



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
วิทยาเขตตรัง

คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มุ่งจัดการศึกษา พัฒนางานวิจัย บริการทางวิจัยและทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม เน้นการบริการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มหาวิทยาลัยจึงจัดให้มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และเป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
มิถุนายน 2556

สารบัญ

	หน้าที่
บทที่ 1 บทนำ	1
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	4
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	5
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	5
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	5
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	7
การกำหนดวัตถุประสงค์	8
การระบุความเสี่ยง	8
การประเมินความเสี่ยง	9
การประเมินมาตรการควบคุม	11
การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	12
การรายงาน	13
การติดตามผลและทบทวน	13
ตัวอย่างโครงการ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	14
บทที่ 4 บทสรุป	31
เอกสารอ้างอิง	33
ภาคผนวก	34
นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน	
ปฏิทินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556	

บทที่ 1

บทนำ

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบกับได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร การศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ศรีวิชัย QA ซึ่งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุม ภายใน มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้มีการบูรณาการระบบการควบคุมภายในเข้ากับกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมภายใน และประสิทธิผลมุ่งไปสู่กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงในการช่วยให้อมหาวิทยาลัยบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารงานตาม เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่ พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์กร.

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป

1. การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ หรือไม่เป็นปัจจุบัน
2. การบันทึกบัญชีผิดพลาด
3. การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เกิดการทุจริตในองค์กร
5. การสูญเสียทรัพยากร
6. รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
7. เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
8. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน
9. การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

ฯลฯ

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงใน ภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

1. บรรยากาศทางจริยธรรม
 2. ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
 3. ความรู้ความสามารถของบุคลากร
 4. ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
 5. ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
 6. ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
 7. สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
 8. สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
 9. กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
 10. ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
 11. ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
 12. การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
 13. ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
 14. การเปลี่ยนแปลงองค์กร การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี
 15. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
 16. การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
 17. การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
 18. การดำเนินการแก้ไข
- ฯลฯ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการ ประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptation) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยต้องปฏิบัติตาม

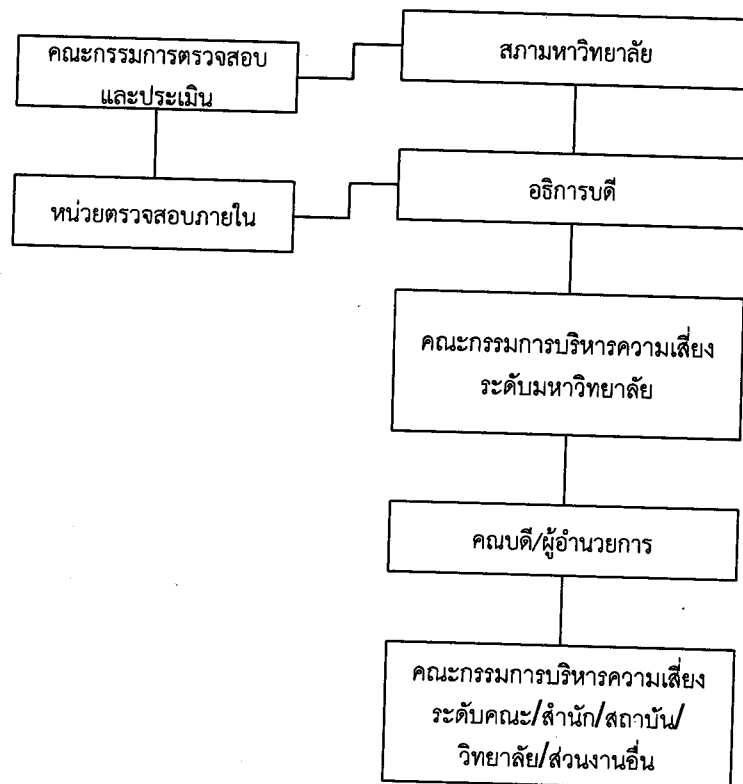
1. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ไว้เป็นล่วงหน้า
2. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง และปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัย กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัยหรือส่วนงานอื่น

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย



นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กร จะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่ อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผน ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบ ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการ จัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
3. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่าเสมอ มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
7. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อมหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบและ ประเมินความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย 2. ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น 3. เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุม ภายใน

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
อธิการบดีมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 2. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ฯ 3. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง 5. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และต้นสังกัด ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน 3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย 6. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี เพื่อให้ความเห็นชอบ
คณบดี/ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน 4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ
หน่วยควบคุมภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงาน 2. จัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง