

การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เชิงบูรณาการกับตัวชี้วัด สำหรับหน่วยงานสนับสนุน:
กรณีศึกษา สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นายกฤตา พิธิษฐ์ไพบูลย์

ศูนย์วิทยทรัพยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ


คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-14-1946-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT SYSTEM INTEGRATED WITH
THE KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR SUPPORTING ORGANIZATIONS:
A CASE STUDY OF THE ACADEMIC AFFAIRS OFFICE CHULALONGKORN UNIVERSITY



Mr. Krida Pisitpaiboon

ศูนย์วิทยทรัพยากร
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering
Department of Industrial Engineering


Faculty of Engineering
Chulalongkorn University
Academic Year 2005
ISBN 974-14-1946-5

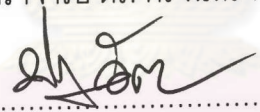
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เชิงบูรณาการกับตัวชี้วัด สำหรับ
หน่วยงานสนับสนุน: กรณีศึกษา สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โดย นายกฤดา พิสิษฐ์ไพบูลย์
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

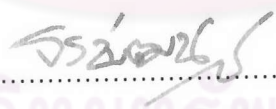
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต


..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. ดิเรก ลาวัญศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์จิรพัฒน์ เจาประเสริฐวงศ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นภัตสวงศ์ โอสถศิลป์)

กฤดา พิสิษฐ์ไพบูลย์ : การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เชิงบูรณาการกับตัวชี้วัด สำหรับหน่วยงานสนับสนุน: กรณีศึกษา สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (DEVELOPMENT OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT SYSTEM INTEGRATED WITH THE KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR SUPPORTING ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF THE ACADEMIC AFFAIRS OFFICE CHULALONGKORN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์, 239 หน้า. ISBN 974-14-1946-5.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมทั้งมีการกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดความเสี่ยงไปสู่ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้มีการถ่ายทอดและเชื่อมโยงผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เริ่มจากการทบทวนสภาพเบื้องต้นของหน่วยงาน จากนั้นกำหนดขอบเขตในการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งอิงจากที่มา 3 แห่ง คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แนวทางของส่วนประกันคุณภาพและที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุมีจำนวนทั้งสิ้น 64 ความเสี่ยง จากนั้น ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องประเมินความเสี่ยงเพื่อคัดเลือกเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 3 อันดับแรกเท่านั้นมากำหนดแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีจำนวนความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ทั้งสิ้น 12 ความเสี่ยง ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการระบุสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว จากนั้น ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 20 โครงการหรือมาตรการ ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นสัญญาณเตือนก่อนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะรุนแรงเกินกว่าระดับที่ยอมรับไม่ได้ จากนั้นจึงดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดความเสี่ยงไปสู่ระดับส่วนและระดับบุคคล โดยระบุจากโครงการหรือมาตรการที่แต่ละส่วนเป็นผู้ดูแลและจากภาระงานรายบุคคล ตามลำดับ

ภาควิชา.....วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่อนิสิต..... กฤดา พิสิษฐ์ไพบูลย์.....
 สาขาวิชา.....วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
 ปีการศึกษา.....2548.....

4670204921 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: STRATEGIC RISK / RISK MANAGEMENT / KEY RISK INDICATOR

KRIDA PISITPAIBOON : DEVELOPMENT OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT SYSTEM INTEGRATED WITH THE KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR SUPPORTING ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF THE ACADEMIC AFFAIRS OFFICE CHULALONGKORN UNIVERSITY. THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT AKKHARAPRATHOMPHONG, 239 pp. ISBN 974-14-1946-5.

The purpose of this study is to develop a Strategic Risk Management System in Office of Academic Affairs, Chulalongkorn University. The developed System helps to prevent failed strategies of office. In order to confirm that strategic risk responses are assigned and attached to the system with efficiency and effectiveness, this research set up and deployed risk indicators to various levels of office.

In the early stages, Strategic Risk Management System began with reviewing the context and identifying scopes of strategic risk which were made up of 3 sources; strategic objectives, Quality Assurance approaches and sources of strategic risk. There were 64 risks identified. Then, all risks were assessed by involved administrators for ranking and taking three most-important risk levels to reduce for the likelihood or consequences of each risk. From the assessment, 12 risks were selected and identified risk factors for managing them. There were 20 ways for handling these risks. Finally, Strategic risk indicators as early warnings before unacceptable risk level would occur were identified. After that, risk indicators were deployed to sectional and personal level of office. Those indicators were set up from section's risk management plans and individual job descriptions respectively.

Department...INDUSTRIAL ENGINEERING
Field of study...INDUSTRIAL ENGINEERING
Academic year.....2005.....

Student's signature.....
Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์วรโชค ไชยวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ TRC ซึ่งคอยเอาใจใส่ ให้ความรู้และคำปรึกษา ตลอดจนเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ระหว่างการทำวิจัย และขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัตพงศ์ โอสถศิลป์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผอ.ประไพพิศ มงคลรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผอ.พรรณนิภา วัยเจริญ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ผอ.จาดุพร ญาณสุคนธ์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย ผอ.ศิรินาถ ทัพแสง ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ ที่พูลศรี จารุมาศ หัวหน้ากิจกรรมธุรการ พี่ๆ ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ (พี่เนาวรัตน์ พี่บิ่งอร พี่กระแต พี่ตัง พี่นงลักษณ์ พี่สุดา พี่หมี พี่ศิริพักตร์) พี่ๆ ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย (พี่ดา พี่อ้อม พี่แดง พี่โบว์ พี่กุง พี่ไอ้ อรทัย เค็ง) พี่ๆ ส่วนประกันคุณภาพ (พี่เหนง พี่นิต พี่อุ้น พี่แก้วประกาย พี่อีด พี่อีด พี่ดี พี่นริศรา พี่วิบูลย์ พี่ไซ พี่แก้วทิพย์) ตลอดจนพี่ๆ กิจกรรมธุรการ (พี่ช่อนกลีน พี่วิภาวี พี่ดำ พี่จันทนา พี่สุนันท์ พี่กุง) ที่กรุณาสละเวลา ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำ ติดต่อประสานงาน อำนวยความสะดวก เข้าร่วมการประชุม ตลอดจนการมอบไมตรีจิตดีๆ ให้แก่กันและกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ พี่ต๋นที่ช่วยจัดเตรียมน้ำดื่มและอาหารว่างประกอบการประชุมแต่ละครั้ง

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง ที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจตลอดการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านซึ่งมิได้เอ่ยนามข้างต้น ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูป.....	ณ
บทที่ 1 : บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	7
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	8
บทที่ 2 : ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ระบบบริหารความเสี่ยง.....	10
2.1.1 ความหมายของความเสี่ยง.....	10
2.1.2 เหตุแห่งความเสี่ยง.....	11
2.1.3 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง.....	11
2.1.4 ตัวชี้วัดความเสี่ยง.....	16
2.1.5 ประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง.....	20
2.1.6 ปัจจัยต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง.....	21
2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	24
2.2.1 ความหมายของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	24
2.2.2 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	25
2.2.3 แนวทางจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	30
2.3 การจัดทำตัวชี้วัด.....	34
2.3.1 การจัดทำตัวชี้วัด.....	34

	หน้า
2.3.2 การถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร.....	35
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
บทที่ 3 : ข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงานที่ทำการวิจัย	
3.1 ฐานะของหน่วยงาน.....	40
3.2 โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน.....	41
3.3 แนวทางการบริหารหน่วยงาน.....	42
3.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน.....	43
3.5 ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการ.....	45
บทที่ 4 : การกำหนดวัตถุประสงค์และการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	
4.1 การทบทวน SWOT และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน.....	48
4.1.1 การทบทวน SWOT.....	48
4.1.2 การทบทวนวิสัยทัศน์.....	57
4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....	64
4.3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน.....	81
4.4 การกำหนดขอบเขตสำหรับระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	89
4.5 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	91
บทที่ 5 : การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	
5.1 การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	98
5.1.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	98
5.1.2 วิธีการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	100
5.1.3 ผลการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	100
5.2 การจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	104
5.2.1 ผลการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	104
5.2.2 แผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	108

บทที่ 6 : การระบุปัจจัยเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	
6.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง.....	112
6.2 การประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ.....	115
6.3 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง.....	119
6.4 การคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก.....	122
6.5 การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	134
6.6 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับแผนจัดการความเสี่ยง	148
 บทที่ 7 : การถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงไปสู่ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน	
7.1 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วน.....	159
7.2 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล.....	173
7.3 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ.....	186
7.4 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) กับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI).....	197
7.5 การสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	200
 บทที่ 8 : สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	
8.1 สรุปผลการวิจัย.....	203
8.2 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	213
8.3 ข้อเสนอแนะ.....	214
 รายการอ้างอิง.....	216
ภาคผนวก.....	218
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สำนักบริหารวิชาการ	219
ภาคผนวก ข. แบบสอบถามการประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ	227

ภาคผนวก ค. แบบสอบถามการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก สำนักบริหารวิชาการ

