.4.1 การสร้างมาตรฐานคุณภาพด้านศิลปวัฒนธรรม และผลงานให้เป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติ (ตัวบ่งชี้ที่ 6.1) 4.4.2 ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยเฉพาะความเป็นอาเซียน
5. สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัย		5.1 สภาพการแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินงานทำของบัณฑิต 5.2 ศักยภาพความพร้อมบุคลากร/นักศึกษา เพื่อเป็นพลเมืองของประชาคม อาเซียน 5.3 สภาพเศรษฐกิจที่มีผลต่อจำนวนนักศึกษา 5.4 สภาพแวดล้อมและปัญหาสุขภาพกาย สุขภาพจิต 5.5 ปัญหาจากการขาดแคลนพลังงานและทรัพยากรที่สำคัญ 5.6 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษา และคณาจารย์ภายในสถาบันบริเวณรอบสถานศึกษาและระหว่างการเดินทาง

### 3.ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3.1 คณะ/หน่วยงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักและประเด็นความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2) ได้แก่

- ด้านการจัดการเรียนการสอน
- ด้านการวิจัย
- ด้านการบริการวิชาการ
- ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ด้านการประกันคุณภาพ

3.2.โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ(Likelihood)จำแนกเป็นค่าระดับคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดทุกครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 5
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดบ่อยครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 4
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 3
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 2
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ยากมาก	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 1

3.3.ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) จำแนกเป็นความรุนแรงที่มีค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ผลกระทบในระดับมหาวิทยาลัย:	ความรุนแรงสูงมาก เท่ากับ ค่าคะแนนระดับ 5
ผลกระทบในระดับคณะและสำนัก:	ความรุนแรงสูง เท่ากับ ค่าคะแนนระดับ 4
ผลกระทบในระดับต่ำกว่าคณะและสำนัก:	ความรุนแรงปานกลางเท่ากับค่าคะแนนระดับ 3
ผลกระทบในระดับผู้ปฏิบัติการ:	ความรุนแรงน้อยเท่ากับค่าคะแนนระดับ 2
ผลกระทบในระดับน้อย:	ความรุนแรงน้อยมากเท่ากับค่าคะแนนระดับ 1

3.4. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง(Degree of Risk) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง(ข้อ 3.3) ผลคูณที่ได้นำมาจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

ค่าผลคูณที่ได้ เท่ากับหรือมากกว่า 15	คือ มีความเสี่ยง	สูงมาก
ค่าผลคูณที่ได้ อยู่ระหว่าง 11-14	คือ มีความเสี่ยง	สูง
ค่าผลคูณที่ได้ อยู่ระหว่าง 7-10	คือ มีความเสี่ยง	ปานกลาง
ค่าผลคูณที่ได้ อยู่ระหว่าง 1-6	คือ มีความเสี่ยง	น้อย

ทั้งนี้ ให้นำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ได้ ตามข้อ 3.1-3.4 ไปกรอกลงในแบบ  
วิเคราะห์ความเสี่ยง(แบบ SU-ERM1[Siam University-Enterprise Risk Management 1])  
และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง(แบบ SU-ERM2) ดังตัวอย่างในภาคผนวก

#### 4.ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของสภา  
มหาวิทยาลัยสยาม ซึ่งได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเป็น  
ผู้ดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสม  
และได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อ  
การบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบตามลำดับ  
และมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ รายงานการบริหารความเสี่ยงตามแผนควรได้มีการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย  
อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อขอคำแนะนำตลอดจนรับนโยบายไปพัฒนาแผนในรอบปีต่อไป



แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (SU-ERM 1)

คณะ/สำนัก/หน่วยงาน.....

ประจำปีการศึกษา 2554

ภารกิจหลัก : การจัดการเรียนการสอน

ประเด็น ความเสี่ยงหลัก (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง (5)				
				โอกาสในการ เกิดเหตุการณ์ (1-5 คะแนน) (5.1)	ความรุนแรงของ ผลกระทบ (1-5 คะแนน) (5.2)	ระดับความเสี่ยง (ผล คูณโอกาสและ ผลกระทบ) (5.3)=(5.1)x (5.2)	ระดับความเสี่ยง สูงมาก ( $\geq 15$ ) สูง (11-14) ปานกลาง (7-10) น้อย (1-6) (5.4)	ลำดับ ความเสี่ยง (5.5)
1. ด้านปฏิบัติการ : การเรียนการสอน	1. เพื่อพัฒนา หลักสูตรและมี หลักสูตรที่ได้ มาตรฐาน สอดคล้องกับ ความต้องการ ของผู้ใช้บัณฑิต	1.บาง หลักสูตรไม่ สอดคล้องกับ ความต้องการ ของผู้ใช้ บัณฑิต	1. ไม่มีการสำรวจ ความต้องการของ ผู้เรียนชุมชน และ สถานประกอบการ ก่อนการจัดทำ หลักสูตร	3	5	15	สูงมาก	1



แบบแผนบริหารความเสี่ยง (SU-ERM 2)

คณะ/สำนัก/หน่วยงาน.....

ประจำปีการศึกษา 2554

ภารกิจหลัก : การจัดการเรียนการสอน

1.ความเสี่ยง	2.ปัจจัยเสี่ยง	3. โครงการ/วัตถุประสงค์	4. แนวทางการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	5.เวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ	6. ผลการดำเนินการ (ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่)	7. หมายเหตุ
-บางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1. ไม่มีการสำรวจความต้องการผู้เรียนชุมชนและสถานประกอบเพื่อให้ข้อมูลในสถานะที่มีการเปลี่ยนก่อนจัดทำหลักสูตร	1.การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร วัตถุประสงค์ - เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมีหลักสูตรที่ได้มาตรฐานสอดคล้องความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสำรวจความต้องการของผู้เรียนและสถานประกอบการ 2. จัดโครงการวิพากษ์หลักสูตรเพื่อพัฒนาหลักสูตรสำหรับการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ	ปีการศึกษา 2554 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าภาควิชา		