

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น องค์กรต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ การศึกษา วิทยาลัย และเอกชนจึงได้ให้ความสนใจนำเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อช่วยกำหนดแนวทางการบริหารองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขีดความสามารถให้เหนือกว่าคู่แข่ง การบริหารความเสี่ยง ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยงานธุรกิจทั่วไป หน่วยงานอุตสาหกรรม ธนาคาร โรงพยาบาล หรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งผู้บริหารนิยมใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุ ลดหรือควบคุมความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถตอบสนองและปรับตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุที่ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับแหล่งกำเนิด อาทิ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านสภาพการแข่งขัน เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเลือกจัดการความเสี่ยงเฉพาะประเภทที่มีความจำเป็นและเหมาะสมกับสภาพขององค์กรมากที่สุด เพื่อให้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ.2546 การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานและบริหารจัดการให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเร่งรัดกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินพันธกิจจนบรรลุวิสัยทัศน์ได้ในเวลาที่กำหนด

คณะผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการและผู้ช่วยอธิการบดี จึงระดมความคิดจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น บนพื้นฐานการตระหนักถึงกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย ได้แก่ นิสิต บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิต สังคมและประเทศเป็นหลัก

สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการ ด้านวิจัย และด้านประกันคุณภาพ จึงได้กำหนดมาตรการต่างๆ ไว้รองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

1.1.1 ยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ

กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและวิจัย ทั้งในศาสตร์เดียวกันและการบูรณาการระหว่างศาสตร์

แนวทางการดำเนินงาน โครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ รวมทั้งสนับสนุน Center of Excellence และ Research Unit อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1.1 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ รวมทั้งสนับสนุน Center of Excellence และ Research Unit อย่างต่อเนื่อง

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	การสนับสนุน CE/RU บูรณาการและการพัฒนาต่อยอดเชื่อมโยง CE/RU ให้เกิดโครงการขนาดใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> CE/RU บูรณาการขนาดใหญ่ 10 กลุ่มใหม่ การเชื่อมโยงระหว่างแต่ละ CE/RU เพื่อการบูรณาการ
2	การพัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> โครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ 5 โครงการ Research Forum และ Research Task Force อันจะนำไปสู่การสร้างโครงการ 20 กลุ่ม อาจารย์เข้าร่วมโครงการวิจัยขนาดใหญ่ในช่วงลาปฏิบัติงานวิจัยเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

แนวทางการดำเนินงาน การพัฒนารูปแบบ โครงสร้าง และหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ

ตารางที่ 1.2 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการพัฒนารูปแบบ โครงสร้าง และหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	พัฒนาหลักสูตร Honors	• 4 หลักสูตร
2	โครงการเรียนล่วงหน้า (AP Program)	• 7 รายวิชา
3	พัฒนาหลักสูตร Double Major ในระดับปริญญาตรี	• 5 หลักสูตร

แนวทางการดำเนินงาน การกระจายอำนาจและลดขั้นตอนในการบริหารวิชาการ

ตารางที่ 1.3 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการกระจายอำนาจและลดขั้นตอนในการบริหารวิชาการ

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	จัดทำแนวทางการปรับขั้นตอนการพิจารณาหลักสูตร	• 40 หลักสูตร / คู่มือ 1,000 เล่ม

กลยุทธ์ที่ 2 การทำให้บัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคุณภาพ และมีเอกลักษณ์

แนวทางการดำเนินงาน การพัฒนาสมรรถนะ (General Competency) และคุณลักษณะพิเศษ (Uniqueness Competency) ของบัณฑิตจุฬาฯ ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา

ตารางที่ 1.4 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะ (General Competency) และคุณลักษณะพิเศษ (Uniqueness Competency) ของบัณฑิตจุฬาฯ ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	พัฒนาสมรรถนะของนิสิตทางด้านภาษาอังกฤษ	• ระบบการเรียนภาษาอังกฤษในระบบใหม่
2	เปิดสอนรายวิชาศึกษาทั่วไปเพิ่ม	• 10 รายวิชา

กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มบทบาทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในสังคมประเทศไทยและนานาชาติ
แนวทางการดำเนินงาน การเพิ่มทางเลือกและการขยายโอกาสทางการศึกษาด้วย Distance Education

ตารางที่ 1.5 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการเพิ่มทางเลือกและการขยายโอกาสทางการศึกษาด้วย Distance Education

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	จัดการเรียนการสอนทางไกล	• 3 หลักสูตร / 18 รายวิชา

แนวทางการดำเนินงาน การเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและท้องถิ่น

ตารางที่ 1.6 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและท้องถิ่น

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	ส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบด้านกลยุทธ์การพัฒนาสู่ชุมชน	• งานวิจัยที่มีผลต่อชุมชนมากกว่า 30 โครงการ
2	จัดสัมมนา / เสวนาเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยต่อชุมชน	• 4 โครงการ

1.1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหาร

แนวทางการดำเนินงาน การปรับขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารงานให้กระชับและรวดเร็ว เช่น การบริหารงานพัสดุ การคลัง เป็นต้น

ตารางที่ 1.7 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการปรับขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารงานให้กระชับและรวดเร็ว เช่น การบริหารงานพัสดุ การคลัง เป็นต้น

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการวิจัย	• ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง 20%

แนวทางการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมคุณภาพ และพัฒนาระบบบริหาร
ความเสี่ยง

ตารางที่ 1.8 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมคุณภาพ
และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	ให้ความรู้เทคนิคการปรับปรุงงานและการบริหารความเสี่ยง / การวางระบบควบคุมภายในและระบบประกันคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์เชิงบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> อบรม / ประชุมเชิงปฏิบัติการ (10 รุ่น / 440 คน)
2	รณรงค์การปรับปรุงระบบ / กิจกรรมคุณภาพโดยใช้ระบบข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงที่ทุกคนมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> รณรงค์การปรับปรุงระบบ / กิจกรรมที่มีการปรับปรุง (60 หน่วย)
3	ประสานงานร่วมมือกับ IT ในการพัฒนาระบบ e-QA / e-DQMS (Electronic Document Quality Management System)	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาฐานข้อมูล e-QA, e-DQMS (ระบบแล้วเสร็จเดือน ธ.ค. 47) การ Access ฐานข้อมูล e-QA, e-DQMS (2,000 ครั้ง)
4	จัดที่ปรึกษา / นักวิจัย ให้คำแนะนำหน่วยงานนำร่อง (TRC: Training / Researching / Coaching Project) และศึกษา งานผ่านระบบเครือข่าย QA และการปรับปรุงดัชนีและ เกณฑ์คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> รายงานคู่มือดัชนีและเกณฑ์คุณภาพ (7 หน่วยงาน) การจัดกิจกรรมศึกษาผ่านระบบเครือข่าย QA (4 ครั้ง) จัดที่ปรึกษา / นักวิจัย ให้คำแนะนำเชิงบูรณาการ (4 หน่วยงานนำร่อง/ รายงาน 4 ฉบับ)
5	จัดประชุมแสดงผลงานการปรับปรุงคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Chula Quality Prize / Award)	<ul style="list-style-type: none"> จัดประชุมแสดงผลงาน Chula Quality Prize (จำนวน 10-15 รางวัล) มอบรางวัล เดือนมีนาคม 2548

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางการดำเนินงาน การบูรณาการฐานข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสร้าง Single Data Warehouse เช่น ฐานข้อมูลเพื่อบริหารวิชาการ ฐานข้อมูลกายภาพ เป็นต้น

ตารางที่ 1.9 มาตรการรองรับแนวทางการดำเนินงานการบูรณาการฐานข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสร้าง Single Data Warehouse เช่น ฐานข้อมูลเพื่อบริหารวิชาการ ฐานข้อมูลกายภาพ เป็นต้น

ลำดับ	มาตรการ	เป้าหมาย
1	จัดทำฐานข้อมูลงานวิจัย / นักวิจัย / แหล่งทุนวิจัย / รางวัลวิจัย / ช่างวิจัย / ข้อมูลประชาสัมพันธ์ / ฐานข้อมูลเพื่อบริหารจัดการงานวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> ฐานข้อมูลมีความสมบูรณ์ 90%