..... 234

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 239



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ รวมทั้งสนับสนุน Center of Excellence และ Research Unit อย่างต่อเนื่อง.....	2
ตารางที่ 1.2 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการพัฒนารูปแบบ โครงสร้าง และสูตรใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ.....	3
ตารางที่ 1.3 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการกระจายอำนาจและลดขั้นตอน ในการบริหารวิชาการ.....	3
ตารางที่ 1.4 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะ (General Competency) และคุณลักษณะพิเศษ (Uniqueness Competency) ของบัณฑิตจุฬาฯ ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา.....	3
ตารางที่ 1.5 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการเพิ่มทางเลือกและการขยาย โอกาสทางการศึกษาด้วย Distance Education.....	4
ตารางที่ 1.6 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการเสริมสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและท้องถิ่น.....	4
ตารางที่ 1.7 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการปรับขั้นตอนและกระบวนการ ในการบริหารงานให้กระชับและรวดเร็ว เช่น การบริหารงานพัสดุ การคลัง เป็นต้น.....	4
ตารางที่ 1.8 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการปรับปรุงกระบวนการ และกิจกรรมคุณภาพ และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง.....	5
ตารางที่ 1.9 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการบูรณาการฐานข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสร้าง Single Data Warehouse เช่น ฐานข้อมูลเพื่อบริหารวิชาการ ฐานข้อมูลกายภาพ เป็นต้น.....	6
ตารางที่ 2.1 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง.....	12
ตารางที่ 2.2 การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น.....	13
ตารางที่ 2.3 การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง.....	13
ตารางที่ 2.4 การประเมินระบบควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่.....	14
ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างตาราง OS.....	35
ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT.....	50
ตารางที่ 4.2 สรุปผลการทบทวน SWOT.....	54

ตารางที่ 4.3	ตัวอย่างวิสัยทัศน์บางส่วนของหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสำนักบริหารวิชาการ.....	58
ตารางที่ 4.4	คำสำคัญที่นิยมใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์.....	59
ตารางที่ 4.5	ร่างวิสัยทัศน์ของส่วน.....	60
ตารางที่ 4.6	คำถามประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....	65
ตารางที่ 4.7	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ.....	71
ตารางที่ 4.8	จำนวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองแต่ละด้าน.....	72
ตารางที่ 4.9	การแสดงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	75
ตารางที่ 4.10	การแสดงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	77
ตารางที่ 4.11	จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองแต่ละด้าน.....	82
ตารางที่ 4.12	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านลูกค้า.....	83
ตารางที่ 4.13	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	84
ตารางที่ 4.14	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา.....	87
ตารางที่ 4.15	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านการเงิน.....	88
ตารางที่ 4.16	ประเด็นต่าง ๆ ภายใต้ที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	91
ตารางที่ 4.17	การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับส่วนที่เกี่ยวข้อง.....	92
ตารางที่ 4.18	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....	93
ตารางที่ 4.19	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากแนวทางของส่วนประกันคุณภาพซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	95
ตารางที่ 4.20	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	96

	หน้า
ตารางที่ 5.1	ระดับการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์..... 99
ตารางที่ 5.2	ระดับการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์..... 100
ตารางที่ 5.3	ผลการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์..... 101
ตารางที่ 5.4	ผลการจัดอันดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์..... 105
ตารางที่ 6.1	การระบุปัจจัยเสี่ยงจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์..... 113
ตารางที่ 6.2	ผลการประเมินสถานการณ์ของสำนักบริหารวิชาการ..... 116
ตารางที่ 6.3	การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง..... 119
ตารางที่ 6.4	ผลการคัดเลือกตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก..... 123
ตารางที่ 6.5	การจำแนกประเภทตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก..... 125
ตารางที่ 6.6	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10..... 128
ตารางที่ 6.7	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15..... 128
ตารางที่ 6.8	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17..... 129
ตารางที่ 6.9	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18..... 129
ตารางที่ 6.10	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24..... 130
ตารางที่ 6.11	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27..... 130
ตารางที่ 6.12	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38..... 131
ตารางที่ 6.13	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39..... 131
ตารางที่ 6.14	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44..... 132
ตารางที่ 6.15	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46..... 132
ตารางที่ 6.16	ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR61..... 133
ตารางที่ 6.17	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10..... 135
ตารางที่ 6.18	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15..... 137
ตารางที่ 6.19	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17..... 139
ตารางที่ 6.20	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18..... 140
ตารางที่ 6.21	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24..... 141
ตารางที่ 6.22	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27..... 142
ตารางที่ 6.23	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38..... 143
ตารางที่ 6.24	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39..... 145
ตารางที่ 6.25	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44..... 145

	หน้า	
ตารางที่ 6.26	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46.....	146
ตารางที่ 6.27	โครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR61.....	147
ตารางที่ 7.1	ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับส่วนที่รับผิดชอบ.....	160
ตารางที่ 7.2	จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนจำแนกตามส่วนต่างๆ.....	162
ตารางที่ 7.3	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10.....	163
ตารางที่ 7.4	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15.....	164
ตารางที่ 7.5	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17.....	165
ตารางที่ 7.6	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18.....	166
ตารางที่ 7.7	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24.....	167
ตารางที่ 7.8	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27.....	168
ตารางที่ 7.9	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38.....	169
ตารางที่ 7.10	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39.....	170
ตารางที่ 7.11	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44.....	171
ตารางที่ 7.12	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนที่กำกับโครงการ/มาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46.....	172
ตารางที่ 7.13	ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กับสายงานที่เกี่ยวข้อง.....	173
ตารางที่ 7.14	แผนผังเมตริกซ์รูปตัว T ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลสำหรับสายงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ.....	177

ตารางที่ 7.15	แผนผังเมตริกซ์รูปตัว T ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล สำหรับสายงานบริหารระบบประกันคุณภาพ.....	178
ตารางที่ 7.16	แผนผังเมตริกซ์รูปตัว T ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล สำหรับสายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ.....	179
ตารางที่ 7.17	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ.....	180
ตารางที่ 7.18	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของสายงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ...	181
ตารางที่ 7.19	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของสายงานบริหารระบบประกันคุณภาพ...	183
ตารางที่ 7.20	ตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคลของสายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร วิชาการ.....	184
ตารางที่ 7.21	จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล.....	175
ตารางที่ 7.22	การอธิบายความหมายเพื่อให้เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน (KPI) กับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....	197
ตารางที่ 7.23	การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) กับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI).....	198
ตารางที่ 7.24	ตัวอย่างรายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Register).....	202
ตารางที่ 8.1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 3 อันดับแรก.....	207
ตารางที่ 8.2	โครงการหรือมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของ สำนักบริหารวิชาการ.....	208
ตารางที่ 8.3	การจำแนกประเภทตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก.....	210
ตารางที่ 8.4	จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับส่วนของแต่ละส่วน.....	212
ตารางที่ 8.5	จำนวนตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับบุคคล.....	212

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1	เหตุแห่งความเสี่ยงต่างๆ..... 11
รูปที่ 2.2	ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง..... 16
รูปที่ 2.3	การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดความเสี่ยง..... 17
รูปที่ 2.4	ปัจจัยต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง..... 21
รูปที่ 2.5	ที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์..... 27
รูปที่ 2.6	การกำหนดระบบความเชื่อและระบบขอบเขต..... 31
รูปที่ 2.7	ระบบควบคุมภายในซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของทุกองค์กร..... 32
รูปที่ 3.1	โครงสร้างการจัดองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..... 40
รูปที่ 3.2	โครงสร้างการจัดองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย..... 41
รูปที่ 3.3	โครงสร้างการบริหารของสำนักบริหารวิชาการ..... 41
รูปที่ 4.1	การจัดกลุ่มประเด็นจุดแข็งของหน่วยงาน..... 55
รูปที่ 4.2	การจัดกลุ่มประเด็นจุดอ่อนของหน่วยงาน..... 56
รูปที่ 4.3	การจัดกลุ่มประเด็นโอกาสของหน่วยงาน..... 56
รูปที่ 4.4	การจัดกลุ่มประเด็นภัยคุกคามของหน่วยงาน..... 57
รูปที่ 4.5	วิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและการปรับแก้วิสัยทัศน์ของ สำนักบริหารวิชาการ..... 63
รูปที่ 4.6	การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง..... 64
รูปที่ 4.7	แผนที่กลยุทธ์แก้ไขครั้งที่ 1..... 69
รูปที่ 4.8	แผนที่กลยุทธ์แก้ไขครั้งที่ 2..... 70
รูปที่ 4.9	แผนที่กลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..... 74
รูปที่ 4.10	แผนที่กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์..... 80
รูปที่ 5.1	แผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์..... 109
รูปที่ 6.1	แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10..... 149
รูปที่ 6.2	แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15..... 150
รูปที่ 6.3	แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17..... 151
รูปที่ 6.4	แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18..... 152
รูปที่ 6.5	แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24..... 153

	หน้า
รูปที่ 6.6 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27.....	154
รูปที่ 6.7 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38.....	155
รูปที่ 6.8 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39.....	156
รูปที่ 6.9 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44.....	157
รูปที่ 6.10 แผนผังต้นไม้การตอบสนองความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46.....	158
รูปที่ 7.1 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR10.....	187
รูปที่ 7.2 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR15.....	188
รูปที่ 7.3 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR17.....	189
รูปที่ 7.4 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR18.....	190
รูปที่ 7.5 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR24.....	191
รูปที่ 7.6 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR27.....	192
รูปที่ 7.7 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR38.....	193
รูปที่ 7.8 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR39.....	194
รูปที่ 7.9 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR44.....	195
รูปที่ 7.10 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดความเสี่ยงระดับต่างๆ ที่กำกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ SR46.....	196
รูปที่ 7.11 แนวทางการสอบทานระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ.....	200
รูปที่ 8.1 วิสัยทัศน์ใหม่ของสำนักบริหารวิชาการ.....	203
รูปที่ 8.2 แผนที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	206