

# โครงการประชุมชี้แจงนโยบายและกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

วันพฤหัสบดีที่ 14 มกราคม พ.ศ.2564 เวลา 09.00-12.30 น.  
ณ ห้องประชุมกำพล อดุลวิทย์ ชั้น 2 อาคารสารนิเทศ 50 ปี มก.



## ขอบเขตการบรรยาย

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564
- แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564
- กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564
- หลักการ/กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017
- การวางแผน และการบริหารความเสี่ยงสำหรับอุดมศึกษา



# นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔



# นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ให้มหาวิทยาลัย วิทยาเขต ส่วนงานและหน่วยงาน ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก อาทิ ด้านการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคระบาดร้ายแรง โดยความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

## ๑.๑ ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล
- ๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ
- ๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

## ๑.๒ ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ได้แก่

- ๑) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation risks)
- ๒) ด้านวิชาการ (Academic risks)
- ๓) ด้านการเงิน (Financial risks)
- ๔) ด้านการดำเนินงาน (Operation risks)
- ๕) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance risks)

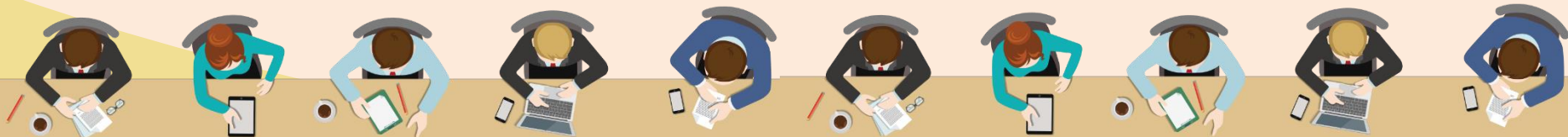




# นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๒. ให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามข้อ ๑ และถ่ายทอดแผนฯ ให้ส่วนงาน/หน่วยงานนำสู่การปฏิบัติ

๓. ให้ส่วนกลางบางเขน ได้แก่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ส่วนงานเทียบเท่าระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย/ศูนย์ และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย
- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงตามข้อ ๑ มาประเมิน ค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ
  - จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน



# นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๔. ให้วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงตามข้อ ๑ มาประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ
- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขต

๕. ให้ส่วนงานในวิทยาเขต จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขต ตามข้อ ๔ รวมถึงความเสี่ยงตามข้อ ๑ มาประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ
- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของส่วนงานในวิทยาเขต



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategy risks)</b>			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</b>	<b>๑.๑ การแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการของมหาวิทยาลัยต่อการแก้ไขปัญหาชุมชน สังคม ประเทศยังมีน้อย</b>	<b>๑.๑.๑ การนำผลงานวิจัยและบริการวิชาการไปใช้ประโยชน์ต่อความต้องการของชุมชน</b>	รองอธิการบดี ฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม/ฝ่ายวางแผนและวิจัย
		<b>๑.๑.๒ ประสิทธิภาพการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการวิจัยและบริการวิชาการ</b>	รองอธิการบดี ฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม/ ฝ่ายวางแผนและวิจัย
	<b>๑.๒ ความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน สังคม (Engagement) น้อยลง</b>	<b>๑.๒.๑ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กับมหาวิทยาลัย</b>	รองอธิการบดี ฝ่ายพัฒนาอย่างยั่งยืนและสื่อสารองค์กร  รองอธิการบดีวิทยาเขตศรีราชา/กำแพงแสน/ เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategy risks)</b>			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</b> การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	๑.๓ การสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนยังไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	๑.๓.๑ การพัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการเรียนการสอน	รองอธิการบดี ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล/ ฝ่ายวิชาการ/ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
		๑.๓.๒ การสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	รองอธิการบดี ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล/ฝ่ายวิชาการ  รองอธิการบดีวิทยาเขต กำแพงแสน/ ศรีราชา/เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategy risks)</b>			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</b> การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล	๒.๑ ลำดับ QS Ranking ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและรายสาขาไม่อยู่ในเป้าหมายที่กำหนด	๒.๑.๑ ชื่อเสียงด้านวิชาการ	รองอธิการบดี
		๒.๑.๒ สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ/ ฝ่ายวางแผนและวิจัย/
		๒.๑.๓ สัดส่วนจำนวนการอ้างอิงต่อผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์	ฝ่ายวิชาการ/ ฝ่ายนวัตกรรมและกิจกรรมเพื่อสังคม/
		๒.๑.๔ สัดส่วนอาจารย์และนิสิตต่างชาติ	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
		๒.๑.๕ สัดส่วนจำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์	รองอธิการบดีวิทยาเขต กำแพงแสน/ศรีราชา/เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
		๒.๑.๖ การแลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตระหว่างประเทศ (Inbound-Outbound)	



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategy risks)</b>			
<u>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ในระดับสากล	๒.๒ การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	๒.๒.๑ การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากงานวิจัย	รองอธิการบดี ฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม/ ฝ่ายวางแผนและวิจัย
	๒.๓ โครงการพื้นฐานที่รองรับบริการด้านดิจิทัลยังไม่สมบูรณ์ในทุกวิทยาเขต	๒.๓.๑ อายุการใช้งานของเครือข่ายดิจิทัล	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
		๒.๓.๒ ความครอบคลุมของเครือข่ายดิจิทัล	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategy risks)</b>			
<u>ยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ	๓.๑ การใช้ทรัพยากรร่วมกันในด้านงานวิจัย	๓.๑.๑ การเข้าถึงรายชื่อและคุณสมบัติเฉพาะของครุภัณฑ์และอุปกรณ์ด้านงานวิจัยของมหาวิทยาลัย  ๓.๑.๒ การทำงานร่วมกันของนักวิจัย	รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและวิจัย
	๓.๒ บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะการใช้งานดิจิทัล	๓.๒.๑ การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่จำเป็นของบุคลากรทุกระดับ	รองอธิการบดี ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล/ ฝ่ายบริหาร
		๓.๒.๒ การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศของบุคลากร	รองอธิการบดี ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล/ ฝ่ายบริหาร





# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategy risks)</b>			
<u>ยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ	๓.๓ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการล่าช้า/ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี	๓.๓.๑ งบประมาณในการพัฒนาระบบสารสนเทศ	รองอธิการบดี ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล/ ฝ่ายวางแผนและวิจัย  รองอธิการบดีวิทยาเขต กำแพงแสน/ศรีราชา/เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
		๓.๓.๒ ความซับซ้อน และความสะดวกในการใช้งานระบบสารสนเทศ	รองอธิการบดี ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล/ฝ่ายวิชาการ/ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ  รองอธิการบดีวิทยาเขต กำแพงแสน/ ศรีราชา/เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
<u>ยุทธศาสตร์ที่ ๔</u> การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน	๔.๑ การประเมินธรรมาภิบาล	๔.๑.๑ ระบบการประเมินธรรมาภิบาล	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operation risks)</b>			
๑.ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation risk)	๑.๑ เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย	๑.๑.๑ การทันต่อสถานการณ์ในการตอบสนองภาพลักษณ์เชิงลบ	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาอย่างยั่งยืนและสื่อสารองค์กร
	๑.๒ ผลกระทบจากการชุมนุมทางการเมืองรอบพื้นที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	๑.๒.๑ มาตรการส่งเสริมและรักษาความปลอดภัยให้กับบุคลากรและนิสิตในการเดินทาง การปฏิบัติงาน และการเรียนการสอน ในช่วงที่มีการชุมนุม	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
		๑.๒.๒ การปฏิบัติงานและการเรียนการสอนหยุดชะงัก	



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operation risks)</b>			
๒. ด้านวิชาการ (Academic risk)	๒.๑ Learning Digital Platform ที่มีอยู่ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนในประชากรรุ่นใหม่ที่มีความคิดที่แตกต่าง (Gen Me, Gen Alpha) ได้ในอนาคต	๒.๑.๑ ความสอดคล้องของหลักสูตร/รายวิชาต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและสถานประกอบการในอนาคต	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
		๒.๑.๒ การปรับตัวของผู้สอนในการถ่ายทอดความรู้	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	๒.๒ นิสิตไม่สามารถกู้ยืม กยศ. และ กรอ. ได้	๒.๒.๑ การรับรองมาตรฐานหลักสูตรโดย อว.	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
	๒.๓ คุณสมบัติอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๘	๒.๓.๑ ผลงานทางวิชาการอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ยุทธศาสตร์/ด้าน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operation risks)</b>			
<b>๓. ด้านการเงิน (Financial risk)</b>	๓.๑ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังไม่รับรองงบการเงินของมหาวิทยาลัยโดยไม่มีเงื่อนไข	๓.๑.๑ การปรับปรุงตามข้อทักท้วงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน  รองอธิการบดีวิทยาเขตกำแพงแสน/ศรีราชา/เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
	๓.๒ การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ตรงตามแผนที่กำหนด	๓.๒.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่างๆ	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย



# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ยุทธศาสตร์/ด้าน	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operation risks)</b>			
๔. ด้านการดำเนินงาน (Operation risk)	๔.๑ กระบวนการทำงานบางขั้นตอนไม่มีประสิทธิภาพ	๔.๑.๑ การกำหนดกระบวนการทำงานและตัวชี้วัด (หมวด ๖ ระบบปฏิบัติการ)	รองอธิการบดี ทุกฝ่ายและรองอธิการบดี วิทยาเขต
		๔.๑.๒ ความคล่องตัวของขั้นตอนการทำงานในแต่ละภารกิจ	รองอธิการบดี ทุกฝ่าย และรองอธิการบดีวิทยาเขต
๕. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance)	๕.๑ เกิดการทุจริตในการดำเนินงาน	๕.๑.๑ การควบคุมติดตาม กำกับดูแล การปฏิบัติงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	รองอธิการบดี ฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน/ ฝ่ายบริหาร
		๕.๑.๒ มาตรการควบคุม ติดตาม กำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ	รองอธิการบดี วิทยาเขตกำแพงแสน/ ศรีราชา/ เฉลิมพระเกียรติ จังหวัด สกลนคร

# กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564



# กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ถ่ายทอดแผน

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มก.  
ตามนโยบาย ข้อ 1

วิทยาเขต

วิทยาเขต กำแพงแสน ศรีราชา สกลนคร

ถ่ายทอดแผน

- ประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ
  - ความเสี่ยงตามแผน มก. และ
  - ความเสี่ยงวิทยาเขตตามนโยบายข้อ 1
- จัดลำดับความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง วิทยาเขต

ส่วนงานในวิทยาเขต

- ประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ
  - ความเสี่ยงตามแผน มก. และ
  - ความเสี่ยงตามแผนวิทยาเขต
  - ความเสี่ยงวิทยาเขตตามนโยบายข้อ 1
- จัดลำดับความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ส่วนงาน/หน่วยงาน

บางเขน

สำนักงาน  
สภามหาวิทยาลัย

คณะ/  
สถาบัน/  
สำนัก/  
วิทยาลัย/ศูนย์

หน่วยงานในสังกัด  
สำนักงานอธิการบดี

- ประเมินค่าโอกาสและค่าผลกระทบ
  - ความเสี่ยงตามแผน มก. และ
  - ความเสี่ยงส่วนงานตามนโยบายข้อ 1
- จัดลำดับความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ส่วนงาน/หน่วยงาน



จัดส่งแผน

จัดส่งแผน

- \* หลักการ/กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017
- \* การวางแผน และการบริหารความเสี่ยงสำหรับอุดมศึกษา

โดย ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์  
ที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยง และการจัดการคุณภาพ





# หลักสูตร RMG



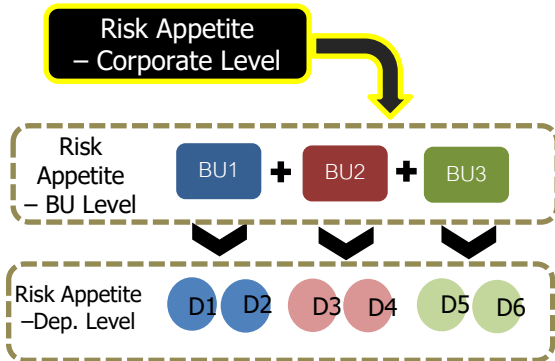
## การกำกับและการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO ERM 2017 Integrating with Strategy and Performance



Knowledge Sharing : Risk Management & Governance

วันที่ 14 มกราคม 2564

### Portfolio view of Risk



© Can Stock Photo

“ในวิกฤติ มีโอกาส  
ใช้โอกาส จากความเสี่ยง”



โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ปรึกษาด้านการบริหารกลยุทธ์ ความเสี่ยงและการจัดการคุณภาพ

อดีตกรรมการกำกับความเสี่ยงการรถไฟฯ ขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

กรรมการบริหารความเสี่ยง คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สทว.)

อนุกรรมการยุทธศาสตร์/ความเสี่ยง การเงินและทรัพย์สินสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

อนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท เอทีพี30 จำกัด (มหาชน)

กรรมการอิสระ กรรมการสรรหา และกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

## ประวัติวิทยากร



### ความเชี่ยวชาญ

ด้านการสอน วิจัย และบริการวิชาการ

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

## ผศ. ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Mobile : 081-8471673 Line ID : [psert](#)

### คุณวุฒิทางการศึกษา

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



# วัตถุประสงค์ ( Key Learning Objectives )

## เพื่อให้ผู้บริหาร เข้าใจ ตระหนักรู้ และมีทักษะในการประยุกต์ใช้

- มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรตามกรอบ COSO ERM 2017 ที่บูรณาการการบริหารความเสี่ยง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงาน
- สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดี และเทคนิคการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับองค์กร(Corporate Risk Event)
- ทราบแนวทางการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)
- สามารถกำหนด Risk Appetite Statement แยกตามประเภทความเสี่ยง(SOFC+R)เพื่อเป็นกรอบนโยบายความเสี่ยงที่นำไปปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย/ส่วนกลาง/วิทยาเขต/ส่วนงาน ทั่วทั้งองค์กร
- สามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง(Key Risk Indicator) ที่เป็นสัญญาณเตือนภัย(Early Warning Sign)และตัววัดความเสียหายเทียบกับ Risk Appetite ที่กำหนดตามนโยบายและเป้าหมาย

## Pre-Test / การปรับกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรสมัยใหม่

- ◆ เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส: ทิศทาง กระบวน และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ (COSO ERM2017 : 1 Governance & Culture 2.Strategy & Objective Setting 3. Performance)
  - ◆ “ความเสี่ยง(Risk)” และ “ปัญหา(Issue/Problem)” ต่างกันอย่างไร ?
  - ◆ GRC : การเชื่อมโยง Governance(การกำกับดูแล Performance) –Risk (การบริหาร Risk) และ - Compliance(การควบคุม Internal Control) /ระบบบริหารคุณภาพและ*การสร้าง Risk Culture Strategic Risk* และแนวทางการกำหนดระดับ*ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้(Risk Appetite)* กับการประเมิน*คัดเลือกกลยุทธ์องค์กร(Alternative Strategies)*
  - ◆ Risk Management Process and *Risk Performance*
  - ◆ Risk Management Tools :ตัวอย่างเครื่องมือวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงโดยใช้ *What-If + Environmental Scanning (SWOT Analysis)*
  - ◆ ตัวอย่างแนวทางการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่กระทบต่อวิกฤติอุดมศึกษา เช่น *Education /Digital Disruption*
  - ◆ ตัวอย่างกรณีศึกษาการบริหารความเสี่ยงและ*การสร้างโอกาสจากEmerging Risk* เช่น Digital disruption , เหตุการณ์ โรคระบาด COVID-19

- ◆ ติดตาม ทบทวน ปรับปรุง รายงานแผน และผลการบริหารความเสี่ยง (COSO ERM2017 : 4 *Review & Revision* 5. Information, Communication & Reporting
  - ◆ *New Emerging Events and New Key Risks* จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อ *Performance*
  - ◆ *เคล็ดลับการกำหนด Leading KRI (Warning Indicator) and New Risk Response Strategies*
  - ◆ ตัวอย่างรูปแบบการรายงาน และการสื่อสารผลการบริหารความเสี่ยง(KRI) และการประเมินผลการดำเนินงานตาม *ค้ำชีวัดความเสี่ยง/ความเสียหายเทียบกับค่า Risk Appetite*
- ◆ *Key Takeaway / Q & A*

Q&A / *Post-Test* / การปรับกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรสมัยใหม่



# Pre-Test หลักการ นโยบาย กระบวนการ และเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (1)

1. ข้อใดกล่าวถึงหลักการและเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง
  - ก.องค์กรยิ่งมีความเสี่ยงน้อย ยิ่งดีต่อการบรรลุเป้าหมาย
  - ข.องค์กรควรบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด
  - ค. เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงคือการลดระดับความสูญเสียขององค์กรให้ต่ำลง
  - ง.องค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขันลดลง หากองค์กรนั้นไม่ยอมรับให้เกิดความเสี่ยง
  
2. ในบริบทของสถาบันการศึกษา การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) แยกตามประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านใดที่สามารถยอมรับให้เกิดได้ ในระดับปานกลาง – สูง เพื่อเพิ่มโอกาสในการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต
  - ก. ด้านกลยุทธ์ Strategy
  - ข. ด้านการปฏิบัติงาน Operation
  - ค. ด้านการเงิน Finance
  - ง. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance



# Pre-Test หลักการ นโยบาย กระบวนการ และเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (1)

3. ข้อใดต่อไปนี้เป็นภาระเหตุการณความเสี่ยงสอดคล้องตรงตามนิยามความเสี่ยง

- ก. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และการแพร่ระบาดของ COVID-19
- ข. อัตราการเข้าออกของพนักงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาด้วยกัน
- ค. ความสามารถในการปรับองค์กร เนื้อหาหลักสูตรและรูปแบบการเรียนรู้ในอนาคต
- ง. ผลการดำเนินงานตามKPIระดับสถาบันอาจต่ำกว่าเป้าหมายที่ตกลงร่วมกับสภามหาวิทยาลัย

4. เครื่องมือใดเหมาะสำหรับการค้นหาความเสี่ยงใหม่ระดับองค์กร

- ก. Fish bone diagram
- ข. Bow-Tie diagram
- ค. Failure Mode and Effects analysis (FMEA)
- ง. Environmental Scanning

5. ข้อใดต่อไปนีกล่าวถูกต้อง เกี่ยวกับ Leading KRI (Key Risk Indicator)

- ก. เป็นตัวชี้วัดความเสียหายของประเด็นความเสี่ยงสำคัญ
- ข. เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยง
- ค. ควรมีมากกว่า 2 ตัวชี้วัด เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้อง
- ง. ผิดทุกข้อ





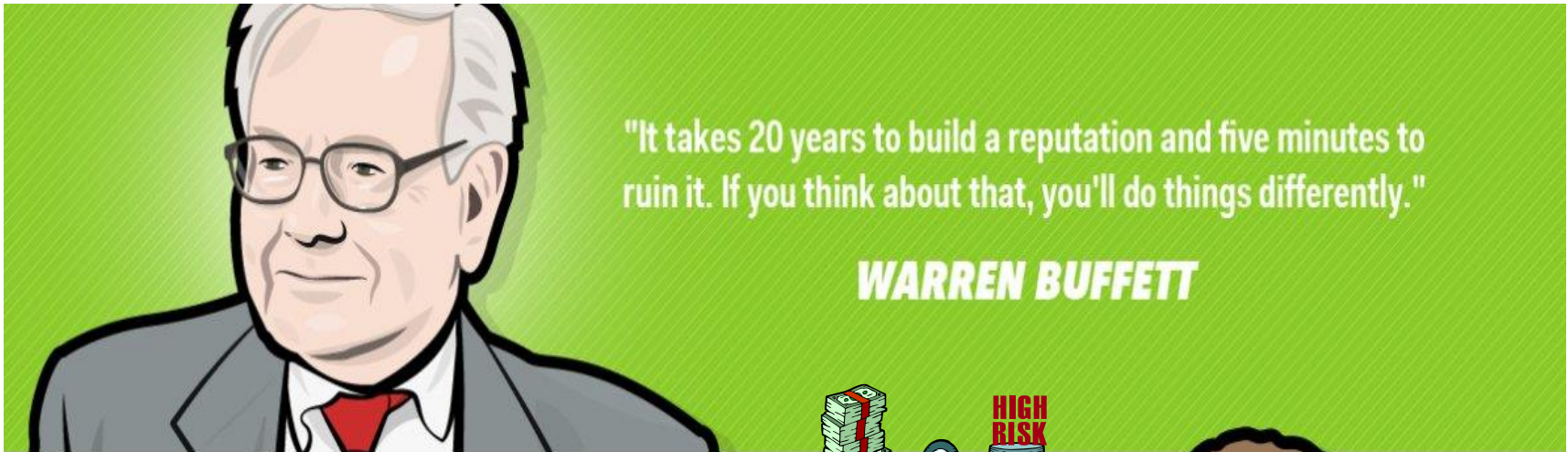
## ข้อใดต่อไปนี้เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ สำหรับส่วนงานด้านการเรียนการสอน ?

- การเกษียณอายุงานของบุคลากร/นักวิจัย/อาจารย์ที่มีความสามารถใน 2-3 ปีข้างหน้า
- ขาดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย(ทักษะ ความสามารถ)ของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิตในอนาคต
- หลักสูตรและวิธีการเรียนรู้ที่มีและเป็นอยู่ในปัจจุบันล้าสมัย ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงในโลกDigital และไม่สอดคล้องกับ Lifestyle ของผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย
- กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรใหม่/Platformใหม่/รูปแบบใหม่ที่จะประกาศใช้ในปีการศึกษาหน้า ออกล่าช้า แข่งขันไม่ได้ และ/หรือไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร
- การเปลี่ยนแปลงของ Learning Digital platform และการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของประชากร และการเข้าสู่สังคมสูงวัย
- ฝุ่นจิ๋ว PM 2.5 ที่เกินมาตรฐาน หรือ COVID-19 ที่ระบาดทั่วโลก
- จำนวนผลงานวิจัยและ/หรือรายงานการวิจัยเชิงนโยบาย/ การบริการวิชาการเพื่อแก้ปัญหาสังคมที่มีอยู่ยังมีอยู่น้อยเมื่อเทียบกับบุคลากรที่มีความสามารถของคณะ
- อัตราการเข้าออกของคณาจารย์และบุคลากรอยู่ในระดับที่สูง



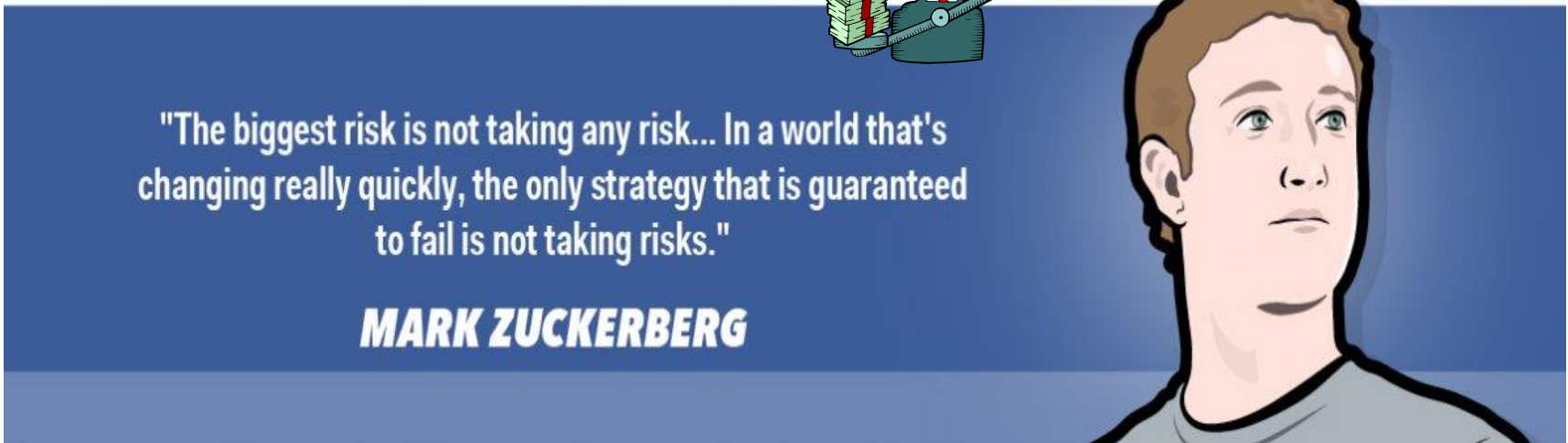
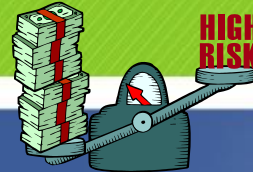


# Risk and Return Opportunity




"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently."

**WARREN BUFFETT**



"The biggest risk is not taking any risk... In a world that's changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks."

**MARK ZUCKERBERG**



## Enterprise Risk

Enterprise Risk Services promotes a **Risk aware Culture** at UQ where everyone considers risks in their daily decision making to achieve **their objectives**. Enterprise Risk Services provides best practice risk leadership and consistency in approach via the Enterprise Risk Management Framework which includes the **Senate's Risk Appetite statement**, training, practical advice, tools and risk workshop facilitation.

We support you to be successful in achieving your objectives!

## ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite

### Example 7.4: Risk Appetite Expression

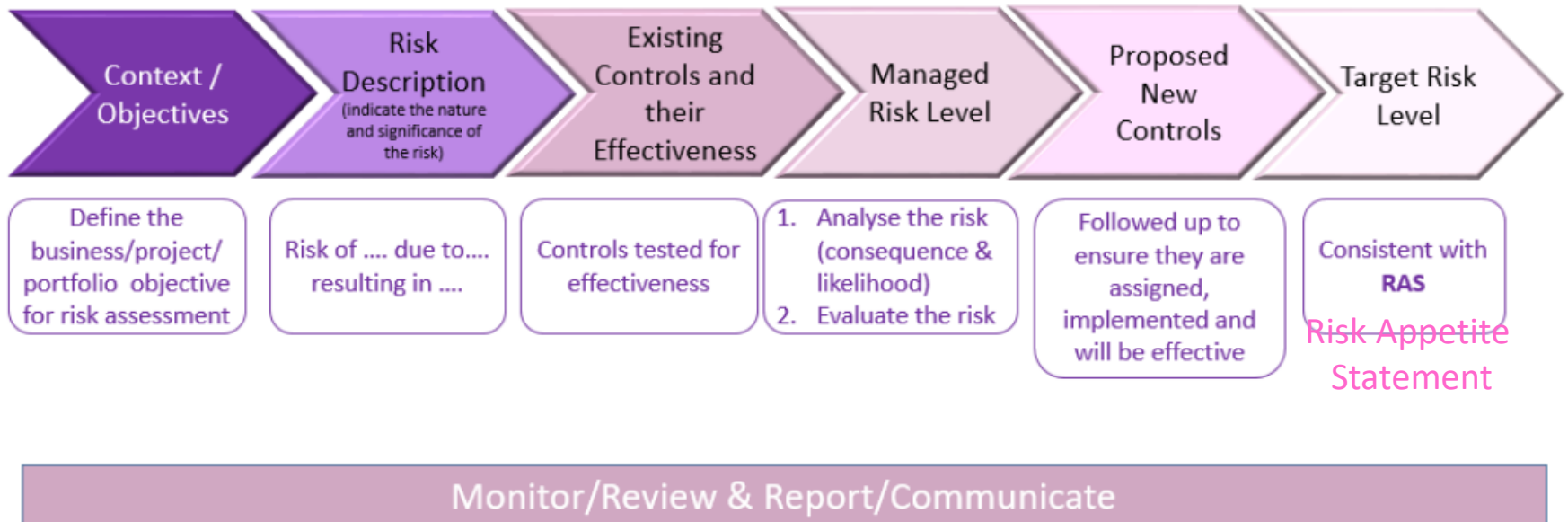


A university has set its strategy focusing on its role as a preeminent teaching and research university that attracts outstanding students and as a desired place of work for top faculty. The university's risk appetite statements acknowledge that risk is present in every activity. The critical question in establishing the risk appetite is how willing the university is to accept risk related to each area. To answer that question, management uses a continuum to express risk appetite for the university's major business objectives (teaching, research, service, student safety, and operational efficiency). They place various risks along the continuum as a basis for discussion at the highest levels.

(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)

# Good Risk management Process

## Risk management process





# COSO ERM 2017 : Align in Strategic and Performance Management Process

## Strategic & Performance Management Process





# สรุปประเด็นการปรับเปลี่ยนของ COSO ERM 2017

## 5 องค์ประกอบ 20 หลักการสำคัญตามกรอบ COSO ERM 2017

- องค์ที่ 1 **ERM Governance and Culture** สร้างกลไกกำกับการบริหารความเสี่ยง กรรมการนโยบาย สภามหาวิทยาลัย-คณะ / RMC : Risk Management Committee / Risk Working Committee / Risk Team , การสร้าง Risk Culture
- องค์ที่ 2 **ERM Strategy and Objective Setting** กำหนดนโยบาย Risk Appetite Statement เพื่อเป็น กรอบกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- องค์ที่ 3 **ERM Performance and Risk in Execution** ค้นหา ประเมิน ทำแผนรับมือและตัวชี้วัด ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ ทำ Portfolio View of Risk ( KPI/Risk Tolerance, Risk Appetite)
- องค์ที่ 4 **Review and Revision** ติดตาม ประเมิน ทบทวนความเสี่ยงใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่มี นัยสำคัญระหว่างปี ปรับกลยุทธ์การรับมือ (รายงานผลการดำเนินงานตามแผน/Leading KRI ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส )
- องค์ที่ 5 **Information, Communication and Reporting** ใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Leading/Lagging KRI และ และ Performance ) สื่อสารพนักงาน และ จัดทำรายงานเสนอ Stakeholders เพื่อสร้างความมั่นใจ

1

## COSO ERM 2017 : Governance and Culture



### Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals

 Strategy & Objective-Setting

 Performance

 Review & Revision

 Information, Communication, & Reporting

### Strategic & Performance Management :

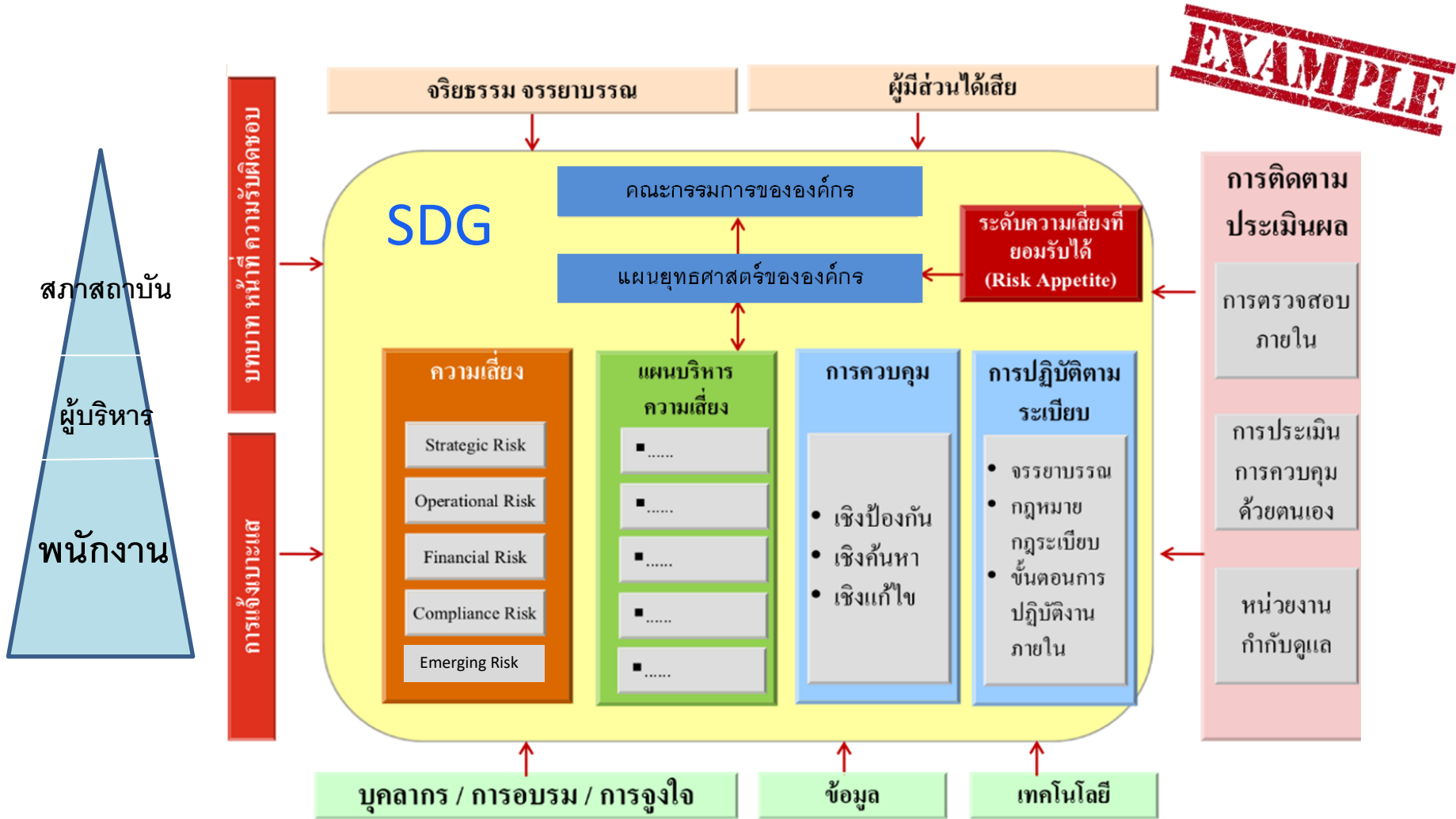
- ☑ องค์การมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ผ่าน **Mission, Vision and Core Values**

### Enterprise Risk Management + GRC Framework :

- ☑ การวางกรอบภาพรวมด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และสร้างเป็นวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง



# การบูรณาการ GRC ขององค์กร





# Governance and Culture

## การกำหนดบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ระดับกรรมการสภาฯ /กรรมการประจำคณะ (Board/RMC)
  - กฎบัตร หรือ Charter เป็นการรับแนวทางจากคณะกรรมการประจำคณะ/กรรมการสภาฯ
  - เพื่อกำหนดทิศทางหลักของคณะ ที่จะใช้ในการบริหารความเสี่ยง กำหนด Risk Appetite Statement /เห็นชอบหรืออนุมัติระดับ ขนาดหรือปริมาณ Risk Appetite ที่ไม่กระทบกับ Performance
- ระดับบริหาร (U-RMC&IC)
  - ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง(และควบคุมภายใน) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
  - ทำหน้าที่หลัก นำแนวและนโยบายจากRMC มาปฏิบัติให้ครบถ้วน โดยกลยุทธ์ที่เลือกใช้ต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite Statement และ monitor ความคืบหน้าของแผนและแนวโน้มความเสี่ยงจากค่าตัวชี้วัด (KRI)
- ระดับปฏิบัติการ (คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ พนักงาน)
  - หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยง เป็นทีมกลางที่รวบรวมความเสี่ยงสำคัญของคณะฯ และเป็นคนกำหนดแนวทาง เพื่อให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน
  - Risk Owner รับผิดชอบโดยตรงกับความเสี่ยงในส่วนงานที่รับผิดชอบ โดยควรบูรณาการกับการควบคุมภายใน

## Concept of Risk Culture: Thai Corporations



“วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง : จัดทำแนวทางวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางดังกล่าวมีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) การกำกับดูแลความเสี่ยง 2) ภาวะผู้นำ 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4) เทคนิคการบริหารความเสี่ยง 5) การสื่อสารด้านความเสี่ยง และ 6) การเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง”



“วัฒนธรรมความเสี่ยง : องค์ประกอบสำคัญของการบริหารความเสี่ยงบริษัท ที่บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งระดับบุคคลและการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยการสื่อสาร กำหนดให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง พัฒนาบุคลากรทุกระดับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และสร้างความตระหนักทั่วองค์กร”



“วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง : องค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง การที่ผู้บริหารสื่อสาร เป็นต้นแบบ และสร้างวิธีการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ให้เห็นผลในทิศทางเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการสร้างความตระหนักและพัฒนากรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง”

# Building Effective Risk Culture: McKinsey & Company



Credit: McKinsey & Company, 2010

# ตัวอย่างกิจกรรม ด้านวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง



- การสื่อสารจากผู้บริหารว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญ (Tone at the Top)
- ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการบริหารความเสี่ยง (Role Model)
- สร้าง Commitment ร่วมกันสำหรับผู้บริหารผ่าน Risk Appetite Statement



- การฝึกอบรมทั้ง classroom, online ทุกระดับขององค์กร
- การจัดทำจดหมายข่าวสาร ผ่าน intranet, e-newsletter
- กำหนดให้มีวาระเรื่องความเสี่ยงในการประชุมหลัก ๆ




- มี Risk Management Champion
- การ Reward หรือ Recognition สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความเสี่ยง
- Initiatives/ Project เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารความเสี่ยงไปปรับปรุงระบบงาน และสร้างนวัตกรรม

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัทฯ ตระหนักและให้ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่ดีเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนและสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นในระดับที่เหมาะสม ดังนั้นจึงเห็นควรให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงภายใต้หลักมาตรฐานสากล COSO ERM ปัจจุบันมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางหรือกรอบปฏิบัติในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกคน โดยให้แต่ละหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุ ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบรวมทั้งกำหนดมาตรการแนวทางป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เหมาะสมพร้อมทั้งจัดทำรายงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กร
2. กำหนดให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของบริษัท 

## ตัวอย่างนโยบายบริหารความเสี่ยง

3. กำหนดให้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงานในองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการปลูกฝังสร้างนิสัยให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนต่อไป



## 2 COSO ERM 2017 : Strategy and Objective-Setting



### Strategic & Performance Management:

- ☑ องค์กร กำหนด กลยุทธ์/แผนงาน ในกรอบ Risk Appetite เพื่อ นำไปสู่การสร้างคุณค่า (Enhanced Value) ในอนาคต

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

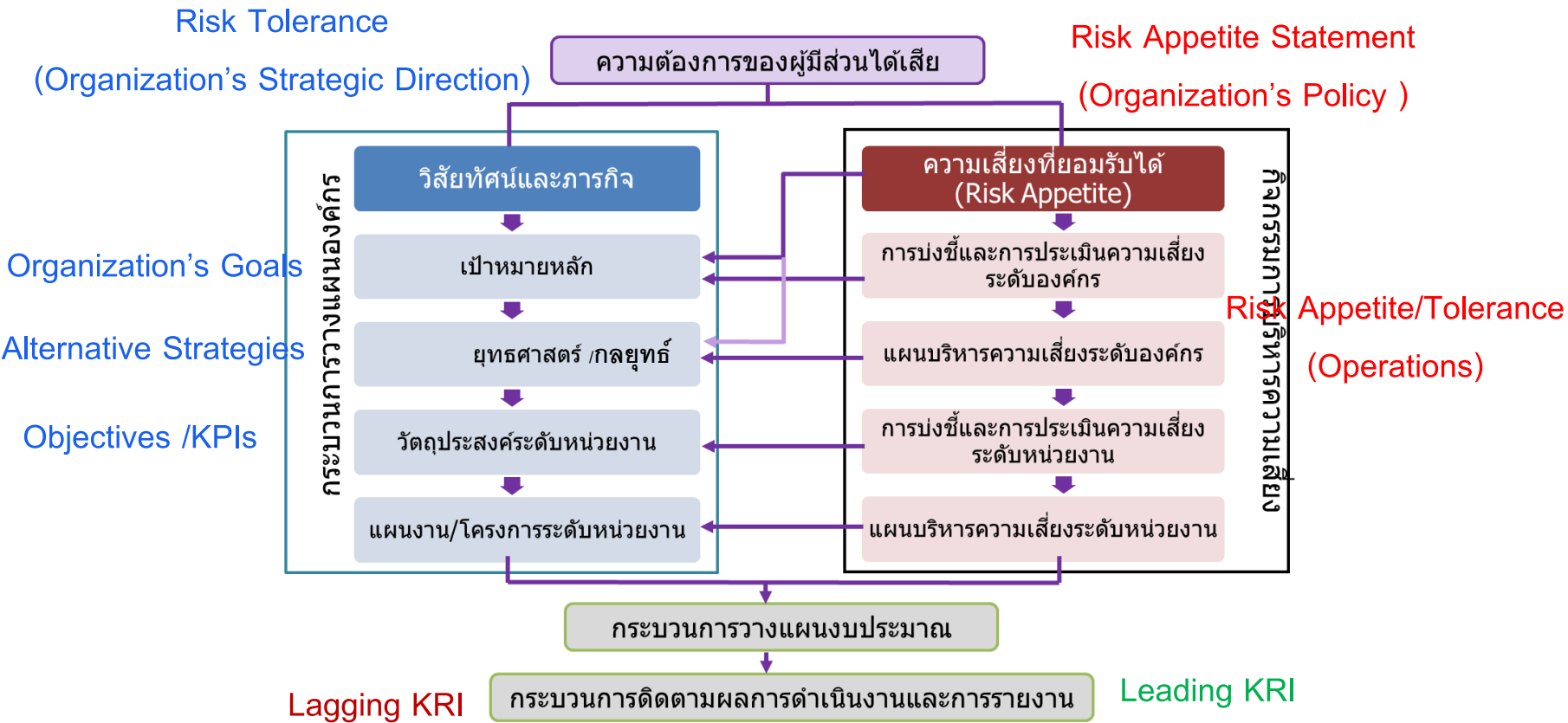
### Enterprise Risk Management :

การ Verify Assumption and Alternative Strategies รวมถึงกลุ่มกิจกรรมตามโดย

- ☑ เป็นการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับความเสี่ยง
- ☑ การนำความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกแผนกลยุทธ์ผ่าน Risk Appetite
- ☑ Possible Strategy Implementation

## 2 Strategy and Objective-Setting

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

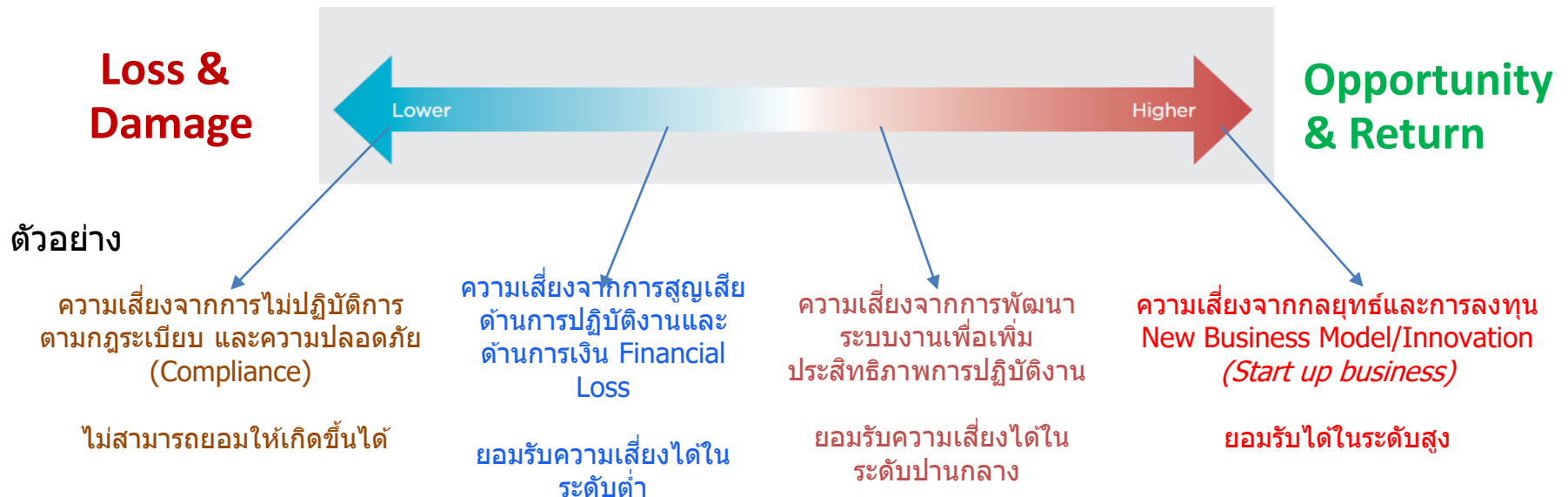


\*Credit : ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการเรียนรู้ RM&IC, Risk Appetite and Strategic Planning Process

## 2 Strategy and Objective-Setting

### ความหมายและความสำคัญของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นแนวทางให้บริษัท ในการกำหนดชนิดและปริมาณของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรอาจเป็นจำนวน (amount) หรือ ข้อความ (statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย
- เป็นส่วนหนึ่งในแนวทางการกำหนด กลยุทธ์องค์กร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรกำหนดโดยบอร์ด หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงาน นำไปใช้งานในแนวทางเดียวกัน







## ตัวอย่าง Risk Appetite: การวิจัยพัฒนานวัตกรรม

- หากองค์กรมีนโยบายมุ่งเน้นการเติบโตด้วยวิจัยนวัตกรรมระดับแนวหน้า ภายใต้การเผชิญกับการการถูก disrupted ที่รุนแรง โดยใช้เงินจากรายได้ของคุณะ/สถาบันเพื่อใช้ในการลงทุนวิจัยพัฒนานวัตกรรมโดยไม่กระทบต่อแผนการลงทุนเพื่อการเติบโตด้านการดำเนินงานตามปกติ
    - ยอมรับความสูญเสียได้ระดับหนึ่งหากโครงการล้มเหลว เช่นงบลงทุนไม่เกิน5% ของเงินสะสมกองทุนนวัตกรรม(+/- 1%) , Success Rate ในขั้น Commercialization ที่ระดับไม่ต่ำกว่า....% ใช้เงินลงทุนใน...ปีแรกไม่เกิน...ล้านบาท
- OKR = การพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา และ Innovative Culture
- ถ้าสำเร็จ จะก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มชื่อเสียงในระดับนานาชาติ
- (Road Map :100 Creative Ideas → 10-20 Prototype → 1-5 Commercialization )



# ตัวอย่างการใช้ Risk Appetite: Chula Engineering\*

Risk Appetite : ความ  
เสี่ยงที่ยอมรับได้

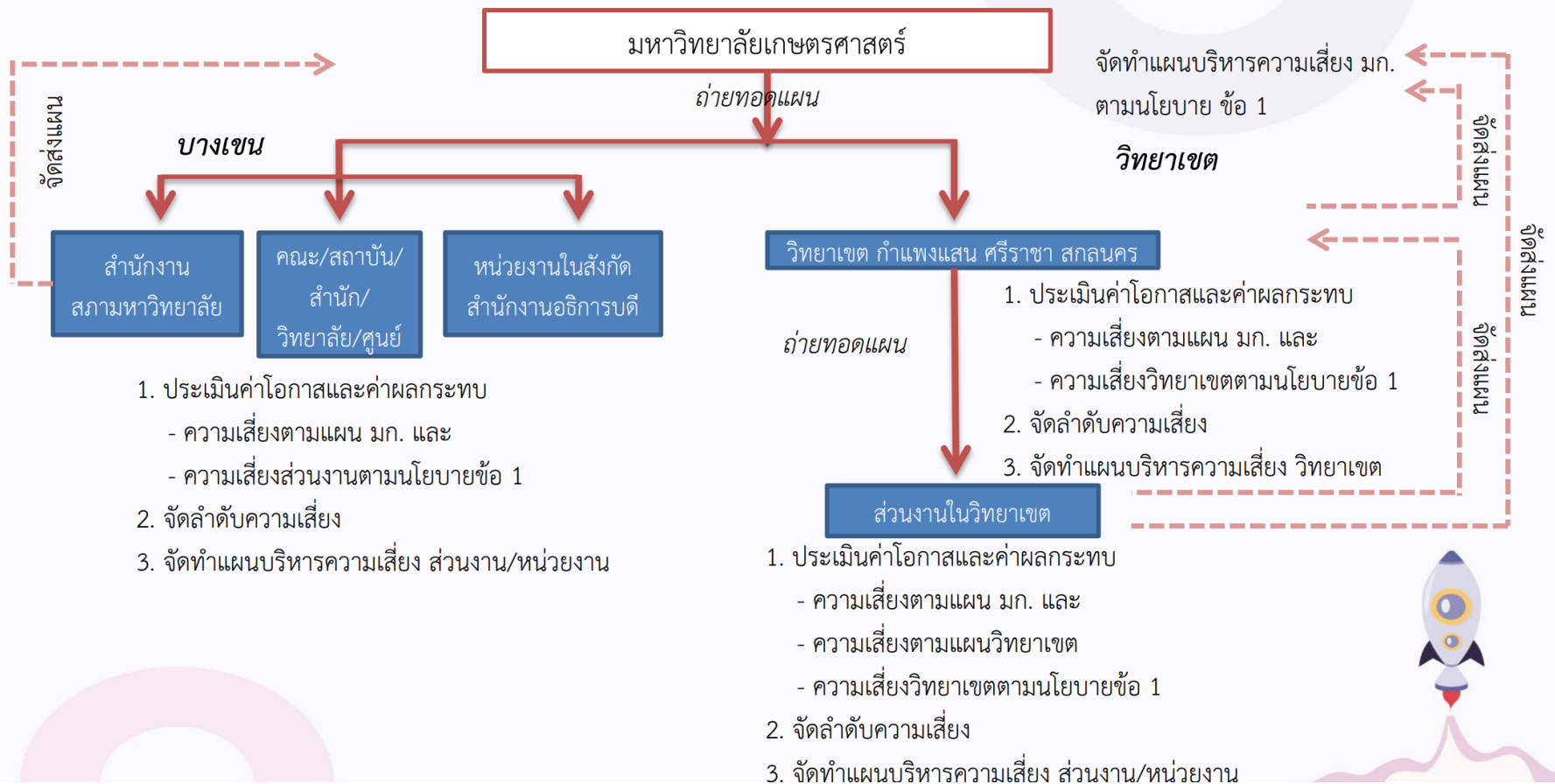


Learning from Success  
and Failure

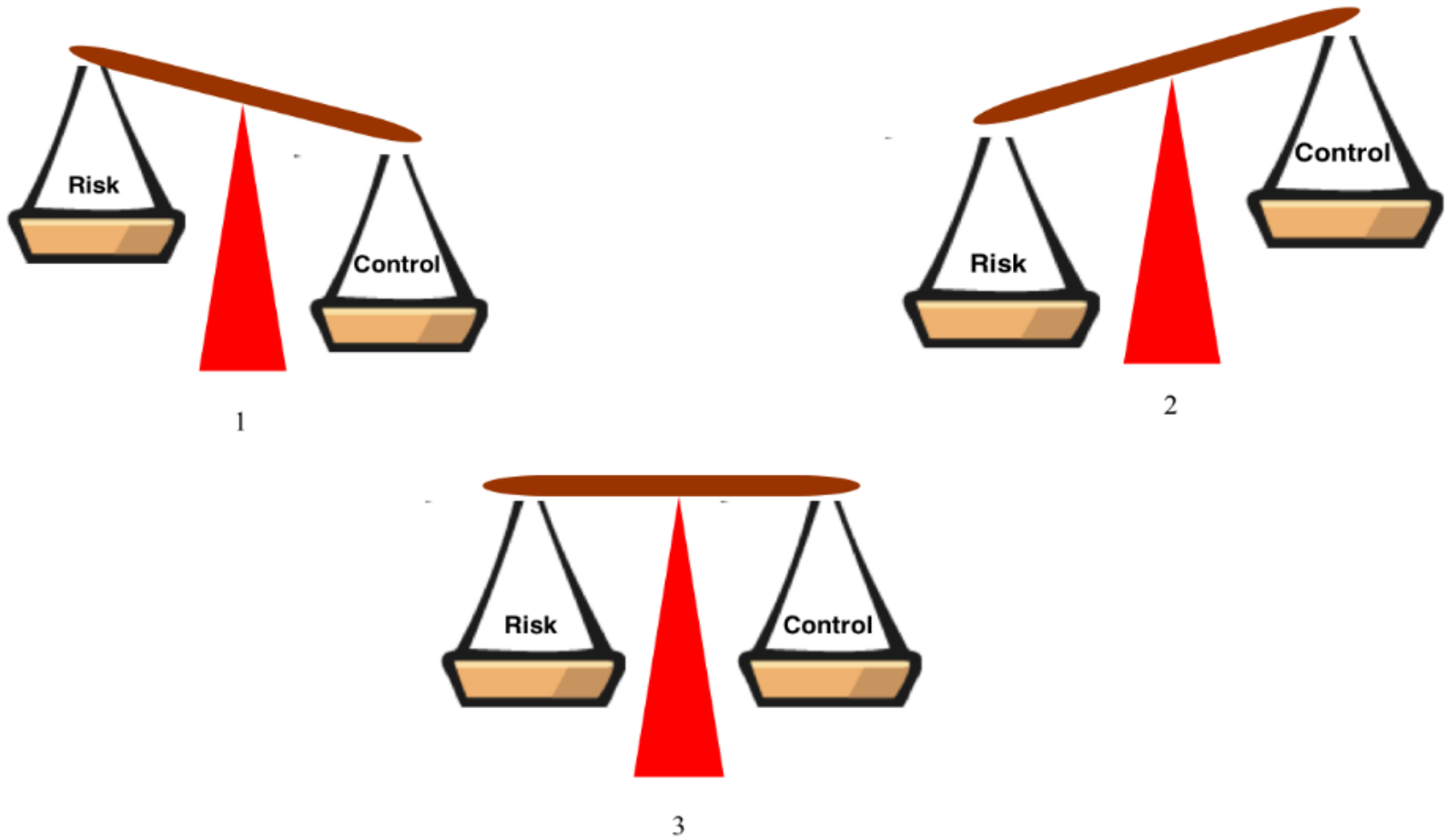
\* Credit : Facebook IOIC – Intania Open Innovation Club 46

# KU Risk Management Policy & Process

## กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564



# ระดับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านในปัจจุบัน



### 3 Performance



#### Strategic & Performance Management :

- ☑ จากแผนกลยุทธ์ ก็จะขยายผลสู่การตั้งเป้าหมาย (Business Objectives) และแผนงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

+ การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน(KCI)

#### Enterprise Risk Management :

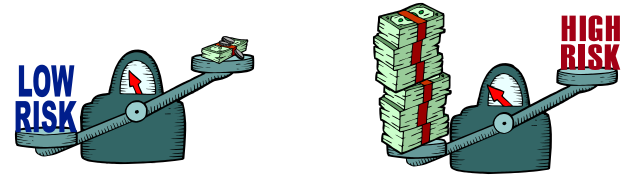
- ☑ เพื่อวางแผนรับมือกับความไม่แน่นอน (Uncertainty/ risk) ที่อาจจะทำให้แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จ
- ☑ การประเมินความเสี่ยงเป็นการเรียงลำดับความสำคัญ และจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- ☑ การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน



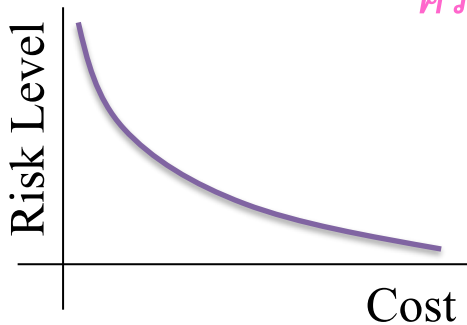
# ความเข้าใจผิด 3 ประการ เกี่ยวกับ Risk

## 1) Risk is always bad

Risk เป็นสิ่งไม่ดีเสมอ



ความเสี่ยงกับโอกาส มักจะเป็นของที่ควบคู่กันไปเสมอ



## 2) Risk must be eliminated at all costs ต้อง

กำจัด Risk ให้หมดสิ้น

*Risk & Return*

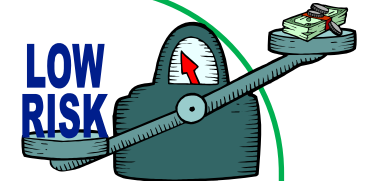
## 3) Playing it safe is the safest thing to do

ไม่เสี่ยง ย่อมปลอดภัยที่สุด

สถาบันการศึกษาที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับทั้งความเสี่ยงและแสวงหาโอกาส จะสามารถค้นพบและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มา disrupt ตัวเองได้

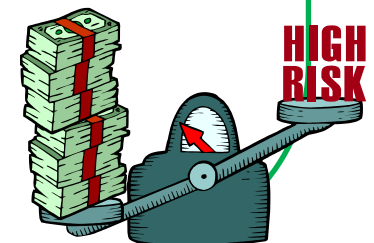
# ความเสี่ยง (Risk) คืออะไร

- ความเสี่ยง\*คือ โอกาสที่เหตุการณ์บางอย่างอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร  
 = ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง(จุดอ่อนการควบคุม ภัยคุกคาม/ ปัญหา) ที่กระทบเชิงลบต่อเป้าหมายขององค์กร  
 ( Risk = Probable frequency + Probable Magnitude of FUTURE LOSS )



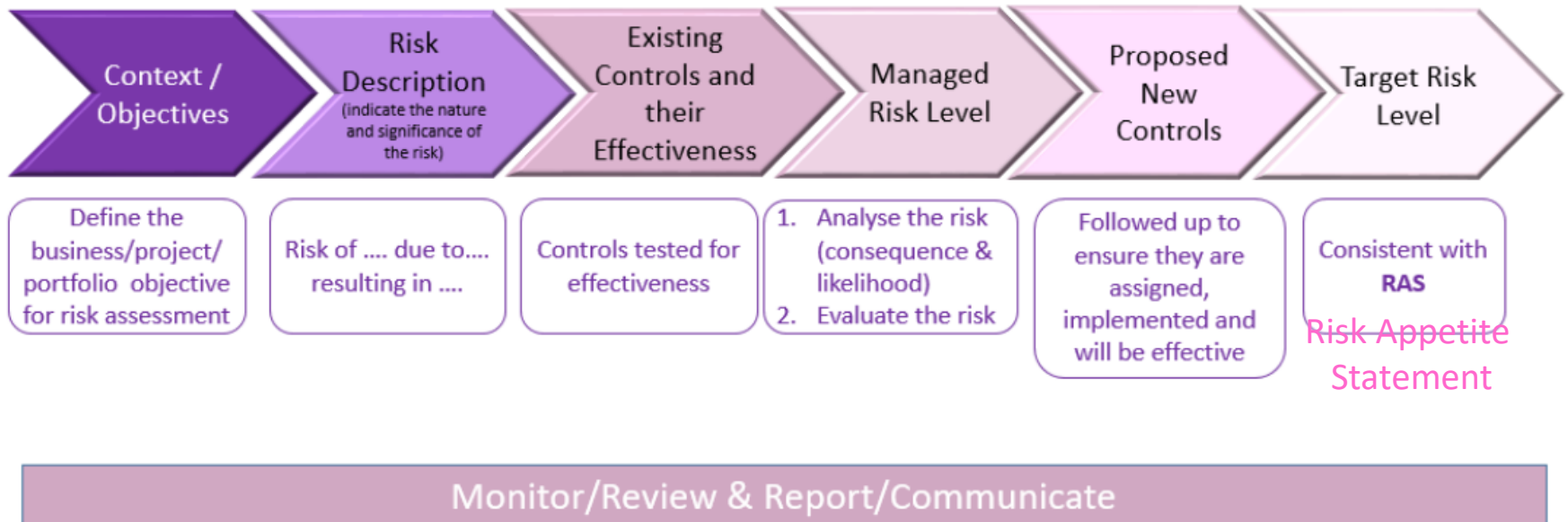
\* รวมถึงความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า

- ผลกระทบ(Consequence) คือผลลัพธ์หรือผลกระทบจากเหตุการณ์ หนึ่ง เป็นไปได้ทั้งในทางบวกหรือลบ  
 ( Negative or Positive Impact )



# Good Risk management Process

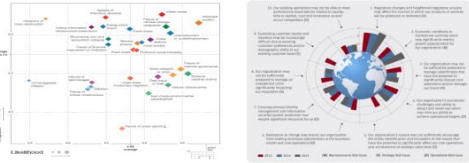
## Risk management process





# Risk Management Process

- **Event Scanning**
- **Global Risk Report**



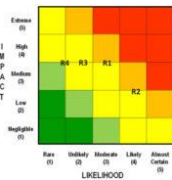
- **Strategic Planning**
- **Management Concern**  
สิ่งที่ผู้บริหารเป็นกังวล
- **Challenges**



- **U Objectives/ target**
- **Functional Objectives / Target**
- เป้าหมายกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายตามพันธกิจ
- Supply Chain นักเรียน ผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต สังคม ประเทศ โลก



- **Residual Risk (ประเด็นที่ต้องติดตามต่อเนื่อง)**



**Example**

**Risk assessment**

Risk Identification

Risk analysis

Risk evaluation

**Risk Appetite Statement**



ประเภทความเสี่ยง

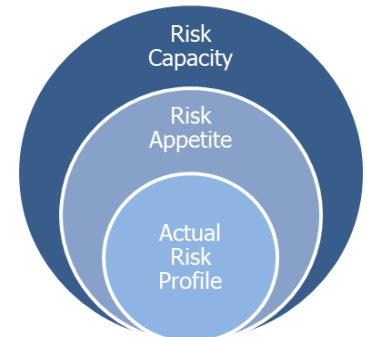
1. Strategic Risk
2. Operational Risk
3. Financial Risk
4. Compliance Risk
5. Emerging Risk

**Corporate Risk Map**



**Risk Profile**

**Risk Mitigation Plan + Key Risk Indicator(KRI)**



# ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ 4 ปี(พ.ศ.2564-2567) KU

## แผนปฏิบัติการ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(มติสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓)

### วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ วิจัย และสร้างนวัตกรรมระดับโลก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของศาสตร์แห่งแผ่นดิน

(มติสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๓)

### ส่วนที่ ๑ แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด
๑. การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน	๑.๑ สร้างเครือข่ายความร่วมมือและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่า หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน กลุ่มอุตสาหกรรมเครือข่าย และภาคประชาชน เพื่อพัฒนาหลักสูตร บูรณาการ หลักสูตรตามความโดดเด่นของคณะและวิทยาเขต และพัฒนาหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต	๑. โครงการพัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพ หลักสูตรพิเศษ หลักสูตรที่พัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพบัณฑิตศึกษา การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาข้ามวิทยาเขต สถาบันและประเทศ โดยการมีส่วนร่วมของนิสิตเก่า ผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และมุ่งเน้น Double Degree, Joint Degree, Duo Degree, Non-Degree, Upskill, Reskill, New skill, หลักสูตร GSPP, หลักสูตร Flagship Module Degree, หลักสูตรพัฒนาศักยภาพวิชาชีพบัณฑิตศึกษา	๑. จำนวนหลักสูตรใหม่/หลักสูตรที่มีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น จากการมีส่วนร่วมจาก นิสิตเก่า ผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน
	พัฒนางานวิจัยและงานบริการวิชาการ รวมทั้งผลักดันผลงานของมหาวิทยาลัยเพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ที่ตอบสนองนโยบายของรัฐในการแก้ไขปัญหาด้านการเกษตร อาหาร ป่าไม้ ประมง ทรัพยากร ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วิศวกรรมศาสตร์ พลังงานและวิทยาศาสตร์สุขภาพ แก่ชุมชนและสังคม		
			๓. จำนวนมาตรฐานวิชาการ/วิชาชีพ/ อุตสาหกรรม/ปฏิบัติการ ในระดับชาติและนานาชาติ (KU Standard)

# ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ 4 ปี(พ.ศ.2564-2567) KU

ยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด
๒. การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล+ A๔:D๘B๔A๔:D๗A๔:D๑๐A๔:D๑๑A๔:D๑๐A๔:D๑๑A๔:D๑A๔:E๑๑	๒.๑ การบูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัยข้ามศาสตร์เพื่อให้เกิดความหลากหลายและมีมาตรฐานวิชาการในระดับสากล	๑. โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ข้ามศาสตร์เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และมีมาตรฐานวิชาการในระดับสากล	๑. ผลสัมฤทธิ์การ บูรณาการการเรียนการสอน และการวิจัยข้ามศาสตร์ ร่วมกับส่วนงาน/ หน่วยงาน ที่มีมาตรฐานวิชาการในระดับสากล
		๒. โครงการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขั้นสูงของกำลังคน ทางด้านการเกษตร อาหาร ป่าไม้ ประมง สิ่งแวดล้อม สัตวแพทยศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติ วิศวกรรม พลังงาน และ	๑. บุคลากรด้านการวิจัยขั้นสูง ๑.1. สูการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ๒. ผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ
			๓. ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก - QS Ranking by Subject ๑) ด้านการเกษตรและป่าไม้ (Agri & Forest) ๒) ด้านสัตวแพทยศาสตร์ (Vet) ๓) ด้านเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ (Econ & Bus. MGMT) ๔) ด้านชีววิทยา (Bio Sci) ๕) ด้านวิศวกรรมเครื่องกล (En-Mec) ๖) ด้านวิศวกรรมการบิน (Aero) ๗) ด้านเคมี (Chem.) ๘) ด้านศึกษาศาสตร์ (Education) ๙) ด้านสิ่งแวดล้อม (Env.) ๑๐) ด้านสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ (Comp & IT)

# ตัวอย่างการกำหนด Strategic Risk Factors ของ KU

## แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategy risks)</b>			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล	2.1 ลำดับ QS Ranking ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและรายสาขาไม่อยู่ในเป้าหมายที่กำหนด	2.1.1 ชื่อเสียงด้านวิชาการ	รองอธิการบดี
		2.1.2 ผู้ใช้งานบัณฑิตมีความพึงพอใจ	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ/
		2.1.3 สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา	ฝ่ายวางแผนและวิจัย/
		2.1.4 สัดส่วนจำนวนการอ้างอิงต่อผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์	ฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม/
		2.1.5 สัดส่วนอาจารย์และนิสิตต่างชาติ	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
		2.1.6 สัดส่วนจำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์	รองอธิการบดีวิทยาเขต
		2.1.7 จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนต่างชาติ (Inbound-Outbound)	กำแพงแสน/ศรีราชา/เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

# ตัวอย่างการกำหนด Operational Risk Factors

## แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	ปัจจัยความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
<b>ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operation risks)</b>			
2.ด้านวิชาการ (Academic risk)	2.1 Learning Digital Platform ที่มีอยู่ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนในประชากรรุ่นใหม่ ที่มีความคิดที่แตกต่าง (Gen Me, Gen Alpha) ได้ในอนาคต	2.1.1 หลักสูตร/รายวิชาไม่สอดคล้องต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและสถานประกอบการในอนาคต	รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ
		2.1.2 การปรับตัวของผู้สอนในการถ่ายทอดความรู้	รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ
		2.1.3 รูปแบบของ plat form การสอบ การนำเสนอ	รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ/ ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
	2.2 นิสิตไม่สามารถกู้ยืม กยศ. และ กรอ. ได้	2.2.1 หลักสูตรไม่ได้รับการรับรองจาก อว.	รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ
	2.3 คุณสมบัติอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ใหม่	2.3.1 อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรมีผลงานทางวิชาการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ฯ	



# ตัวอย่างการคาดการณ์ความเสี่ยงและแนวทางเชิงกลยุทธ์ ในการรับมือกับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

## การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของประชากรและการเข้าสู่สังคมสูงวัย

- การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงวัย
- ความหลากหลายด้านพฤติกรรมและการเรียนรู้ของประชากรในแต่ละช่วงวัย
- ภาครัฐแก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนทุกช่วงวัย

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง = ความเสี่ยงใหม่ที่คาดว่าจะเกิด

- โอกาสที่จะพัฒนาหลักสูตรใหม่หรือรูปแบบการเรียนรู้แบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มนี้ เช่น หลักสูตรใหม่ที่ผู้เรียนทุกช่วงวัยเลือกได้ตามความสนใจ+มีการบริหารหลักสูตรแบบยืดหยุ่น
- ความล่าช้าในการปรับหลักสูตร Program กระบวนการเรียน(รู้เชิงรุก) ในการตอบสนองพฤติกรรมและ/หรือความต้องการของผู้เรียน
- ขาดแคลนนักเรียน ผู้เรียน ไม่สามารถรับนักเรียน/ผู้เรียนได้ตามเป้าหมายหลักสูตร



# ตัวอย่างแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

## ตัวอย่างมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง ของประชากรและการเข้าสู่สังคมสูงวัย

### ตัวอย่างมาตรการจัดการความเสี่ยง

- การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการเรียนรู้เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนและความต้องการด้านการเรียนรู้แต่ละกลุ่มหรือช่วงอายุเช่น หลักสูตร BASCII CU (Bachelor of Arts and Science in Integrated Innovation; International Program) เลือกรเรียนและออกแบบหลักสูตรตามเป้าหมายชีวิตของตนเองให้ผู้เรียน เรียน ป.ตรีแบบไม่สังกัดคณะ (TU Frontier School)
- การพัฒนาและบริหารหลักสูตร รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้เรียนได้หลายกลุ่ม เช่น ให้ผู้เรียนเลือกรเรียนรายวิชา/ชุดหัวข้อรายวิชาในหลักสูตรปัจจุบันที่แต่ละคนสนใจได้ + ระบบ Credit Bank
- การพัฒนา Digital Platform/MOOC สนับสนุนการเรียนรู้ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดเวลาสอนของอาจารย์ (Coach/Advice/Mentor) เพิ่มเวลาเรียนรู้รายบุคคลของผู้เรียน





# ตัวอย่างการคาดการณ์ความเสี่ยงและแนวทางการรับมือ กับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

## 2. การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ ได้แก่

- การเกิด **ภัยธรรมชาติ** บ่อยครั้งและมีความรุนแรงมากขึ้นทั้งที่เป็นภาวะภัยแล้ง น้ำท่วม ไฟป่า และโรคระบาด การระบาดของไวรัสโคโรนา (โรคปอดอักเสบ) / ฝุ่น PM2.5
- การเคลื่อนไหวเพื่อรักษาและ **อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม** ในรูปแบบต่างๆ
- การ **เพิ่มมาตรการการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม** หรือการใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วยการออกกฎหมายใหม่ หรือ **เพิ่มความเข้มงวดของกฎหมายโดยภาครัฐ**

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง = **ความเสี่ยงใหม่** ที่คาดว่าจะเกิด

- **สุขภาพและความปลอดภัยของคนไทย**
- **ความต่อเนื่องในการดำเนินงานสำคัญจากเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ** ที่รุนแรงและเกิดขึ้นกะทันหัน เช่น ให้อายุขัยสั้นลงเนื่องจากโรคระบาด/ฝุ่นจิ๋ว PM2.5 เกินมาตรฐาน
- **โอกาสในการขอทุนวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Climate Change and SDG** รวมทั้งการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมทางสังคม เช่น หน้ากากผ้าที่ออกแบบตามหลัก Ergonomic วัคซีนต้านโควิด รถตรวจโควิด 19 เคลื่อนที่ .....





# ตัวอย่างการคาดการณ์ความเสี่ยงและแนวทางการรับมือกับ ความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

## 3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้

- การพัฒนาอย่างรวดเร็วของดิจิทัลและเทคโนโลยี มีผลต่อหลักสูตรปัจจุบัน
- หากสถาบันอื่นทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ได้ก่อน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และ  
สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ผ่านการนำเสนอรูปแบบ  
การเรียนรู้หรือบริการใหม่ๆ ที่ใช้เทคโนโลยี

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง = ความเสี่ยงใหม่ที่คาดว่าจะเกิด

- ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ทันเวลา หรือ  
ล่าช้ากว่าสถาบันคู่แข่งในการสร้างโอกาสทางการศึกษาเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่
- โอกาสที่จะพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการเรียนรู้ นวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการ  
เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

# โอกาสจากผลกระทบ & ความเสี่ยงในโอกาส



## Opportunity



Photo Courtesy:

[https://scontent.fbkk8-3.fna.fbcdn.net/v/t1.0-](https://scontent.fbkk8-3.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/93562381_10157782897704024_6800349340415033344_n.jpg?_nc_cat=111&_nc_sid=110474&_nc_eui2=AeEgCRkK8Gdr9hAjOGxG1GDhBrL96Voh0aQGsv3pWiHRpJCCYAp8ftKUuM6IHm8fKP4&_nc_ohc=n80h4q67eScAX_enMLI&_nc_ht=scontent.fbkk8-3.fna&oh=b48157e326dd35ee7a58a085fa73b125&oe=5EC162F7)

[9/93562381\\_10157782897704024\\_6800349340415033344\\_n.jpg?\\_nc\\_cat=111&\\_nc\\_sid=110474&\\_nc\\_eui2=AeEgCRkK8Gdr9hAjOGxG1GDhBrL96Voh0aQGsv3pWiHRpJCCYAp8ftKUuM6IHm8fKP4&\\_nc\\_ohc=n80h4q67eScAX\\_enMLI&\\_nc\\_ht=scontent.fbkk8-3.fna&oh=b48157e326dd35ee7a58a085fa73b125&oe=5EC162F7](https://scontent.fbkk8-3.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/93562381_10157782897704024_6800349340415033344_n.jpg?_nc_cat=111&_nc_sid=110474&_nc_eui2=AeEgCRkK8Gdr9hAjOGxG1GDhBrL96Voh0aQGsv3pWiHRpJCCYAp8ftKUuM6IHm8fKP4&_nc_ohc=n80h4q67eScAX_enMLI&_nc_ht=scontent.fbkk8-3.fna&oh=b48157e326dd35ee7a58a085fa73b125&oe=5EC162F7)

## Risk



# ตัวอย่าง โอกาสจากผลกระทบ & ความเสี่ยงในโอกาส

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ออนไลน์ “Quick MBA From  
Home” เรียนบริหารธุรกิจเร่งรัด  
14 วันจบ ซึ่งคณะบัญชี จุฬาลงกรณ์  
จัดขึ้นเพื่อให้แก่นักธุรกิจสามารถบริหาร  
จัดการพิชิตวิกฤตได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพโดยวิทยากรผู้บริหาร  
ระดับประเทศ

เรียนรวม 14 วิชาโดยวิทยากร  
ระดับชาติ อาทิ:

รศ.ดร.วิเลิศ ภูริวัชร คณบดี คณะ  
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (บัญชี จุฬาลงกรณ์ รุ่น 46)

คุณสมชัย เลิศสุทธิวงค์ CEO AIS



**CBS  
ACADEMY**

แบบฟอร์มรับสมัครโครงการอบรมออนไลน์ Quick  
MBA from Home รุ่น 2

เป็นเว็บไซต์เพื่อผู้ลงทะเบียนและสมัครเรียน "SPACE by CBS" ได้  
<https://space.cbs.chula.ac.th/account/login>  
และดู Like Facebook ของ CBS Academy ได้  
<https://www.facebook.com/cbsAcademyChula>  
ขอไม่ใส่รหัสผ่านและดู Like ของ Facebook

\* Required

เว็บไซต์ของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี "SPACE by CBS" จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

docs.google.com

**แบบฟอร์มรับสมัครโครงการ  
อบรมออนไลน์ Quick MBA fro.**

โอกาสในการช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ประสบปัญหา และสร้าง  
Engagement ผ่านการให้บริการวิชาการ



## โอกาสจากผลกระทบ & ความเสี่ยง

- คุณภาพและความสามารถของบัณฑิต การส่งมอบและคุณภาพผลงานวิจัย/การบริการวิชาการ/บริการสังคม คุณภาพ/มาตรฐานในการบริหารจัดการ เสถียรภาพทางการเงิน และภาพลักษณ์คณะฯ/มหาวิทยาลัย เช่น
  - โอกาสในการพัฒนาหลักสูตร/และบริหารกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ผ่าน Digital Learning Platform เพื่อตอบ Future Skills + Personalization
  - การสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรมสังคม และ/หรือรายงานการวิจัยเชิงนโยบาย/ การบริการวิชาการ/Wisdom เพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ COVID-19 และวิกฤติอื่น ๆ ด้านการศึกษา
  - การปรับลดเอกสาร/แบบฟอร์ม/ขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นแบบถาวร
  - การปรับเปลี่ยนรูปแบบการหารายได้จากการให้บริการวิชาการหรือเงินบริจาคผ่าน Digital Platform เป็นต้น

ตัวอย่างแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

# ตัวอย่างความเสี่ยงสำคัญ Key Risks Profile

## ตัวอย่างรายการความเสี่ยงองค์กร

ความล่าช้าและความผิดพลาดในการจัดการข่าวสารเชิงลบที่กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk+ทุจริต )

ระบบสารสนเทศหยุดชะงัก/ข้อมูลสำคัญรั่วไหล/การละเมิดข้อมูลบุคคล (PDPA)

การเรียนการสอน การวิจัยพัฒนาหยุดชะงักจากโรคระบาดCOVID-19 การชุมนุมประท้วง/Logistics disruption

หลักสูตรใหม่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน/ขัดจริยธรรมการวิจัย/การคัดลอกผลงานวิชาการ/ Compliance Risk

Competitive Risk (หลักสูตรใหม่ไม่ Wow,Technology การเรียนรู้ไม่ตอบLifestyle,Partner People/Team ดีเก่งไม่พอ)

การลงทุนโครงการด้านนวัตกรรม/Startup Business/Service (Markets/Technology/People/Management/Financial)

หลักสูตรใหม่ข้ามศาสตร์สหสาขาแบบบูรณาการที่ผู้เรียนเลือกได้ตามความสนใจเปิดตัวล่าช้าจากกฎระเบียบ  
ข้อบังคับไม่ยืดหยุ่น

ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนิสิตนักศึกษา อาจารย์ นักวิจัย พนักงานขณะปฏิบัติงาน

หลักสูตร และการบริการหลักสูตรเปลี่ยนแปลงไม่ทันความต้องการผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย

การสูญเสียบุคลากร(อาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่)ที่มีประสิทธิภาพความสามารถสูง (High Performer) / ระบบการบริหารบุคลากรเปลี่ยนแปลงไม่ทันความต้องการของผู้บริหาร/พนักงานรุ่นใหม่ / การพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่ทันการเปลี่ยนแปลงแบบ Education / Digital Disruption



# Key Risk facing Higher Education

## Significant Risks Facing Higher Education

Deloitte Speaker: Cynthia Vitters & Jake Braunsdorf

Chula Host: Assoc. Prof. Dr.Natcha Thawesaengskulthai (Vice President for Strategic Planning, Innovation and Global Engagement)



What're key risks?	How to deal with risks?
<p><b>1 Business Model Risks: รูปแบบพันธกิจที่ไม่สามารถแข่งขันได้</b> ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพึ่งพาค่าเล่าเรียน (Tuition Dependency)</li> <li>• ความหลากหลายของรูปแบบการศึกษา (Education Delivery Mix)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการปรับแผนเพื่อรองรับรูปแบบพันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการศึกษาและการหารายได้หลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19</li> <li>• เตรียมทีมงานให้พร้อมรับความเสี่ยง เช่น CFO หรือ CTO ที่ขับเคลื่อนการตัดสินใจและวางแผนจัดการความต่อเนื่องทางการเงินและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนรูปแบบพันธกิจใหม่</li> </ul>
<p><b>2 Reputational Risks: ขาดความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ</b> ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริหารแบรนด์ (Brand Management)</li> <li>• ความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย (Campus Safety)</li> <li>• กิจกรรมเคลื่อนไหวของนักศึกษา กระแสใน Social Media (Student Activism)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้จัดการกับข่าวสารเชิงลบโดยการดึงข้อมูลจาก Social Media ที่เป็นกระแสนิยม</li> <li>• ควรมีแผนรองรับด้านการสื่อสาร ประเด็นที่อ่อนไหวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้บริหาร กรรมการสภาฯ และอื่นๆ ซึ่งมีจุดยึดที่แตกต่างกัน หากเกิดความขัดแย้งจะดำเนินการอย่างไร</li> </ul>
<p><b>3 Operating Model Risks: รูปแบบการปฏิบัติการ</b> ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคคลที่สาม (Third party) หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)</li> <li>• การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent)</li> <li>• ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การควบคุมดูแลบุคคลที่สามหรือบุคคลนอกที่เข้ามาปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัย ควรมีสัญญาหรือมาตรการที่รัดกุมเพื่อให้สามารถตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน ความถูกต้องเพราะหากเกิดการทุจริตขึ้นในโครงการย่อมส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย</li> <li>• Cybersecurity ควรมีนโยบายด้านความปลอดภัยและกระบวนการที่เหมาะสม กลยุทธ์เปลี่ยนระบบเอกสารสู่ดิจิทัล การดูแลกระบวนการถ่ายโอนข้อมูล และรักษาข้อมูลส่วนบุคคล และมีทีม Security ที่พร้อมแก้ปัญหาเมื่อมีเหตุการณ์คุกคามเกิดขึ้น</li> </ul>

# Key Risk facing Higher Education

## Significant Risks Facing Higher Education

Deloitte Speaker: Cynthia Vitters & Jake Braunsdorf

Chula Host: Assoc. Prof. Dr.Natcha Thawesaengskulthai (Vice President for Strategic Planning, Innovation and Global Engagement)

**Deloitte.**



What're key risks?	How to deal with risks?
<p><b>4 Enrollment Supply Risks: อุปทานการรับนักศึกษา</b> ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนการเข้าของนักศึกษาที่ลดลง (Declining Student Enrollment)</li> <li>• ตัวเลือกทางการศึกษาที่มากขึ้น (Alternative Higher Education)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดเตรียมฐานข้อมูลนักศึกษาเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มว่ามหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนทิศทางแล้วหรือไม่ ข้อมูลที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและจัดการความเสี่ยงได้อย่างตรงเป้า</li> <li>• ข้อมูลโปรแกรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นทั่วโลกของคู่แข่งทั้งมหาวิทยาลัยหรือแพลตฟอร์มอื่นๆ ให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของตลาดอุดมศึกษาและค่านิยม</li> </ul>
<p><b>5 Compliance Risks: การละเมิดข้อกำหนด</b> ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กฎหมายใหม่ๆที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อนและปฏิบัติงานขาดความเข้าใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วางแผนจัดสรรทรัพยากรและต้นทุนในการดำเนินงานตามกฎหมายใหม่ๆอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพเพื่อมิให้เกิดการละเมิด</li> </ul>
<p><b>6 Student Well-being Risks: สุขภาวะของนักศึกษา</b> ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเพิ่มขึ้นของปัญหาสุขภาพจิต (Increasing Mental Health)</li> <li>• ความต้องการด้านคำปรึกษาสุขภาพ (Demand of Well-being Services)</li> <li>• การระบาดของ COVID-19 ที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนและการมีปฏิสัมพันธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรจัดบริการให้คำปรึกษาและดูแลสุขภาพของนักศึกษาโดยเฉพาะทางจิตใจ เนื่องจากวัยนักศึกษาเป็นวัยที่เปลี่ยนผ่านสู่ผู้ใหญ่อาจเผชิญปัญหาทั้งด้านครอบครัว ความสัมพันธ์ การเรียน เป็นต้น</li> <li>• มีการศึกษาสาเหตุปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษาอย่างเป็นระบบถูกต้องตามหลักวิชาการ</li> </ul>





# Risk Assessment Matrix (ตัวอย่าง)

Rating	Severity						Opportunity	
	ด้านการเงิน	ด้านกลยุทธ์	ด้านกำกับดูแลและดำเนินงาน	ด้านชื่อเสียง	ด้านกฎหมาย และความปลอดภัย	ด้านการบริหาร/ควบคุม	ด้านการควบคุม	ด้านโอกาสเกิด
<b>4 สูงมาก</b>	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม > 20 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในระดับสูง ต่ำกว่าเป้า > 30% ยอมรับไม่ได้	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า > 3 ปี	เสียหายทางด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร อย่างร้ายแรง หรือกระทบในวงกว้างระดับนานาชาติ	ทำผิดต่อกฎหมาย พรบ. ข้อกำหนดร้ายแรง/สูญเสียชีวิตในองค์กร	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุมที่มีนัยสำคัญมาก ยอมรับไม่ได้ ส่งผลให้การบริหารจัดการล้มเหลว	ขาดวิธีการควบคุมจัดการถึงขั้นไม่สามารถป้องกันเหตุการณ์ได้	มีโอกาสในการเกิดมากกว่า 50% ใน 1 ปี
<b>3 สูง</b>	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม > 7 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญมากกว่าเป้า > 10% ในระดับที่ยอมรับไม่ได้	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า > 1.5 ปี	เสียหายทางด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร มากหรือกระทบในวงกว้างระดับชาติ	ทำผิดต่อกฎหมาย พรบ. ข้อกำหนดที่มีผลกระทบต่อมาก/สูญเสียอวัยวะ พิจาร	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุมที่มีนัยสำคัญ มีผลกระทบที่ยอมรับไม่ได้	มีวิธีการควบคุมจัดการ ที่ไม่ครบถ้วน ไม่สามารถป้องกันการเกิดเหตุได้อย่างสมบูรณ์	มีโอกาสในการเกิด 31-50% ใน 1 ปี
<b>2 ปานกลาง</b>	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม < 7 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเล็กน้อยต่ำกว่าเป้า < 10% พอยอมรับได้	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า < 1.5 ปี	เสียหายทางด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร เล็กน้อยหรือกระทบภายในส่วนงาน	ทำผิดต่อประกาศที่มีผลกระทบในวงจำกัด/บาดเจ็บแต่มาทำงานได้ภายใน 2 วัน	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุมที่มีผลกระทบที่ยอมรับได้	มีวิธีการควบคุมจัดการ ที่มีผลในเชิงป้องกันการเกิดเหตุที่ดีในระดับที่ยอมรับได้	มีโอกาสในการเกิด 11-30% ใน 1 ปี
<b>1 ต่ำ</b>	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม < 3 % ของงบประมาณ	ต่ำกว่าเป้า < 5% ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า < 0.5 ปี	ไม่ส่งผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กรหรือกระทบภายในหน่วยงานย่อย	ทำผิดต่อคำสั่งภายในที่มีผลกระทบน้อยมาก/บาดเจ็บเล็กน้อย	ไม่พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุม	มีวิธีการควบคุมจัดการ ที่มั่นใจว่า มีผลในเชิงป้องกันการเกิดเหตุได้อย่างสมบูรณ์	มีโอกาสในการเกิดน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10% ใน 1 ปี

\* หรือตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ที่ยอมรับไม่ได้ และส่งผลให้ล้มเหลว



# กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง: Cost & Benefit Consideration

ทางเลือกนั้น คุ่มหรือไม่? และมั่นใจว่าเพียงพอต่อความเสียหายที่รับไม่ได้ในอนาคตหรือไม่?  
การจัดการความเสี่ยงอาจเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือผสมผสานกัน:

## TERMINATE

### หลีกเลี่ยง (AVOID)

- ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
- หากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรม ให้พิจารณาความเสี่ยงใหม่ว่ายอมรับได้หรือไม่

## TRANSFER

### ร่วมจัดการ (SHARE)

- ร่วมมือกัน จัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคล สถานที่ หรือองค์กรอื่น
- ทำประกัน กระจายกิจกรรมไปหลากหลายสถานที่



## TREAT

### ลด (REDUCE)

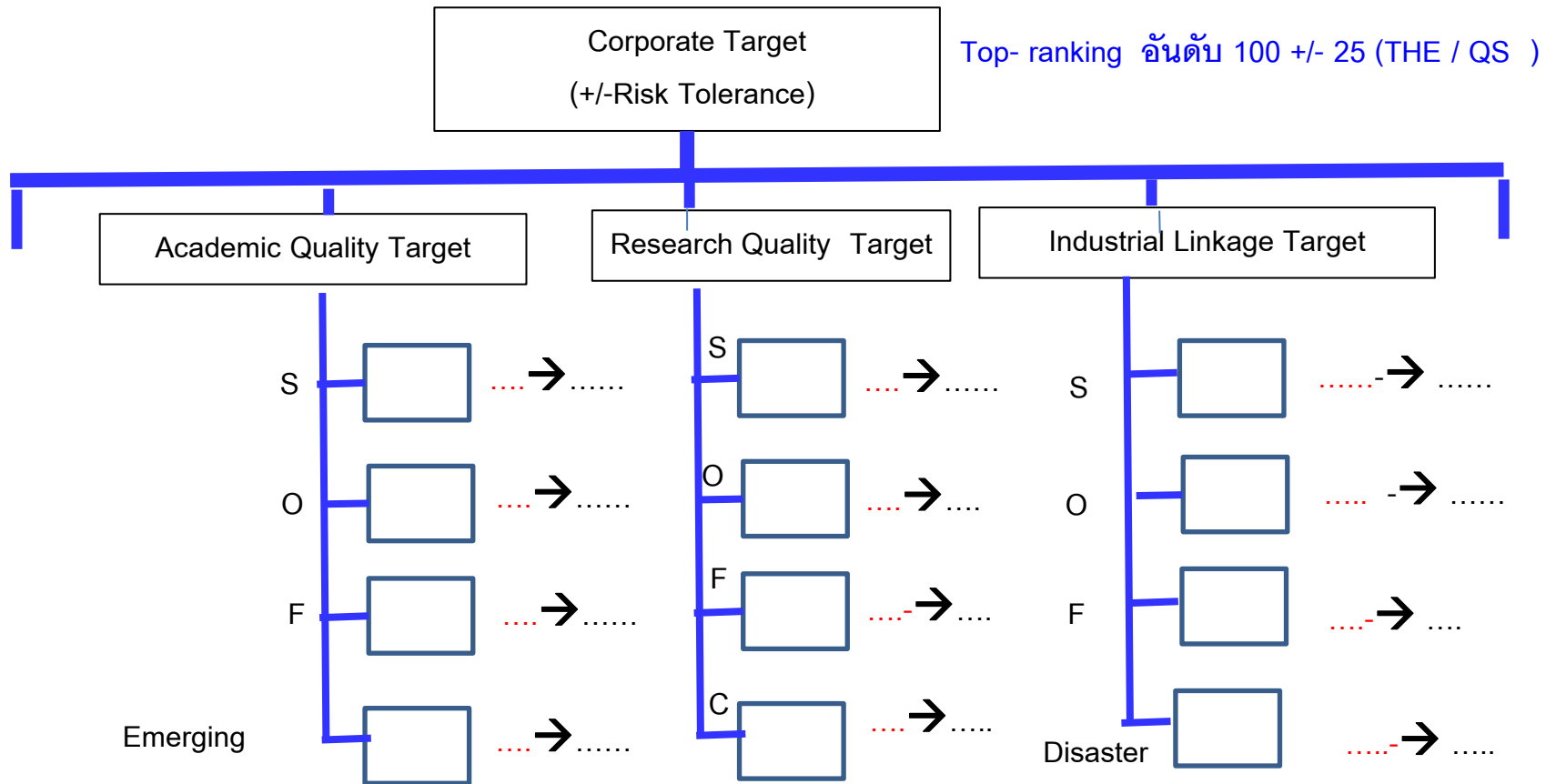
- การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การวางระบบควบคุม และการทำแผน B และแผน C

## TAKE

### ยอมรับ (ACCEPT)

- ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
- หากค่าใช้จ่ายในการจัดการสูงเกินไป ไม่พองบ หรือไม่คุ้มประโยชน์

# ตัวอย่าง Portfolio View of Risk ระดับองค์กร





## ลักษณะที่ดีของ Leading KRIs ในการเตือนภัยล่วงหน้า (3 Tips)

1. KRIs ที่เลือกควรแสดงออกให้เห็นถึง  
แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง



2. KRIs ไม่ควรใช้เป็นตัววัดความก้าวหน้าของแผน/มาตรการจัดการความ  
เสี่ยงแต่ควรใช้เป็นเครื่องมือ Check Effectiveness ของแผน/มาตรการ  
นำไปรวมอยู่ในกระบวนการ Monitoring and Review

3. ข้อมูล KRIs ควรง่ายในการเก็บรวบรวม  
/ติดตามและสามารถตรวจสอบได้ง่าย  
และรายงานแนวโน้มของความเสียหายได้





## 4 : Review and Revision



 Governance & Culture

 Strategy & Objective-Setting

 Performance

 Review & Revision

 Information, Communication, & Reporting

### Strategic & Performance Management :

- ☑ เมื่อมีกลยุทธ์และแผนงาน พร้อมการประเมินความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Response, Mitigation Plans) ก็ดำเนินการตามแผนงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัท จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางแผน

- 15. Assesses Substantial Change
- 16. Reviews Risk and Performance
- 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management

### Enterprise Risk Management :

- ☑ ติดตามและทบทวน ความก้าวหน้าของ แผนการบริหารความเสี่ยง และเทียบกับแผน กลยุทธ์

## 4

## Review and Revision

**ปัจจัยภายนอก**

- PESTEL / เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสำคัญ
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค
- Mega Trend / Emerging Events

**ปัจจัยภายใน**

- บริบทขององค์กร
- เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางขององค์กร

**อื่น ๆ**

- คู่แข่ง (Competitor Move)
- ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

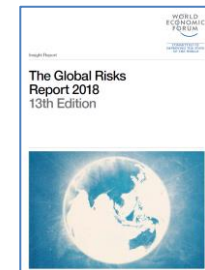
P = PoliticalE = EconomicS = SocialT = TechnologyE = EnvironmentalL = Legal

Substantial  
Changes / การ  
เปลี่ยนแปลงที่มี  
สาระสำคัญ



## ช่องทางการติดตามรายงานเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงของโลก

<https://www.weforum.org/>

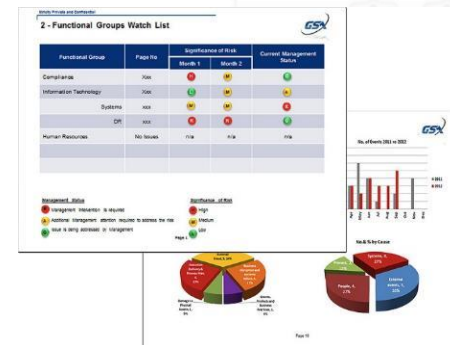


<https://www.protiviti.com/US-en/about-us>

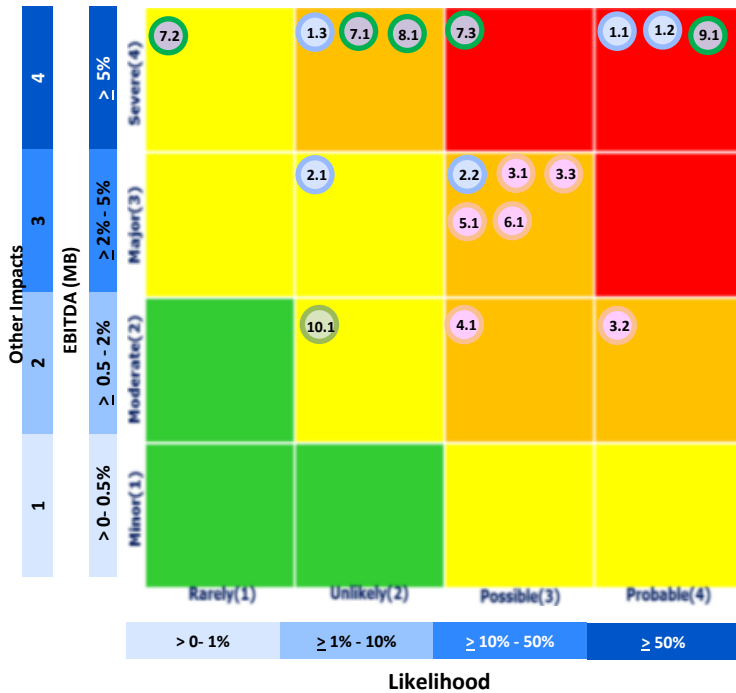
## ตัวอย่างหัวข้อรายงานด้านการบริหารความเสี่ยง

- การทบทวนนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง
- ความก้าวหน้าการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร
  - ทบทวนสถานะความเสี่ยง (Risk Map / Heat Map)
  - ความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation)
  - ดัชนีวัดความเสี่ยง: Key Risk Indicator (KRIs)
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง (Event Scanning)
- ความเสี่ยงด้านการลงทุนที่สำคัญ

Heat Maps With Numbers And Placeholder Text 5x5



# ตัวอย่างการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อการทบทวนสถานะความเสี่ยง



Risk level: ■ Extreme ■ High ■ Medium ■ Low

<b>Total</b>	<b>17</b>
<span style="color: red;">■</span> Extreme	4
<span style="color: orange;">■</span> High	10
<span style="color: yellow;">■</span> Medium	3

	Corporate Risk	KRI	R-Score
Strategic Risk	1.....	.....	(4x4)
	2.....	.....	
	3.....	.....	
Operational Risk	4.....	.....	
	5.....	.....	
	6.....	.....	
Financial Risk	7.....	.....	(3x4)
	8.....	.....	
Compliance Risk	9.....	.....	(4x4)
Emerging Risk	10.....	.....	

## 5 Information, Communication and Reporting



### Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

### Strategic & Performance Management :

- ☑ เมื่อองค์กรดำเนินการตามแผนงาน และสามารถประสบความสำเร็จได้ จะเป็นการเพิ่ม Value ให้องค์กร

### Enterprise Risk Management :

- ☑ ใช้เทคโนโลยี ที่เหมาะสมเข้าช่วยในการจัดทำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง
- ☑ มีการสื่อสารข้อมูลด้านความเสี่ยงที่เหมาะสมกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

## 5 Information, Communication and Reporting

- วัตถุประสงค์ของระบบ หรือโปรแกรมที่ต้องการใช้งาน (Objective of the system/ software)
  - เพื่อจัดเก็บข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง (Database)
  - การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง (Analysis)
  - การจัดทำรายงาน หรือ Dashboard
  - ความยาก ง่ายต่อการใช้งาน (User friendly)
- ความเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ (Integrated system)
- ความยาก-ง่ายของการใช้ปรับเปลี่ยนระบบในอนาคต
- ควรหารือกับผู้ใช้งานจริง (Risk owner)



Source เกณฑ์ประเมินผลEnabler ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM&IC) สำหรับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปี 2563 ,1 เมษายน 2562

## 5 Information, Communication and Reporting

### การสื่อสารแต่ละ Stakeholder

- ควรมีช่องทางการสื่อสารให้กับแต่ละกลุ่มของ stakeholder
- ข้อความ และช่องทางที่สื่อสารควรเหมาะสมแต่ละกลุ่ม



## 5 Information, Communication and Reporting

### ตัวอย่างรายงานปัจจัยเสี่ยงขององค์กรต่อสาธารณะ



เพื่อเตรียมพร้อมพร้อมสูงส่งสู่ อนาคต การแข่งขันทางธุรกิจ ใน สมาร์ท 10 ปี 2566 ฝ่ายทุกหน่วยงานเป็นคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และให้ถือว่าการ หน่วยงาน ในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ที่ปรากฏในปีที่ผ่านมาได้ : สม และในปี 2562 บริษัทมีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญต่า

#### งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

#### ยงด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

เป้าหมายธุรกิจด้านพลังงานสะอาด เคมีภัณฑ์และสารอุปโภค โด 1๕ ตลอดจนการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจโดยลงทุนในธุรกิจใหม่ ๆ บั เลื่อมทางธุรกิจ ความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจ ราคาวัตถุดิบ ปริสิ ที่ทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ด้จัดประชุมคณะกรรมการบริษัททุกปี เพื่อร่วมกันวิเคราะห์แนวโน้ม อ ละปรับทิศทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

#### ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ

เจมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐด้านต่าง ๆ เ โยบายด้านต่าง ๆ รวมถึงนโยบายด้านพลังงานทดแทน โดยในปี2562



# Key Takeaway : สรุปประเด็นสำคัญจากการบรรยาย/อบรมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้

## Strategic & Performance Management Process



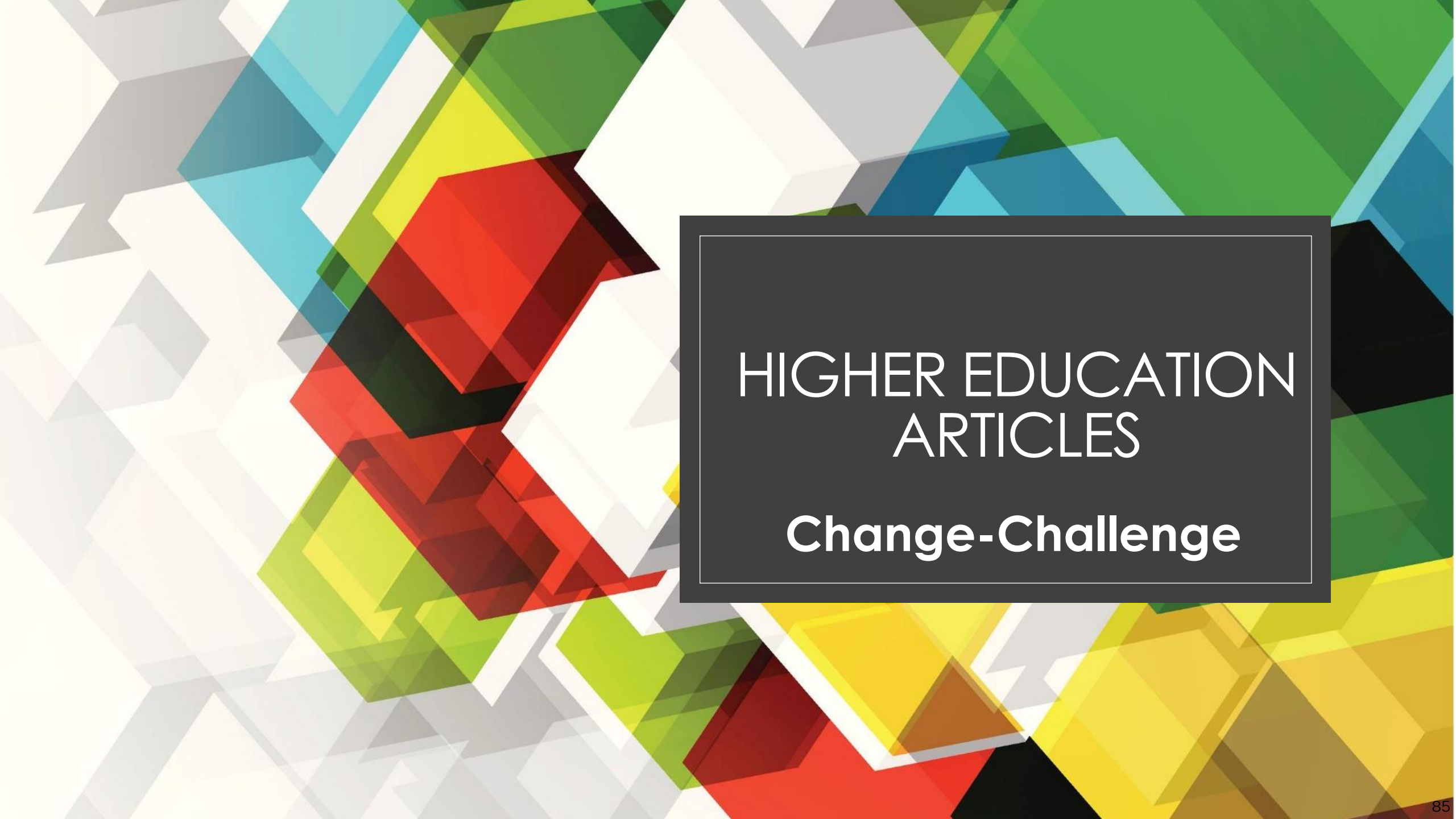
## ERM Process



Time for lunch.

# คำถาม & คำตอบ





# HIGHER EDUCATION ARTICLES

## Change-Challenge




## Higher Education Change-Challenge 2020

#	Articles	Source (link)
1	3 Major Shifts in the Changing Landscape of Education	<a href="https://edtechdigest.com/2019/03/14/3-major-shifts-in-the-changing-landscape-of-education/">https://edtechdigest.com/2019/03/14/3-major-shifts-in-the-changing-landscape-of-education/</a>
2	โลกใบใหม่: 10 เรื่องสำคัญ...ที่การศึกษายุคใหม่ต้องทำ	<a href="https://www.ryt9.com/s/tpd/2992089">https://www.ryt9.com/s/tpd/2992089</a>
3	The 4 things business leaders can do to build a sustainable workforce	<a href="https://www.weforum.org/agenda/2019/12/the-future-of-work-skills-education/">https://www.weforum.org/agenda/2019/12/the-future-of-work-skills-education/</a>
4	The Future of Education	<a href="https://theisla.org/the-future-of-education/">https://theisla.org/the-future-of-education/</a>
5	Beyond Active Learning: Transformation of the Learning Space	<a href="https://er.educause.edu/articles/2015/6/beyond-active-learning-transformation-of-the-learning-space?utm_content=buffer97c54&amp;utm_medium=social&amp;utm_source=twitter.com&amp;utm_campaign=buffer">https://er.educause.edu/articles/2015/6/beyond-active-learning-transformation-of-the-learning-space?utm_content=buffer97c54&amp;utm_medium=social&amp;utm_source=twitter.com&amp;utm_campaign=buffer</a>
6	Schools of the Future Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution	<a href="http://www3.weforum.org/docs/WEF_Schools_of_the_Future_Report_2019.pdf">http://www3.weforum.org/docs/WEF_Schools_of_the_Future_Report_2019.pdf</a>
7	Implementing Workday in higher education Real-world lessons from Workday implementations	<a href="https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/higher-ed-software-workday-implementation.html">https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/higher-ed-software-workday-implementation.html</a>
8	<b>2019 Key Issues in Teaching and Learning</b>	<a href="https://www.educause.edu/eli/initiatives/key-issues-in-teaching-and-learning">https://www.educause.edu/eli/initiatives/key-issues-in-teaching-and-learning</a>

## Higher Education Change-Challenge 2020

#	Articles	Source (link)
9	Ten Predictions For The Very Near Future Of Higher Education	<a href="https://www.forbes.com/sites/brandonbusteed/2019/11/27/ten-predictions-for-the-very-near-future-of-higher-education/#1802b69752a3">https://www.forbes.com/sites/brandonbusteed/2019/11/27/ten-predictions-for-the-very-near-future-of-higher-education/#1802b69752a3</a>
10	The 4 biggest challenges to our higher education model – and what to do about them	<a href="https://www.weforum.org/agenda/2019/12/fourth-industrial-revolution-higher-education-challenges/">https://www.weforum.org/agenda/2019/12/fourth-industrial-revolution-higher-education-challenges/</a>
11	Adapting Higher Education to Economic Growth Challenges: HEInnovate in Europe	<a href="https://www.slideshare.net/rohenshar/adaptinghetoeconomicgrowthhl">https://www.slideshare.net/rohenshar/adaptinghetoeconomicgrowthhl</a>
12	2025: A Look Into the Future of Higher Education	<a href="https://edservices.wiley.com/wp-content/uploads/2018/03/WES_2025-Future-State-of-Higher-Ed-Infographic_FINAL.pdf">https://edservices.wiley.com/wp-content/uploads/2018/03/WES_2025-Future-State-of-Higher-Ed-Infographic_FINAL.pdf</a>
13	Education 2030 - อนาคตการศึกษาในอีก 10 ปีข้างหน้า	<a href="https://www.disruptignite.com/blog/education2030">https://www.disruptignite.com/blog/education2030</a>
14	‘ศิริราช’ นำร่องพัฒนางานการแพทย์สู่กระแส Digital Disruption โครงสร้างหลักสูตรและเปลี่ยนการเรียนการสอนสู่ยุค 4.0	<a href="https://www.marketingoops.com/exclusive/interview-exclusive/siriraj-education-expo-2020/">https://www.marketingoops.com/exclusive/interview-exclusive/siriraj-education-expo-2020/</a>
15	ทำความรู้จัก ‘Thammasat Frontier School’ เรียนป.ตรีไม่เจาะจงหลักสูตร	<a href="https://www.scholarship.in.th/thammasat-frontier-school/">https://www.scholarship.in.th/thammasat-frontier-school/</a>
16	บทความ Edutech ( <a href="https://www.disruptignite.com/">https://www.disruptignite.com/</a> )	<a href="https://www.disruptignite.com/category/edtech">https://www.disruptignite.com/category/edtech</a>



# HIGHER EDUCATION ARTICLES

**Digital Transformation  
& Digital Platform**




## Digital Transformation & Digital Platform In Higher Education

#	Articles	Source (link)
1	31 Edtech Companies Changing the Way We Learn	<a href="https://builtin.com/edtech/edtech-companies">https://builtin.com/edtech/edtech-companies</a>
2	Education in a digital world Using mobility to improve learning	<a href="https://www.al-enterprise.com/-/media/assets/internet/documents/stellar-education-solutionsheet-en.pdf">https://www.al-enterprise.com/-/media/assets/internet/documents/stellar-education-solutionsheet-en.pdf</a>
3	Optimizing the Education Pathway	<a href="https://www.al-enterprise.com/-/media/assets/internet/documents/scs-education-pathway-infographic-en.pdf">https://www.al-enterprise.com/-/media/assets/internet/documents/scs-education-pathway-infographic-en.pdf</a>
4	MOOCs for AI: Empowering Individual Learning and Mastery	<a href="https://kambria.io/blog/moocs-for-ai-empowering-individual-learning/">https://kambria.io/blog/moocs-for-ai-empowering-individual-learning/</a>
5	2019 Higher Education Technology Landscape Report	<a href="https://encoura.org/revealing-the-2019-tech-landscape/">https://encoura.org/revealing-the-2019-tech-landscape/</a>
6	DIGITAL TRANSFORMATION IN HIGHER EDUCATION	<a href="https://www.navitasventures.com/wp-content/uploads/2017/08/HE-Digital-Transformation-_Navitas_Ventures_-EN.pdf">https://www.navitasventures.com/wp-content/uploads/2017/08/HE-Digital-Transformation-_Navitas_Ventures_-EN.pdf</a>
7	8 Top Trends Of Digital Transformation In Higher Education	<a href="https://elearningindustry.com/digital-transformation-in-higher-education-8-top-trends">https://elearningindustry.com/digital-transformation-in-higher-education-8-top-trends</a>
8	Top 6 Digital Transformation Trends In Education	<a href="https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/07/18/top-6-digital-transformation-trends-in-education/#341168d62a9a">https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/07/18/top-6-digital-transformation-trends-in-education/#341168d62a9a</a>

## Digital Transformation & Digital Platform In Higher Education

#	Articles	Source (link)
9	10 digital trends that will transform the higher education landscape in 2020	<a href="https://www.terminalfour.com/blog/posts/10-digital-trends-that-will-transform-the-higher-education-landscape-in-2020.html">https://www.terminalfour.com/blog/posts/10-digital-trends-that-will-transform-the-higher-education-landscape-in-2020.html</a>
10	Gartner's Top 10 2019 Strategic Technologies for Higher Education - The Good, Obvious & Missing	<a href="https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2019/04/16/gartners-top-10-2019-strategic-technologies-for-higher-education-the-good-obvious-missing/#4dbf97233e69">https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2019/04/16/gartners-top-10-2019-strategic-technologies-for-higher-education-the-good-obvious-missing/#4dbf97233e69</a>
11	The Top 5 Tech Trends That Will Disrupt Education In 2020 - The EdTech Innovations Everyone Should Watch	<a href="https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/01/20/the-top-5-tech-trends-that-will-disrupt-education-in-2020the-edtech-innovations-everyone-should-watch/#5756bc962c5b">https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/01/20/the-top-5-tech-trends-that-will-disrupt-education-in-2020the-edtech-innovations-everyone-should-watch/#5756bc962c5b</a>




# HIGHER EDUCATION ARTICLES

**Youtube & Case Study**

## Youtube & Case Study

#	Articles	Source (link)
1	Digital transformation in UK Higher Education (Kuldip Sandhu & Paul Featherstone)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=oAl7M5Tm-Ds&amp;t=1086s">https://www.youtube.com/watch?v=oAl7M5Tm-Ds&amp;t=1086s</a>
2	Digital Disruption The treat and opportunity for Higher Education (ucisa)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=j-2ZycCROO0">https://www.youtube.com/watch?v=j-2ZycCROO0</a>
3	The Future of Higher Education in the Age of Disruption (Massachusetts Institute of Technology (MIT))	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=NFP2S2f3io4">https://www.youtube.com/watch?v=NFP2S2f3io4</a>
4	OECD Future of Education and Skills 2030: The new “normal” in education	( <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9YNDnkph_Ko">https://www.youtube.com/watch?v=9YNDnkph_Ko</a> )
5	The Future of Learning (Goldman Sachs )	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=SVz_Zp3lf88">https://www.youtube.com/watch?v=SVz_Zp3lf88</a>
6	Future Technology ,World in [ 2050 ]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=5SIhLWFAJWk">https://www.youtube.com/watch?v=5SIhLWFAJWk</a>



# HIGHER EDUCATION ARTICLES

**Global Risk Report 2020**

## Global Risk Report 2020

#	Articles	Source (link)
1	World Economic Forum : Global Risk Report 2020	<a href="http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf">http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf</a>

# ขอจบการนำเสนอและขอบคุณในความร่วมมือ **ขอบคุณครับ**



แบบประเมินความพึงพอใจโครงการฯ



กลุ่มไลน์ Risk KU