เพื่อเป็นการประกันความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่ระดับสำนักบริหารวิชาการอย่างราบรื่น สำนักบริหารวิชาการจึงควรมีมาตรการเชิงรุกเพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถและความสำเร็จขององค์กร ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ด้วยการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เพื่อให้สำนักบริหารวิชาการสามารถดำเนินงานและบริหารองค์กรได้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรการต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของมาตรการที่ใช้จัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และกระจายตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวไปสู่ระดับส่วน ระดับสายงาน และระดับบุคคล ตามลำดับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามาตรการต่างๆ ที่สำนักบริหารวิชาการได้จัดทำขึ้น มีการถ่ายทอดและเชื่อมโยงให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ในการป้องกันความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากการนำมาตรการต่างๆ ที่เชื่อมโยงมาจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการไปปฏิบัติ รวมทั้งกระจายตัวชี้วัดของมาตรการที่ใช้จัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ไปสู่ระดับสำนัก ระดับส่วน ระดับสายงาน และระดับบุคคล ตามลำดับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามาตรการต่างๆ ที่สำนักบริหารวิชาการได้จัดทำขึ้น มีการถ่ายทอดและเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

- 1.3.1 กำหนดแผนงานหรือมาตรการเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีค่าความเสี่ยงสูงสุด 2-3 อันดับแรกของระดับสำนักและของแต่ละส่วนเท่านั้น พร้อมการสอบถามและยืนยันจากผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่รวมถึงการนำแผนงานหรือมาตรการดังกล่าวไปปฏิบัติ
- 1.3.2 การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานหรือมาตรการในระดับสายงานและระดับบุคคลจะดำเนินการเฉพาะส่วนประกันคุณภาพเท่านั้น
- 1.3.3 การศึกษาวิจัยนี้จะดำเนินการเฉพาะขั้นตอนการออกแบบของการจัดการความเสี่ยง และการจัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น ทั้งนี้จะยังไม่มีการปฏิบัติจริงตามแผนดังกล่าวในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาวิจัย
- 1.3.4 ระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการกระจายตัวชี้วัดของมาตรการจัดการจะพิจารณาช่วงเวลาเฉพาะงบประมาณปี 2548 (เดือนตุลาคม 2547-กันยายน 2548)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 สำนักบริหารวิชาการ มีระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยลดโอกาสหรือเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถและความสำเร็จขององค์กร ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ พร้อมทั้งมีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับสำนัก ระดับส่วน ระดับสายงาน และระดับบุคคล ตามลำดับ ซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการไปปฏิบัติ

- 1.4.2 สำนักบริหารวิชาการ สามารถเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ศึกษาเรียนรู้ถึงระบบบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

- 1.5.1 ศึกษาทฤษฎี บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์และการจัดทำตัวชี้วัด
- 1.5.2 ศึกษาสภาพทั่วไปและข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงานที่ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัย
- 1.5.3 ศึกษายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่กระจายมาสู่สำนักบริหารวิชาการ ซึ่งได้มีการจัดทำเป็นมาตรการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และงบประมาณรองรับไว้แล้ว (งบประมาณปี 2548)
- 1.5.4 วิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับสำนัก จากยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่กระจายมาสู่สำนักบริหารวิชาการ
- 1.5.5 ประเมินความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในแง่ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงของสำนักบริหารวิชาการ (ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย และผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ) และรองอธิการบดีที่ทำหน้าที่กำกับดูแลยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นๆ (ประกอบด้วย รองอธิการบดีด้านการวิจัย รองอธิการบดีด้านการศึกษา และผู้ช่วยอธิการบดีด้านประกันคุณภาพ) พร้อมทั้งกำหนดแผนงานการจัดการความเสี่ยงระดับสำนัก เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 2-3 อันดับแรก ของระดับสำนัก
- 1.5.6 จัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสำนัก ตามแผนงานการจัดการความเสี่ยงระดับสำนัก
- 1.5.7 ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับส่วน จากมาตรการที่สำนักบริหารวิชาการได้กำหนดขึ้น เพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.5.8 ประเมินความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงของสำนักบริหารวิชาการ และรองอธิการบดีที่ทำหน้าที่กำกับดูแลยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นๆ พร้อมทั้งกำหนด

แผนงานการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด 2-3 อันดับแรก
ของระดับส่วน

- 1.5.9 จัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับส่วน ตามแผนงานการจัดการความเสี่ยงด้าน
กลยุทธ์
- 1.5.10 จัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานและระดับบุคคล เฉพาะส่วนประกัน
คุณภาพ ให้เชื่อมโยงกับแผนจัดการความเสี่ยงระดับสำนักและระดับส่วน
- 1.5.11 สอบทานและยืนยันความสอดคล้องกับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 1.5.12 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย