

บทที่ 6

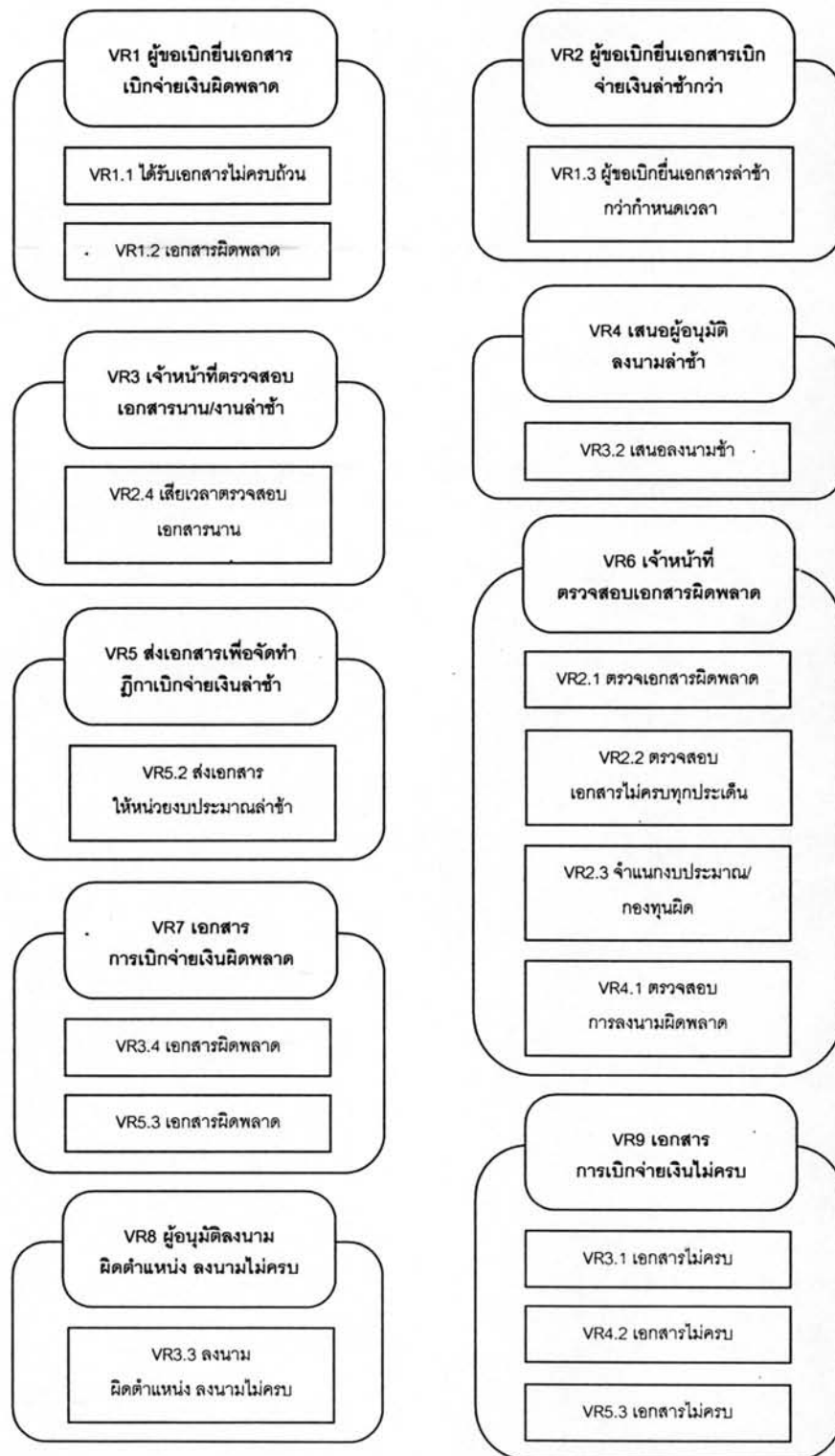
การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญ

เมื่อระบุความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว เราควรนำความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนความเสี่ยงอื่น ๆ ส่วนความเสี่ยงที่มีผลกระทบน้อย มีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ โดยในกรณีที่เรามิงบประมาณ กำลังคน หรือเวลาจำกัด ดังนั้น การจัดลำดับความเสี่ยงจะช่วยให้เราสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยไปหาความเสี่ยงที่มีผลกระทบน้อยและโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อยนั่นเอง

6.1 การจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยง

ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง มีลักษณะเป็นประโยคที่พรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความชัดเจนที่กำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไร เพื่อช่วยแก้ไขความสับสน ทำให้ปัญหาในสถานการณ์คลุมเครือ (Chaotic situation) มีความชัดเจนขึ้น อาจช่วยกำหนดแนวโน้มของสาเหตุ (Potential Causes) ได้ และใช้วางแผนเพื่อออกแบบแนวความคิด (Concept Design) โดยเป็นการแสดงความสัมพันธ์หรือความใกล้ชิดที่ใช้ความรู้สึกโดยการใช้สมองด้านซ้าย (สมจิตร ลากโนนขวา) ดังนั้น การจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงช่วยให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบและทำให้ใช้เวลาในการจัดการน้อยลง

หลังจากทำการค้นหาและระบุความเสี่ยงในการทำงานเรียบร้อยแล้ว พบว่ามีความเสี่ยงเป็นจำนวนมาก ทำให้ยุ่งยากและใช้เวลานานในการดำเนินการขั้นต่อไป แต่เมื่อพิจารณาให้ดีแล้ว จะเห็นว่าความเสี่ยงบางหัวข้อนั้น ถือเป็นความเสี่ยงในประเด็นเดียวกัน ซึ่งในการเรียบเรียงความเสี่ยงนั้นควรลดจำนวนความเสี่ยงที่มีที่ไปที่ไปเหมือนกันให้มากที่สุด เนื่องจากความเสี่ยงในกลุ่มเดียวกันจะสามารถวิเคราะห์และวางแผนจัดการได้พร้อม ๆ กันเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น โดยสามารถแสดงกลุ่มประเด็นความเสี่ยงด้วยแผนผังกลุ่มเชื่อมโยงหรือแผนผังกลุ่มเครือญาติหรือแผนภาพแสดงความใกล้ชิด (Affinity Diagram) ภายใต้อะไรก็ตามของความเสี่ยง แยกตามประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C และกำหนดลำดับของรหัสความเสี่ยงใหม่ได้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 6.1 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram)

ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน



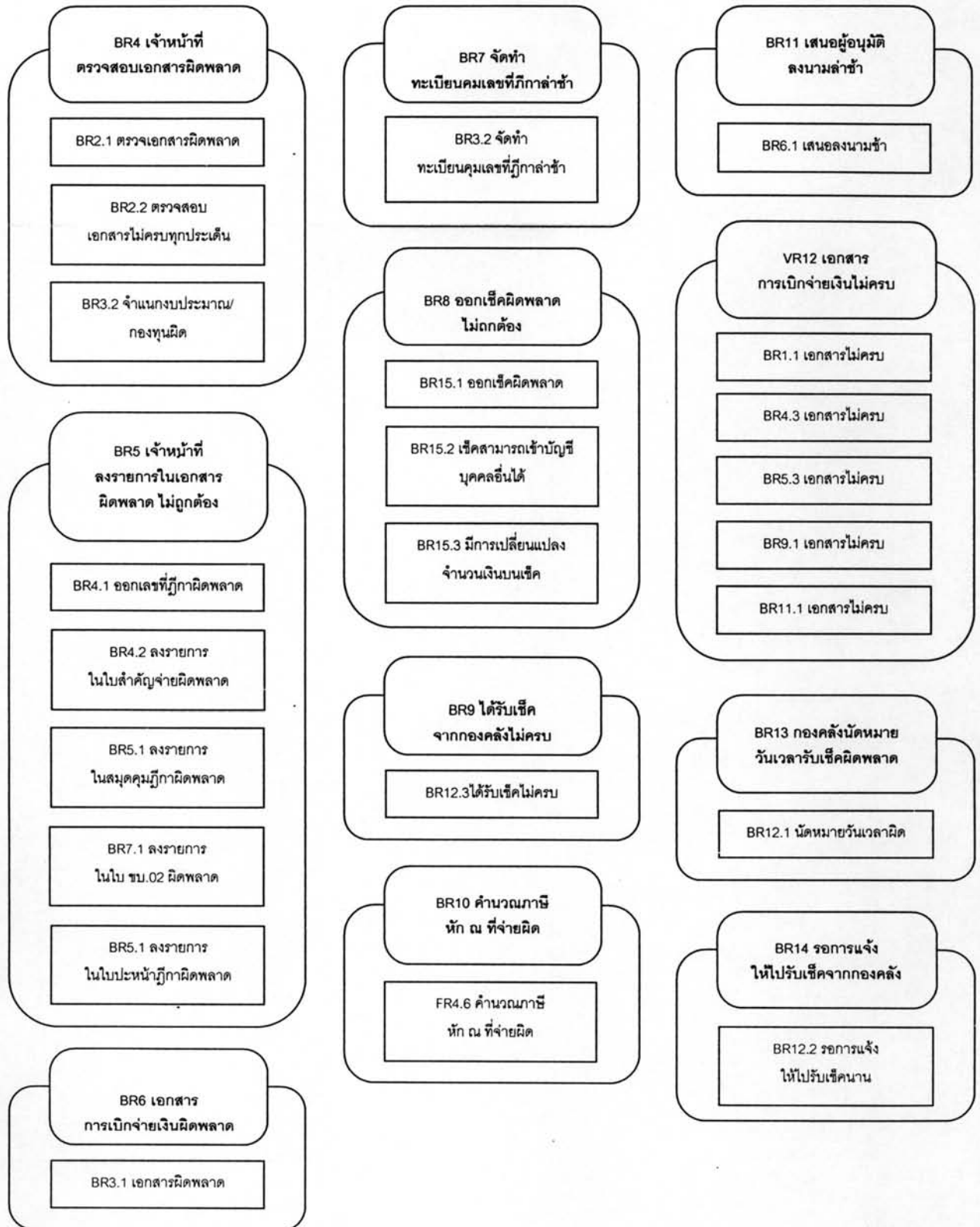
รูปที่ 6.2 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน



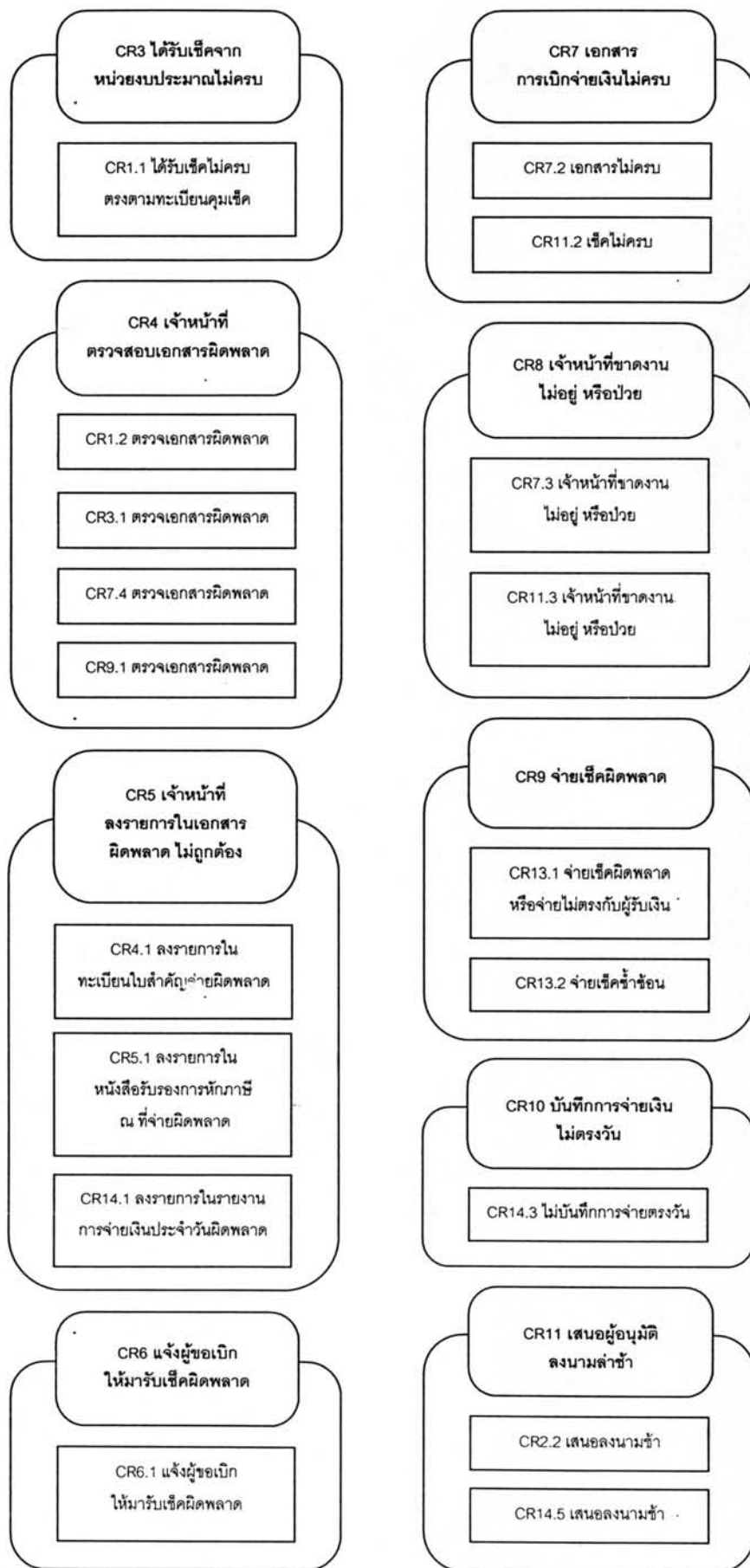
รูปที่ 6.3 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน



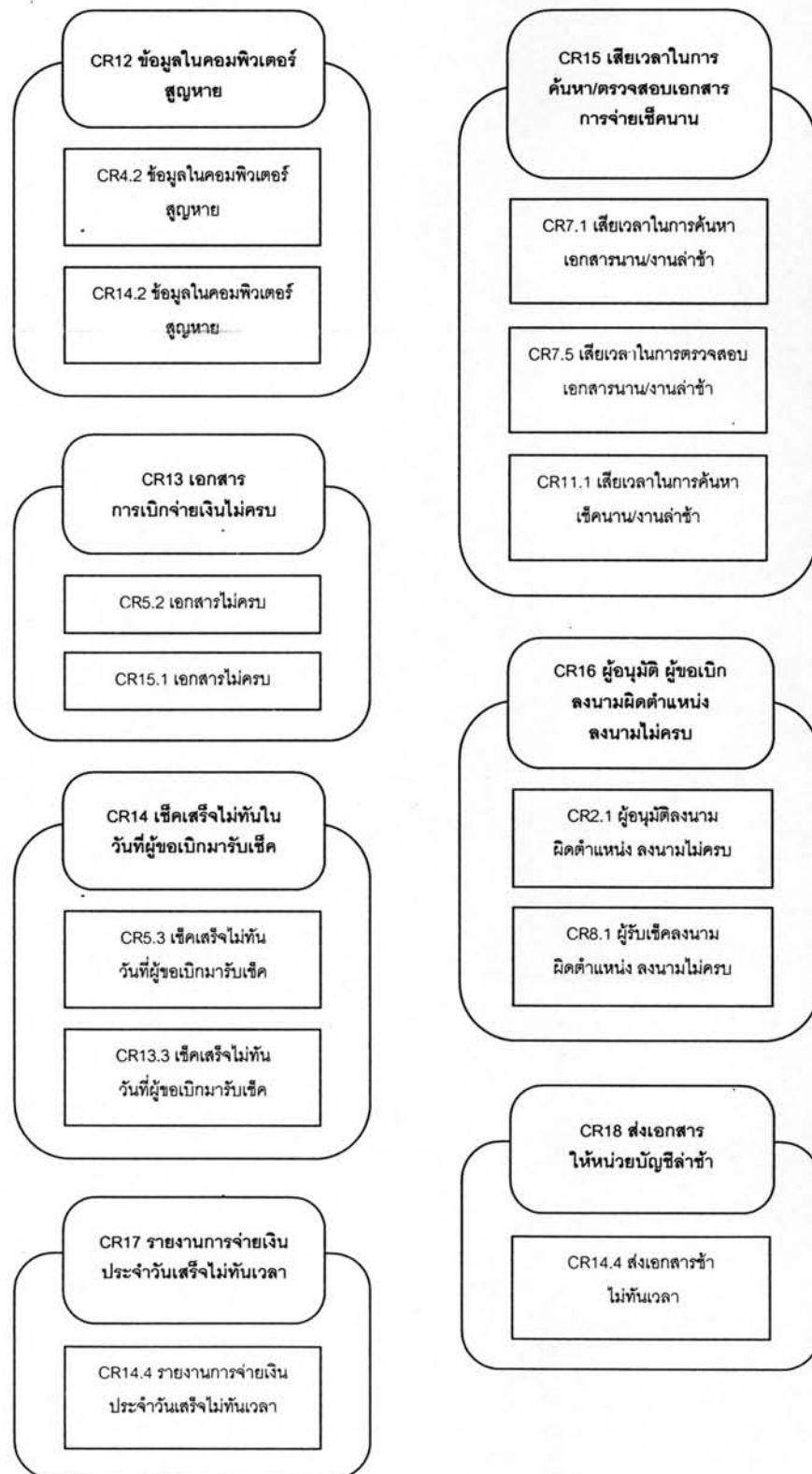
รูปที่ 6.4 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน



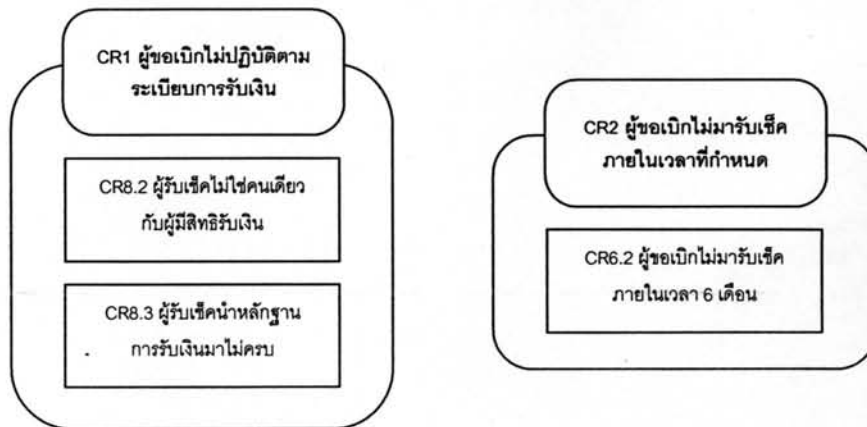
รูปที่ 6.5 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน



รูปที่ 6.6 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการจ่ายเช็ค



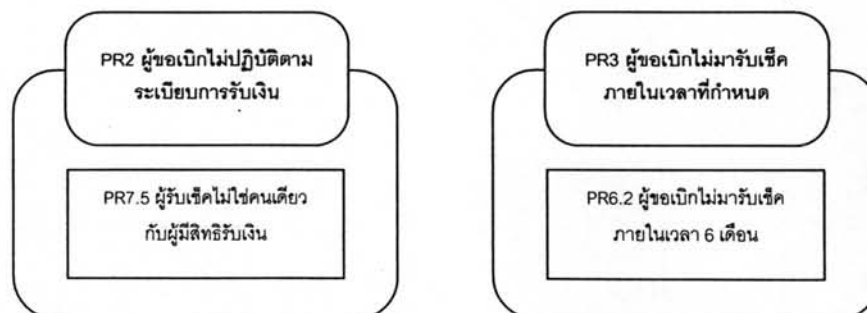
รูปที่ 6.6 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการจ่ายเช็ค (ต่อ)



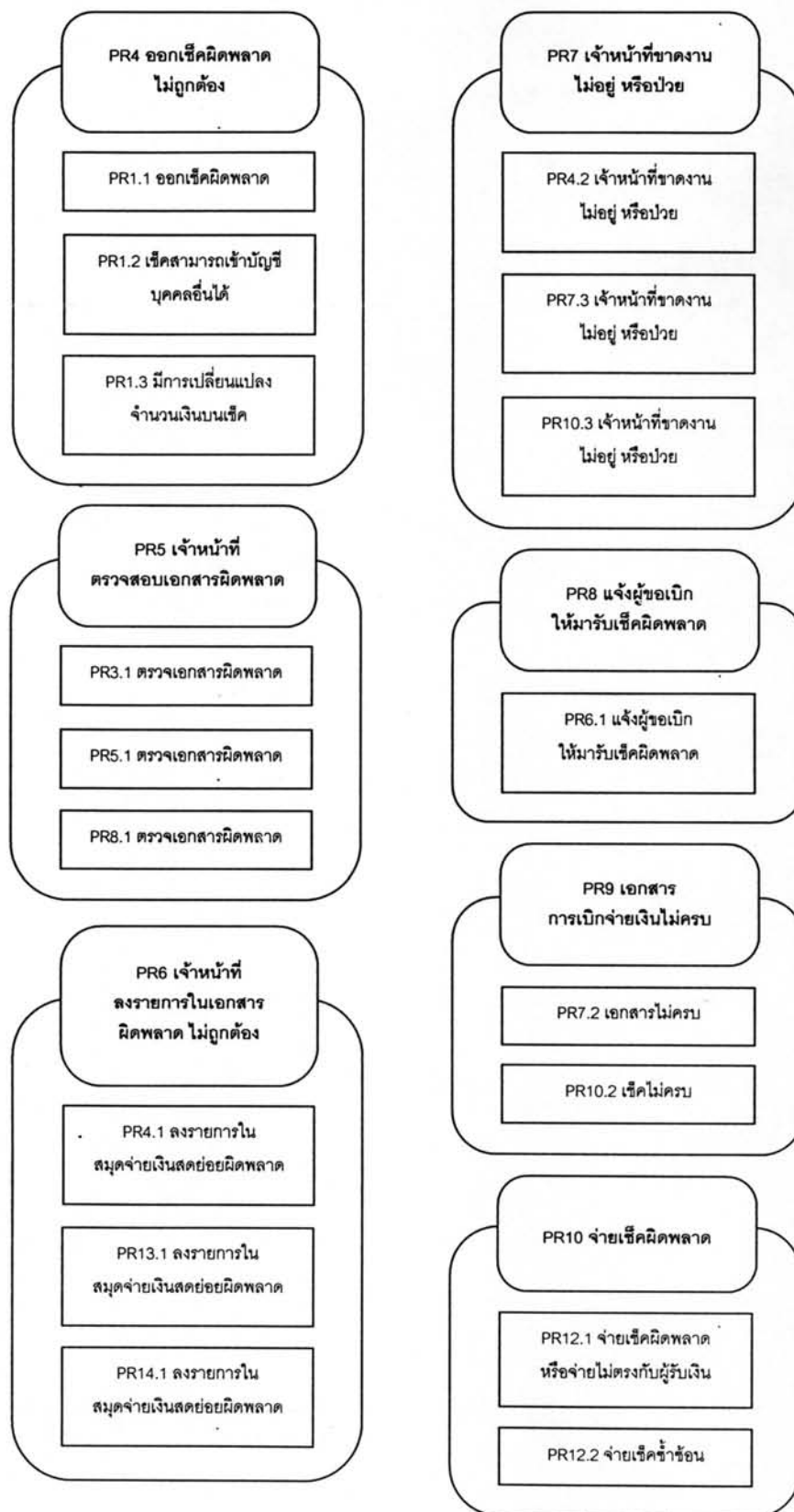
รูปที่ 6.7 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram)
ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ในการจ่ายเช็ค



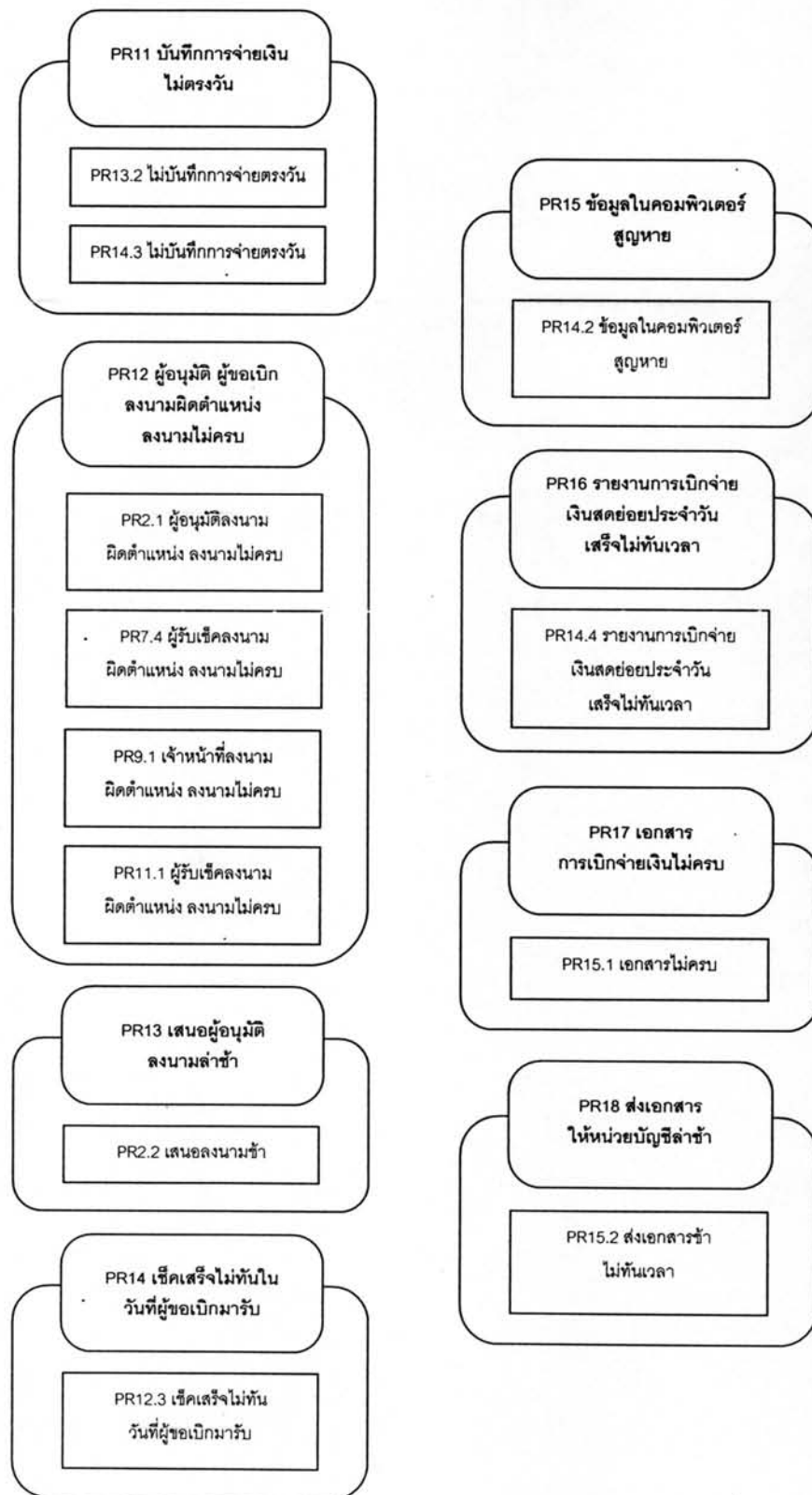
รูปที่ 6.8 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram)
ของความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ในการจ่ายเงินสดย่อย



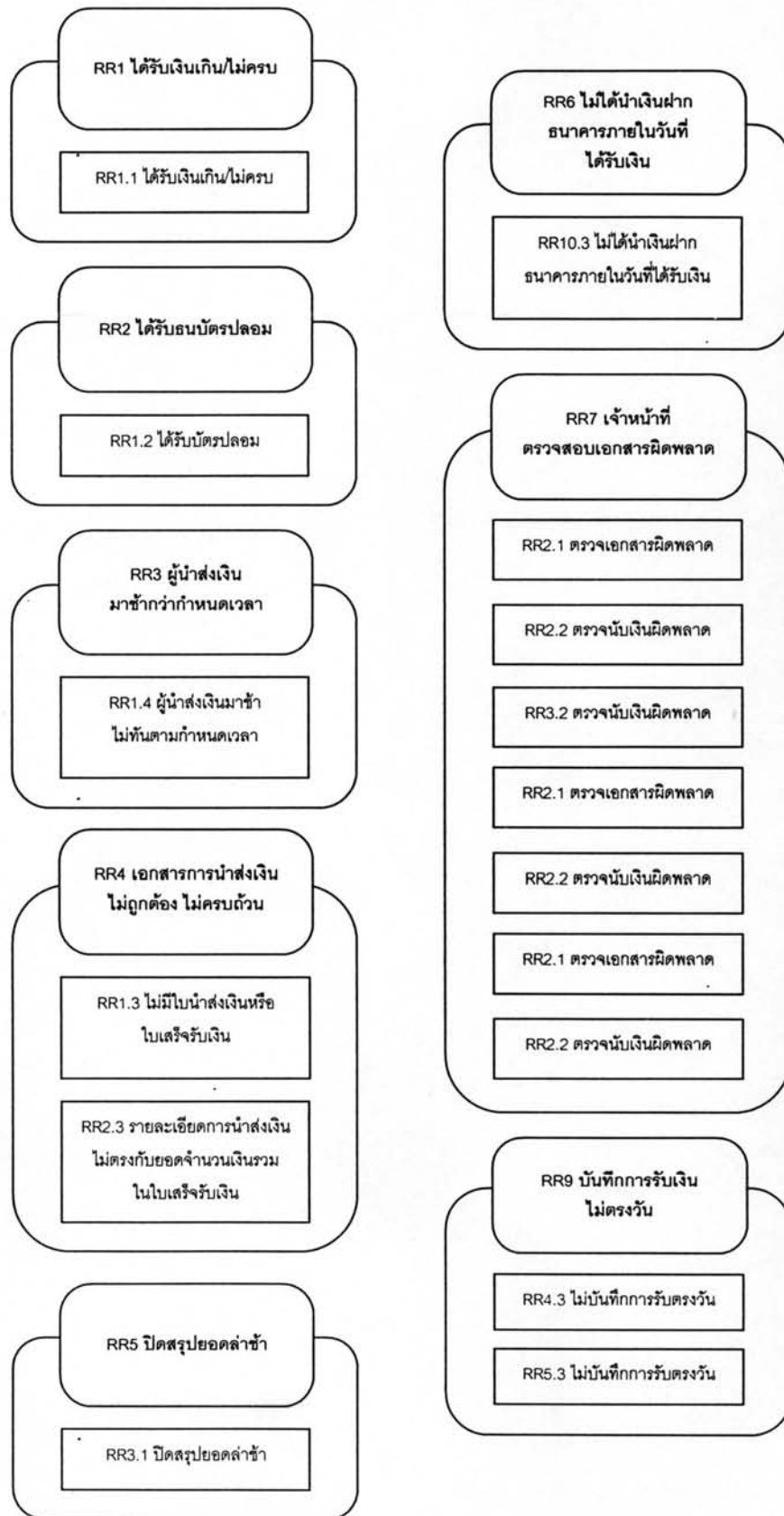
รูปที่ 6.9 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram)
ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ในการจ่ายเงินสดย่อย



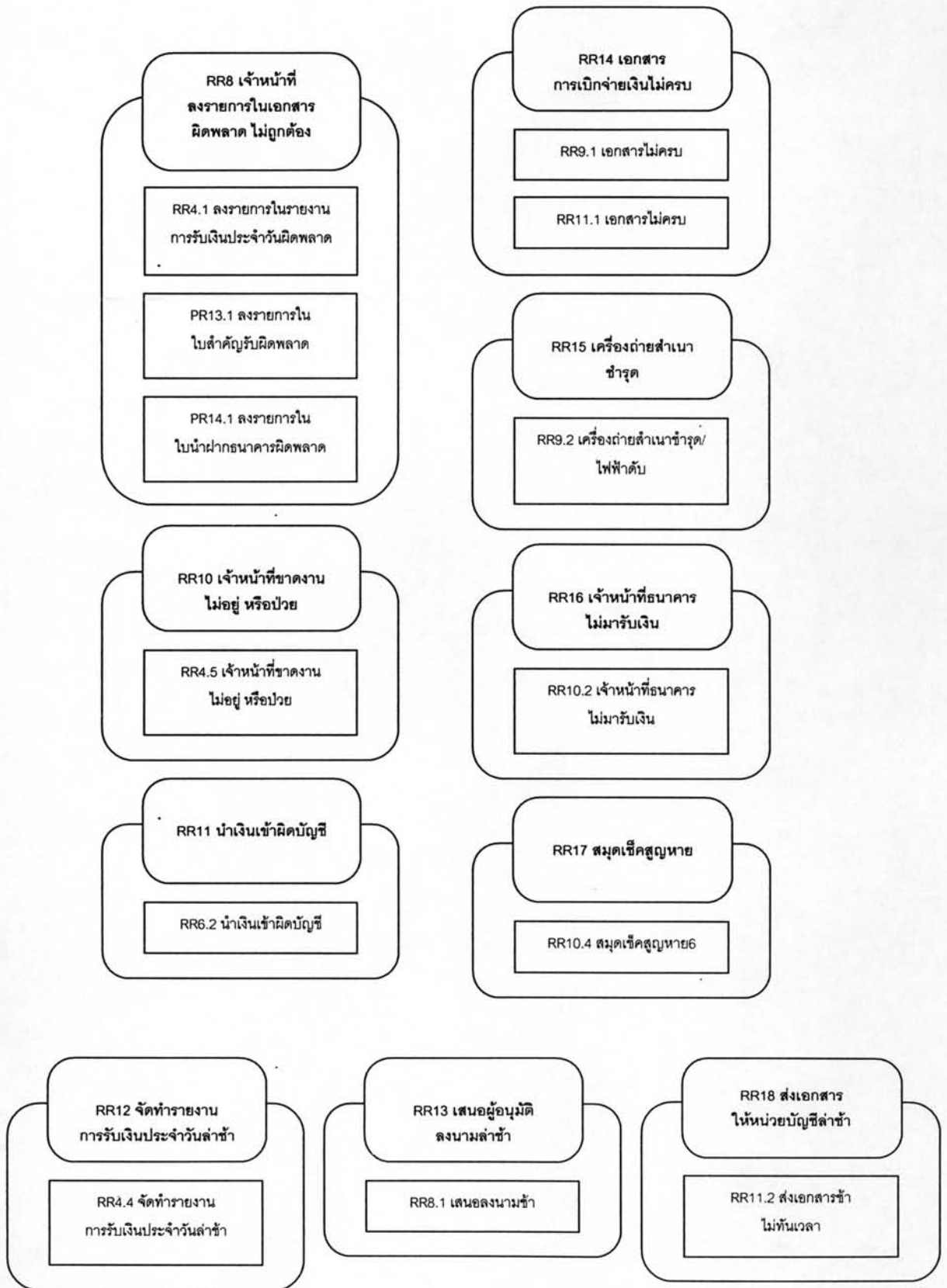
รูปที่ 6.10 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการจ่ายเงินสแตย์ยืม



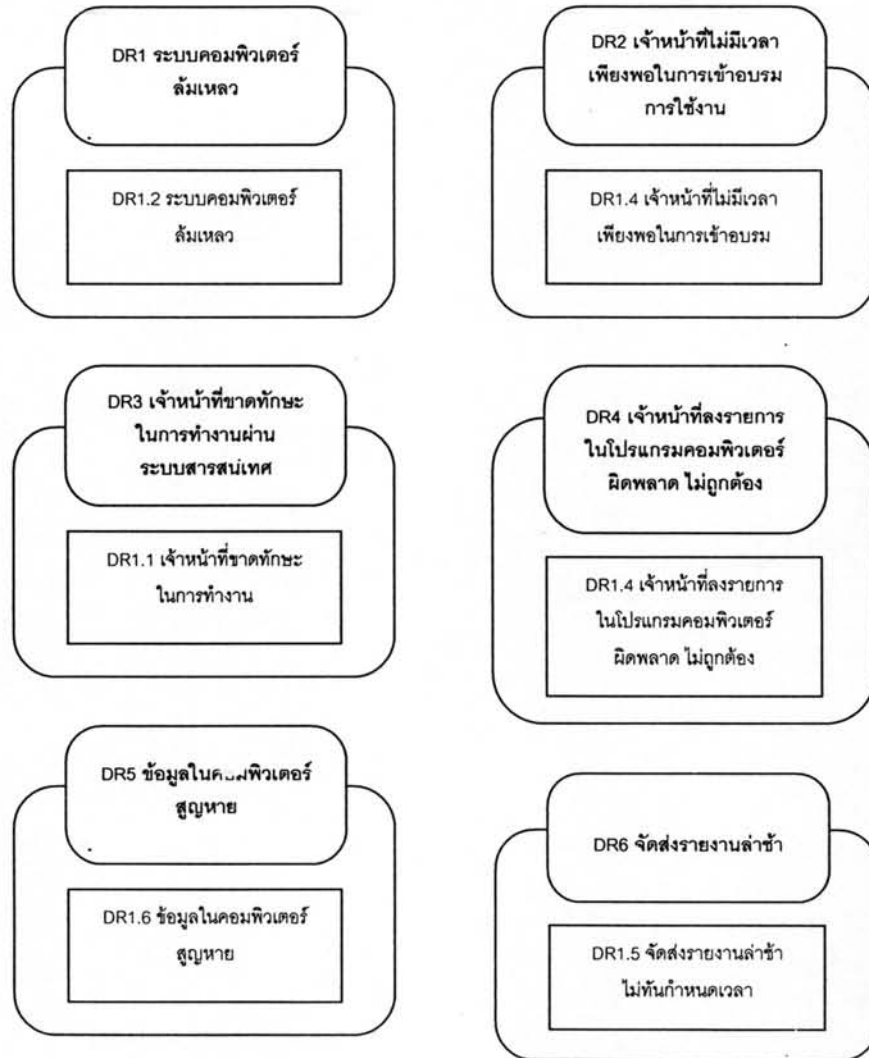
รูปที่ 6.10 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการจ่ายเงินสต่อย (ต่อ)



รูปที่ 6.11 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการรับเงิน



รูปที่ 6.11 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram)
ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการรับเงิน (ต่อ)



รูปที่ 6.12 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ในการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ

6.2 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงในการทำงานทั้งหมดและประเมินความเสี่ยงแล้ว จะต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Opportunity) และความรุนแรงของผลกระทบ (Severity) มากน้อยเพียงใด โดยการจัดลำดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับตามความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการป้องกันแก้ไข ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

6.2.1 การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของกิจกรรม โดยนำระดับความเสี่ยงมากำหนดลงในแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง ให้แกนตั้งคือระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Opportunity) ส่วนแกนนอนคือระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Severity) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

➤ **ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง** (มีโอกาสเกิดสูงและมีผลกระทบปานกลาง, มีโอกาสเกิดสูงและมีผลกระทบสูง, มีโอกาสเกิดปานกลางและมีผลกระทบสูง) หรือความเสี่ยงกลุ่ม High มีระดับความเสี่ยงสูง จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์ การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

➤ **ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลือง** (มีโอกาสเกิดสูงและมีผลกระทบน้อย, มีโอกาสเกิดปานกลางและมีผลกระทบปานกลาง, มีโอกาสเกิดน้อยและมีผลกระทบสูง) หรือความเสี่ยงกลุ่ม Medium มีระดับความเสี่ยงปานกลาง อาจจะมีการกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงนั้นหรือไม่ก็ได้ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนโดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงานหรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง ทั้งนี้ยังคงต้องมีการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายใน (การจัดการความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด

ยกเว้น กรณีที่เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากภัยพิบัติต่าง ๆ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบสูงสุดแต่มีโอกาสเกิดน้อย จำเป็นที่จะต้องมีการสำรองฉุกเฉิน (Business Continuity Plan: BCP)

➤ **ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว** (มีโอกาสเกิดปานกลางและมีผลกระทบเพียงเล็กน้อย, มีโอกาสเกิดน้อยและมีผลกระทบเพียงเล็กน้อย, มีโอกาสเกิดน้อยและมีผลกระทบปานกลาง) หรือความเสี่ยงกลุ่ม Low มีระดับความเสี่ยงน้อยและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใด ๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนี้ ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่ให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

การจัดระดับความเสี่ยงของกระบวนการทั้งหมดลงใน Risk Matrix สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 6.1 แผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงของการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน

โอกาสในการเกิด (Opportunity)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity)		
	น้อย	ปานกลาง	สูง
สูง			
ปานกลาง			
น้อย		VR8 VR9	VR6 VR7

จากตารางที่ 6.1 พบว่า กิจกรรมในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินมีความเสี่ยงกลุ่ม Low (ระดับความเสี่ยงน้อยอยู่ในโซนสีเขียว) 2 ปัจจัย ความเสี่ยงกลุ่ม Medium (ระดับความเสี่ยงปานกลางอยู่ในโซนสีเหลือง) 2 ปัจจัย และความเสี่ยงกลุ่ม High (ระดับความเสี่ยงสูงอยู่ในโซนสีแดง) 5 ปัจจัย รวมมีความเสี่ยงทั้งสิ้น 9 ปัจจัย

ตารางที่ 6.2 แผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงของการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน

โอกาสในการเกิด (Opportunity)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity)		
	น้อย	ปานกลาง	สูง
สูง			
ปานกลาง			
น้อย	BR13	BR11 BR12 BR14	BR1 BR2 BR3 BR4 BR5 BR6 BR7 BR8 BR9 BR10

จากตารางที่ 6.2 กิจกรรมในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินมีความเสี่ยงกลุ่ม Low 4 ปัจจัย ความเสี่ยงกลุ่ม Medium มี 10 ปัจจัย และไม่มีความเสี่ยงกลุ่ม High รวมมีความเสี่ยงทั้งสิ้น 14 ปัจจัย และพบว่าส่วนมากมีระดับความเสี่ยงปานกลางที่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงน้อยแต่มีความรุนแรงของผลกระทบมาก

ตารางที่ 6.3 แผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงของการจ่ายเช็ค

โอกาสในการเกิด (Opportunity)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity)		
	น้อย	ปานกลาง	สูง
สูง			
ปานกลาง			
น้อย	CR12	CR2 CR11 CR13 CR14 CR15 CR16 CR17 CR18	CR1 CR3 CR4 CR5 CR6 CR7 CR8 CR9 CR10

จากตารางที่ 6.3 พบว่า ความเสี่ยงในการจ่ายเช็คมีความเสี่ยงกลุ่ม Low 9 ปัจจัย ความเสี่ยงกลุ่ม Medium มี 9 ปัจจัย และไม่มีความเสี่ยงกลุ่ม High รวมมีความเสี่ยงทั้งสิ้น 18 ปัจจัย

ตารางที่ 6.4 แผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงของการจ่ายเงินสดย่อย

โอกาสในการเกิด (Opportunity)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity)		
	น้อย	ปานกลาง	สูง
สูง			
ปานกลาง			
น้อย	PR15	PR3 PR12 PR16 PR14 PR17 PR13 PR18	PR2 PR4 PR5 PR6 PR7 PR8 PR9 PR10 PR11

จากตารางที่ 6.4 กิจกรรมในการจ่ายเงินสดย่อยมีความเสี่ยงกลุ่ม Low มี 8 ปัจจัย ความเสี่ยงกลุ่ม Medium มี 9 ปัจจัย และความเสี่ยงกลุ่ม High มี 1 ปัจจัย รวมมีความเสี่ยงทั้งสิ้น 18 ปัจจัย

ตารางที่ 6.5 แผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงของการรับเงิน

โอกาสในการเกิด (Opportunity)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity)		
	น้อย	ปานกลาง	สูง
สูง			
ปานกลาง		RR5	
น้อย	RR15	RR12 RR13 RR14 RR16 RR17 RR18	RR7 RR8 RR9 RR10 RR11

จากตารางที่ 6.5 ความเสี่ยงในการรับเงินมีความเสี่ยงกลุ่ม Low 7 ปัจจัย ความเสี่ยงกลุ่ม Medium มี 6 ปัจจัย และความเสี่ยงกลุ่ม High มี 5 ปัจจัย รวมมีความเสี่ยงทั้งสิ้น 18 ปัจจัย

ตารางที่ 6.6 แผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงของการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ

โอกาสในการเกิด (Opportunity)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity)		
	น้อย	ปานกลาง	สูง
สูง			DR1 DR2
ปานกลาง		DR6	DR3 DR4
น้อย			DR5

จากตารางที่ 6.6 ในการทำงานผ่านระบบสารสนเทศไม่มีความเสี่ยงกลุ่ม Low ส่วนความเสี่ยงกลุ่ม Medium มี 2 ปัจจัย และมีความเสี่ยงกลุ่ม High 4 ปัจจัย รวมมีความเสี่ยงทั้งสิ้น 6 ปัจจัย

6.2.2 การจัดทำแผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Profile) และการจัดลำดับความเสี่ยง (Ranking)

Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสม โดยเรียงลำดับตามระดับของ โอกาส (O) x ผลกระทบ (S) ในปัจจุบัน

ในการสร้างแผนจัดการความเสี่ยงนั้น จะพิจารณาความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดงที่เป็นความเสี่ยงกลุ่ม High นอกจากนี้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลืองที่เป็นความเสี่ยงกลุ่ม Medium อาจจะมีการกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงนั้นหรือไม่ก็ได้ เมื่อพิจารณาในบางกระบวนการ เช่น การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน การจ่ายเช็ค การจ่ายเงินสต็อก และการรับเงิน จะเห็นว่ามีความเสี่ยงกลุ่ม Medium โดยเฉพาะความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงแต่มีผลกระทบน้อย ค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงได้กำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงนั้นด้วย โดยให้มีระดับความสำคัญในการดำเนินงานน้อยกว่าความเสี่ยงในกลุ่ม High

Risk Profile ของกระบวนการทั้งหมดแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 6.7 แผนผังระดับความเสี่ยงของการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน

เลขที่	ลำดับ ¹	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O*S
1	1	VR1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด		✓			3	3	สูง
2	1	VR2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			3	3	สูง
3	2	VR3	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารนอานงานล่าช้า		✓			2	3	สูง
4	2	VR4	เสนอผู้อนุมัติลงนามล่าช้า		✓			2	3	สูง
5	2	VR5	ส่งเอกสารเพื่อจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินล่าช้า		✓			2	3	สูง
6	3	VR6	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
7	3	VR7	เอกสารการเบิกจ่ายเงินผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง

หมายเหตุ : ลำดับ¹ เป็นการแสดงลำดับที่ความเร่งด่วนในการจัดการความเสี่ยง

จากตารางที่ 6.7 เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 7 ปัจจัย โดยแบ่งความสำคัญในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเป็น 3 ลำดับ คือ ความเสี่ยงที่ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเร่งด่วนมี 2 ปัจจัย รองลงมามี 3 ปัจจัย และความเสี่ยงที่ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงมี 2 ปัจจัย ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ทั้งหมด

ตารางที่ 6.8 แผนผังระดับความเสี่ยงของการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน

เลขที่	ลำดับ ¹	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O*S
1	1	BR1	เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา	✓				1	3	ปานกลาง
2	1	BR2	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน			✓		1	3	ปานกลาง
3	1	BR3	กองคลังส่งคืนฎีกา				✓	1	3	ปานกลาง
4	1	BR4	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง

ตารางที่ 6.8 แผนผังระดับความเสี่ยงของการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน (ต่อ)

เลขที่	ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O * S
5	1	BR5	เจ้าหน้าที่ลงรายการ ในเอกสารผิดพลาด ไม่ถูกต้อง		✓			1	3	ปานกลาง
6	1	BR6	เอกสารการเบิกจ่ายเงิน ผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
7	1	BR7	จัดทำทะเบียนคุมเลขที่ฎีกา ล่าช้า		✓			1	3	ปานกลาง
8	1	BR8	ออกเช็คผิดพลาดไม่ถูกต้อง		✓			1	3	ปานกลาง
9	1	BR9	ได้รับเช็คจากกองคลังไม่ครบ		✓			1	3	ปานกลาง
10	1	BR10	คำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายผิด		✓			1	3	ปานกลาง

จากตารางที่ 6.8 เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงสำคัญที่ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงทั้งหมด 10 ปัจจัย โดยเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) 1 ปัจจัย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) 1 ปัจจัย ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) 1 ปัจจัย และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) 7 ปัจจัย

ตารางที่ 6.9 แผนผังระดับความเสี่ยงของการจ่ายเช็ค

เลขที่	ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O * S
1	1	CR1	ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบ การรับเงิน				✓	1	3	ปานกลาง
2	1	CR3	ได้รับเช็คจากหน่วย งบประมาณไม่ครบ		✓			1	3	ปานกลาง
3	1	CR4	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสาร ผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
4	1	CR5	เจ้าหน้าที่ลงรายการ ในเอกสารผิดพลาด ไม่ถูกต้อง		✓			1	3	ปานกลาง
5	1	CR6	แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็ค ผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
6	1	CR7	เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ		✓			1	3	ปานกลาง
7	1	CR8	เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย					1	3	ปานกลาง
8	1	CR9	จ่ายเช็คผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
9	1	CR10	บันทึกการจ่ายเงินไม่ตรงวัน		✓			1	3	ปานกลาง

จากตารางที่ 6.9 เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงสำคัญที่ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงทั้งหมด 9 ปัจจัย โดยเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) 1 ปัจจัย และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) 8 ปัจจัย

ตารางที่ 6.10 แผนผังระดับความเสี่ยงของการจ่ายเงินสดย่อย

เลขที่	ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O * S
1	1	PR1	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน			✓		2	3	สูง
2	2	PR2	ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรับเงิน				✓	1	3	ปานกลาง
3	2	PR4	ออกเช็คผิดพลาด ไม่ถูกต้อง		✓			1	3	ปานกลาง
4	2	PR5	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
5	2	PR6	เจ้าหน้าที่ลงรายการในเอกสารผิดพลาด ไม่ถูกต้อง		✓			1	3	ปานกลาง
6	2	PR7	เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย		✓			1	3	ปานกลาง
7	2	PR8	แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็คผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
8	2	PR9	เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ		✓			1	3	ปานกลาง
9	2	PR10	จ่ายเช็คผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
10	2	PR11	บันทึกการจ่ายเงินไม่ตรงวัน		✓			1	3	ปานกลาง

จากตารางที่ 6.10 เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 10 ประเด็น โดยแบ่งความสำคัญในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเป็น 2 ลำดับ คือ ความเสี่ยงที่ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเร่งด่วนมี 1 ปัจจัย เป็นความเสี่ยงด้านการเงิน (F) และความเสี่ยงที่ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงมี 9 ปัจจัย เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) 1 ปัจจัย ที่เหลืออีก 8 ปัจจัย เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O)

ตารางที่ 6.11 แผนผังระดับความเสี่ยงของการรับเงิน

เลขที่	ลำดับ'	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O * S
1	1	RR3	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			3	2	สูง
2	1	RR6	ไม่ได้นำเงินฝากธนาคารภายในวันที่ได้รับเงิน		✓			3	2	สูง
3	1	RR1	ได้รับเงินเกินไม่ครบ		✓			3	2	สูง
4	1	RR2	ได้รับธนบัตรปลอม		✓			2	3	สูง
5	1	RR4	เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน		✓			3	2	สูง
6	2	RR5	ปิดสตูยอดล่าช้า		✓			1	3	ปานกลาง
7	2	RR7	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
8	2	RR8	เจ้าหน้าที่ลงรายการในเอกสารผิดพลาด ไม่ถูกต้อง		✓			1	3	ปานกลาง
9	2	RR9	บันทึกการรับเงินไม่ตรงวัน		✓			1	3	ปานกลาง
10	2	RR10	เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย		✓			1	3	ปานกลาง
11	2	RR11	นำเงินเข้าผิดบัญชี		✓			1	3	ปานกลาง

จากตารางที่ 6.11 เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 11 ประเด็น โดยแบ่งความสำคัญในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเป็น 2 ลำดับ คือ ความเสี่ยงที่ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเร่งด่วนมี 5 ปัจจัย และความเสี่ยงที่ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงมี 6 ปัจจัย และเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ทั้งหมด

ตารางที่ 6.12 แผนผังระดับความเสี่ยงของการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ

เลขที่	ลำดับ'	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O * S
1	1	DR1	ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว		✓			3	3	สูง
2	1	DR2	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ		✓			3	3	สูง
3	2	DR3	เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ		✓			2	3	สูง

ตารางที่ 6.12 แผนผังระดับความเสี่ยงของการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ (ต่อ)

เลขที่	ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
				S	O	F	C	O	S	O * S
4	2	DR4	เจ้าหน้าที่ลงรายการ ในเอกสารผิดพลาด ไม่ถูกต้อง		✓			2	3	สูง
5	3	DR5	ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย		✓			1	3	ปานกลาง
6	3	DR6	จัดส่งรายงานล่าช้า		✓			2	2	ปานกลาง

จากตารางที่ 6.12 เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 6 ประเด็น โดยแบ่งความสำคัญในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเป็น 3 ลำดับ คือ ความเสี่ยงที่ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเร่งด่วนมี 2 ปัจจัย รองลงมา มี 2 ปัจจัย และความเสี่ยงที่ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงมี 2 ปัจจัย ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ทั้งหมด

6.3 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละความเสี่ยง เพื่อแสดงถึงสาเหตุของความเสี่ยงที่คล้ายคลึงกันหรือเป็นสาเหตุเดียวกันซึ่งเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง

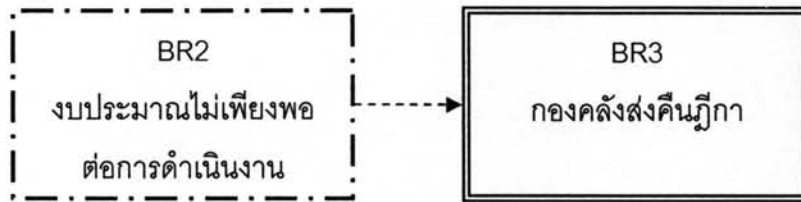
6.3.1 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา/ความเสี่ยงและผลกระทบของกิจกรรม ตามแต่ละกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C (Strategic-Operational-Financial-Compliance) เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่แต่ละความเสี่ยงมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

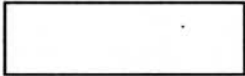
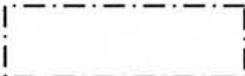
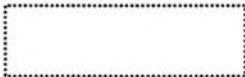
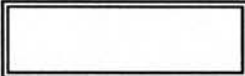
6.3.2 หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

ในการจัดทำ Risk Map ตามประเภทของความเสี่ยง S-O-F-C นี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการจัดทำโดยใช้ลูกศรประเภทการเชื่อมโยง โดยปลายหางลูกศรจะออกจากความเสี่ยงที่เป็นต้นเหตุ ส่วนหัวลูกศรจะเป็นความเสี่ยงที่เป็นผลลัพธ์ ยกตัวอย่างเช่น

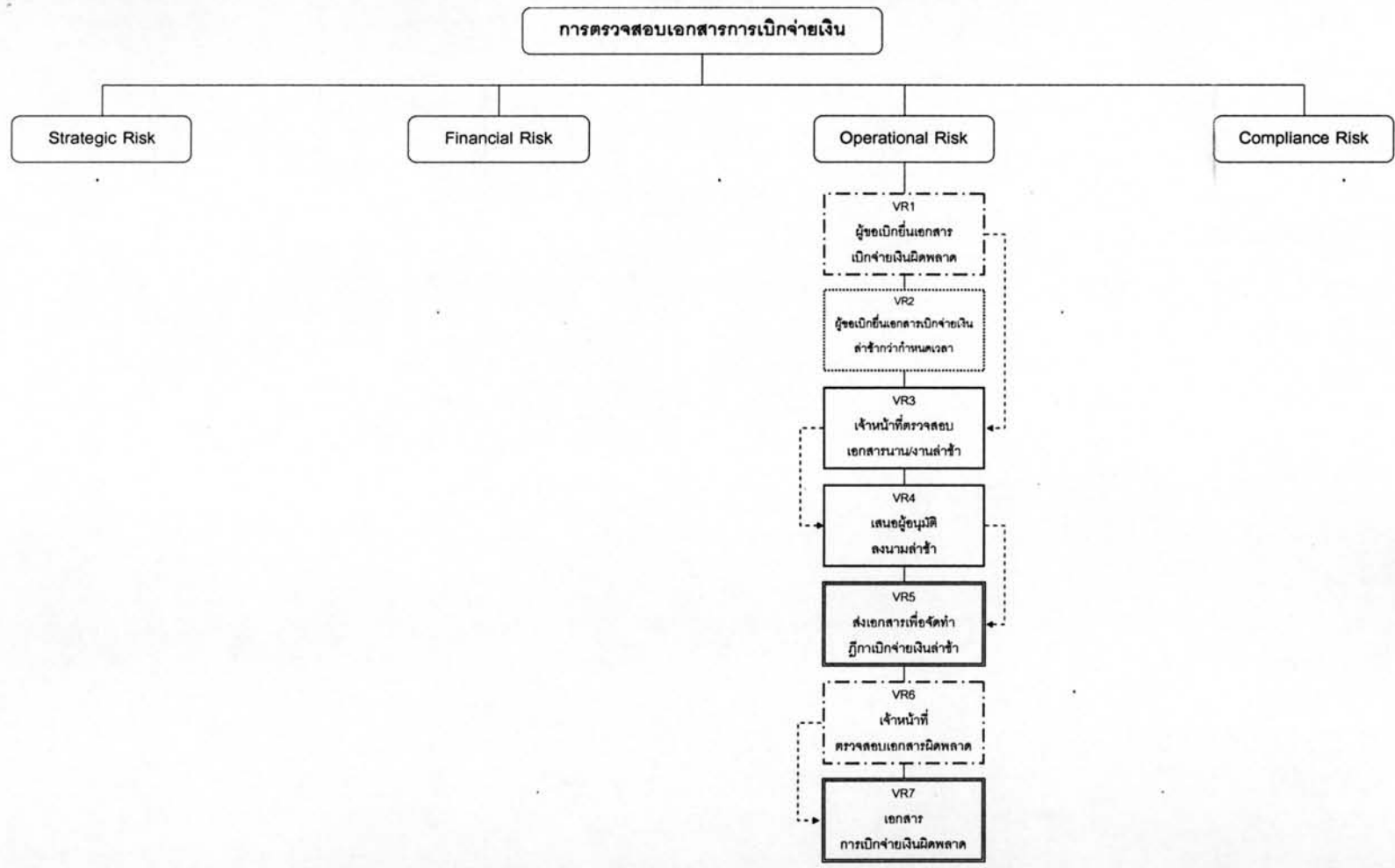
ความเสี่ยงรหัส BR2 คือ “งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน” เป็นความเสี่ยงต้นเหตุที่มีผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รหัสความเสี่ยง BR3 คือ “กองคลังส่งคืนฎีกา” แสดงด้วยรูปภาพได้ดังนี้



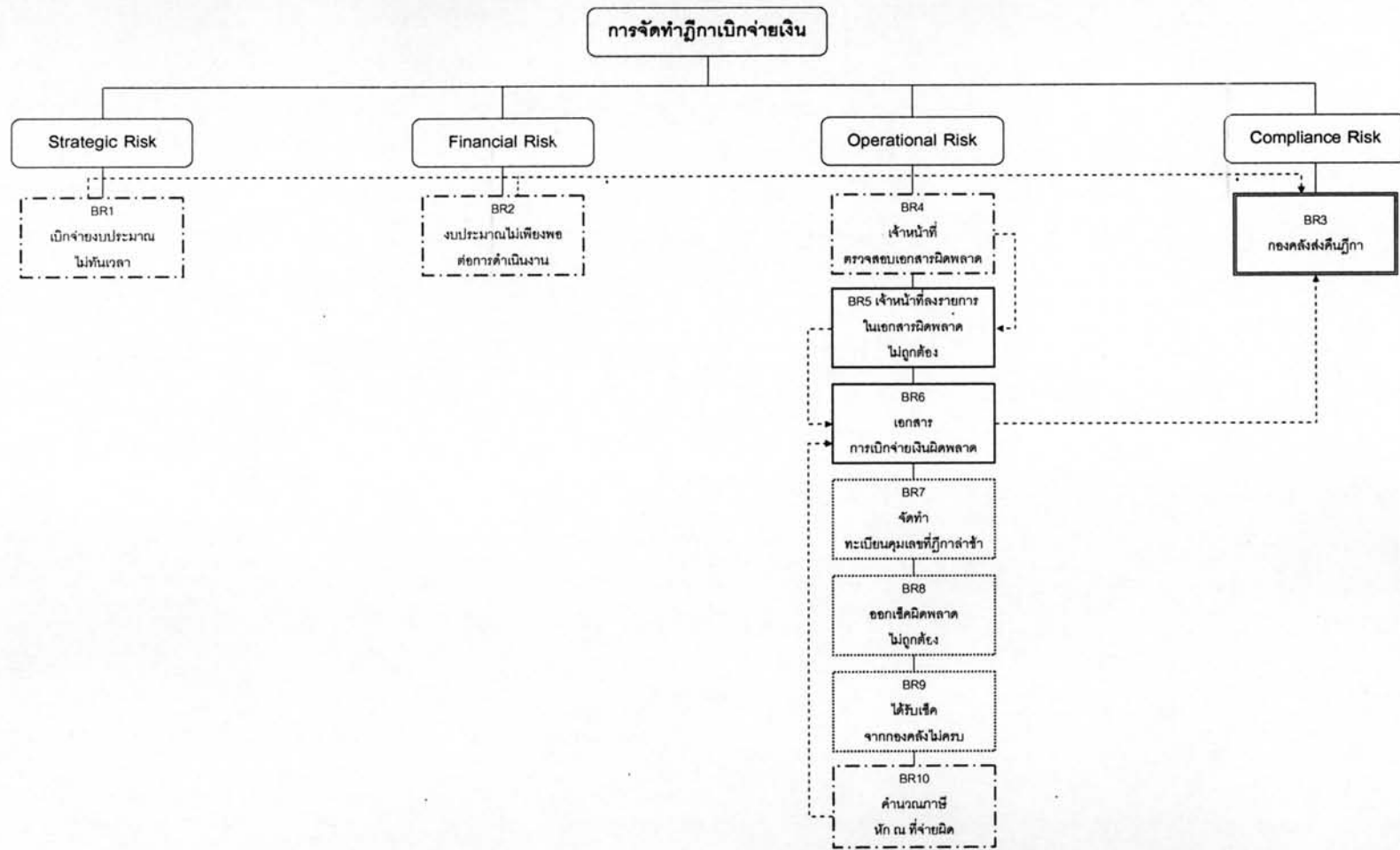
การเชื่อมโยงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละประเด็น จะใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
	ความเสี่ยงที่เป็นทั้งต้นเหตุและผลลัพธ์ของความเสี่ยงอื่นๆ
	ความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยงต้นเหตุที่มีผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงอื่น ๆ ตามมา
	ความเสี่ยงที่ไม่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความเสี่ยงอื่นๆ
	ความเสี่ยงที่เป็นผลลัพธ์จากความเสี่ยงต้นเหตุ

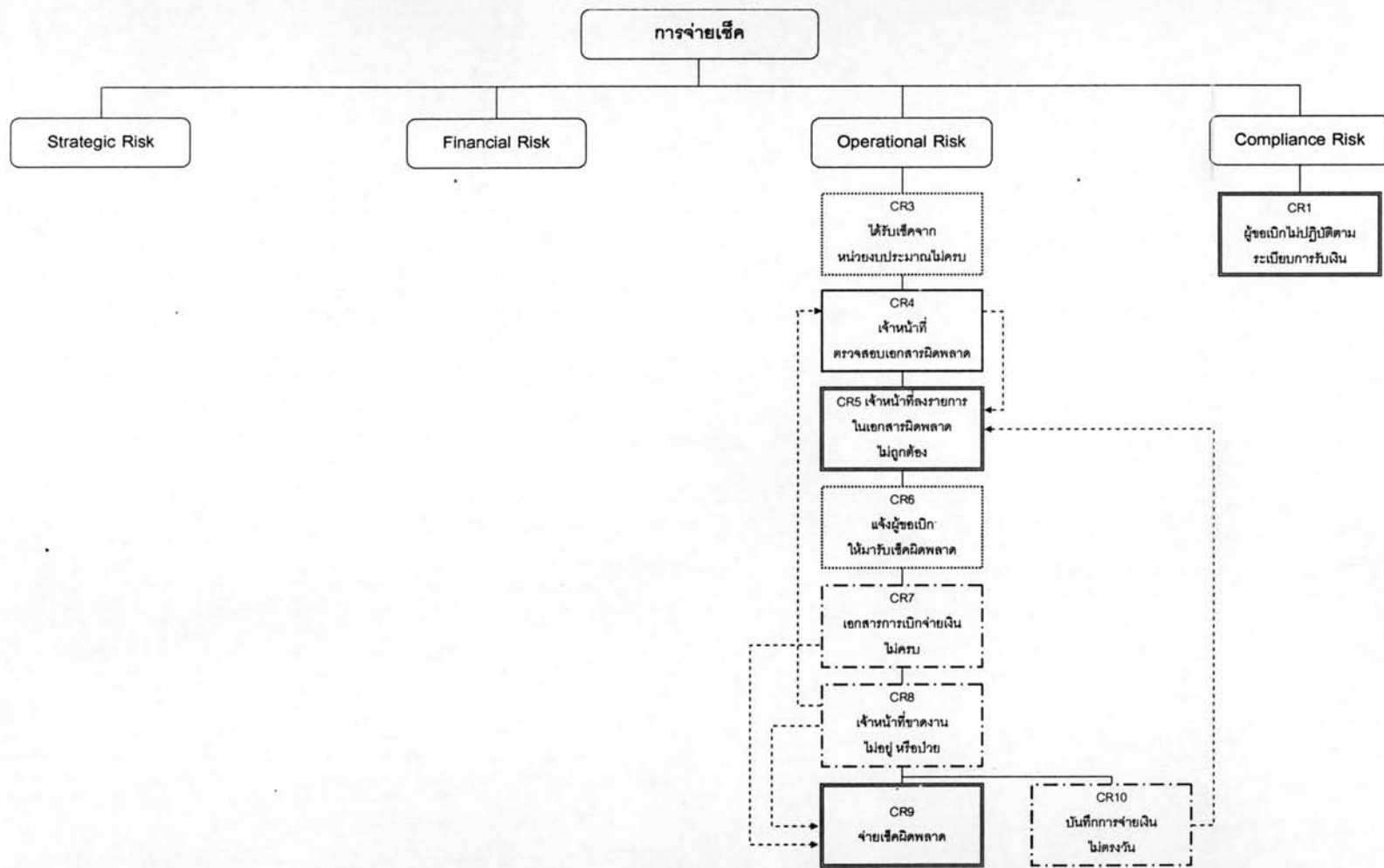
การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการ แสดงได้ดังแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ต่อไปนี้



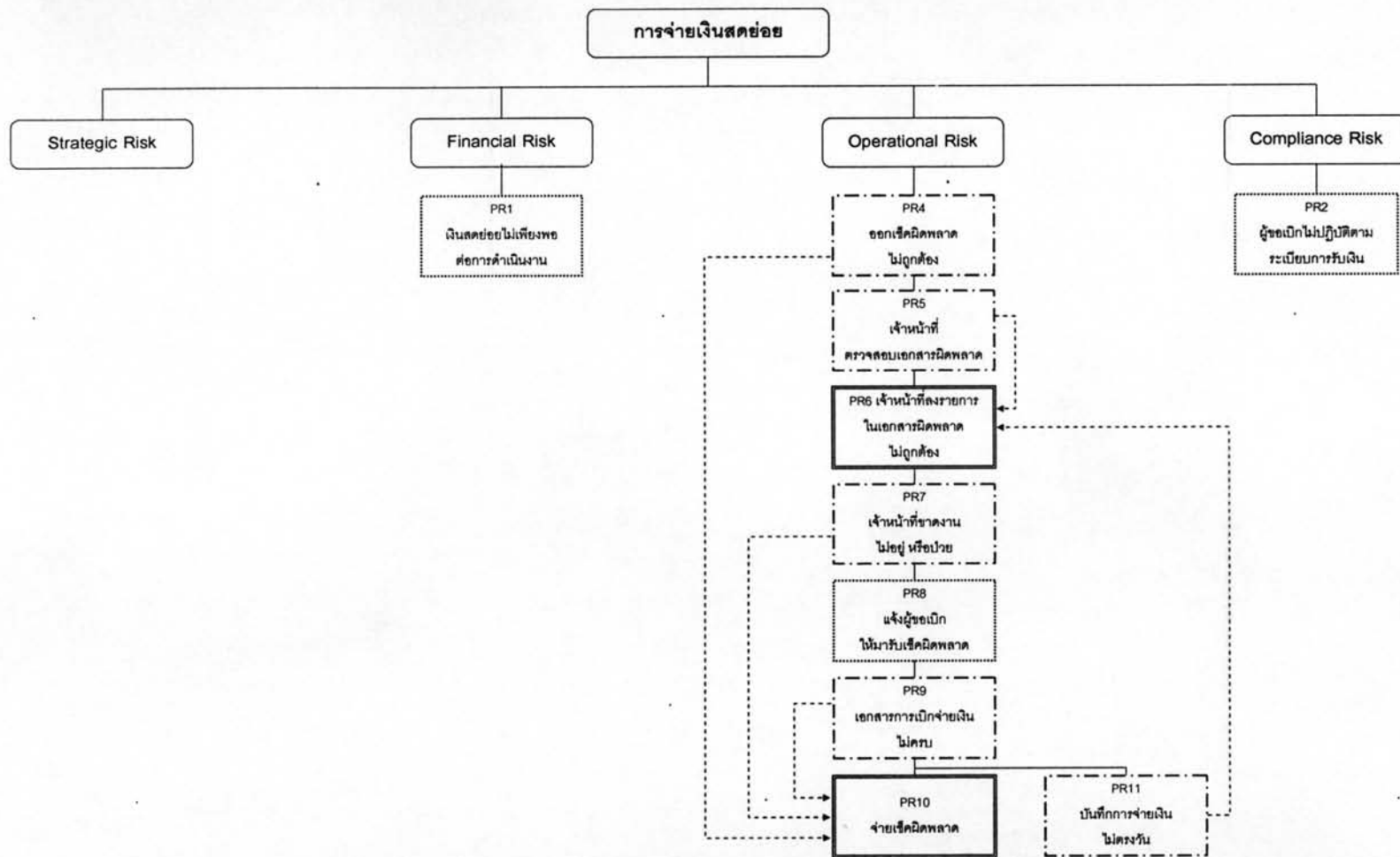
รูปที่ 6.13 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน



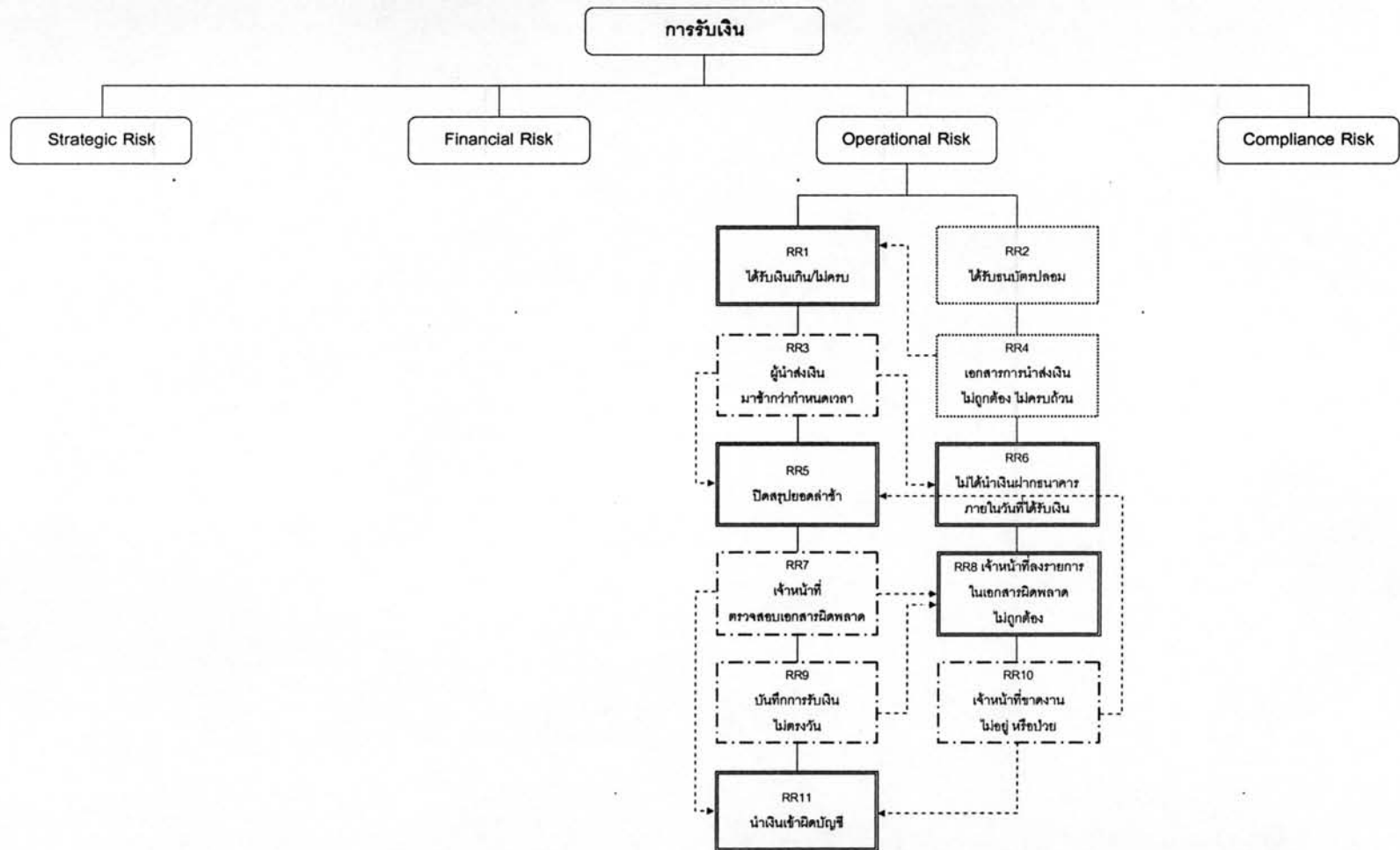
รูปที่ 6.14 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของการจัดการทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน



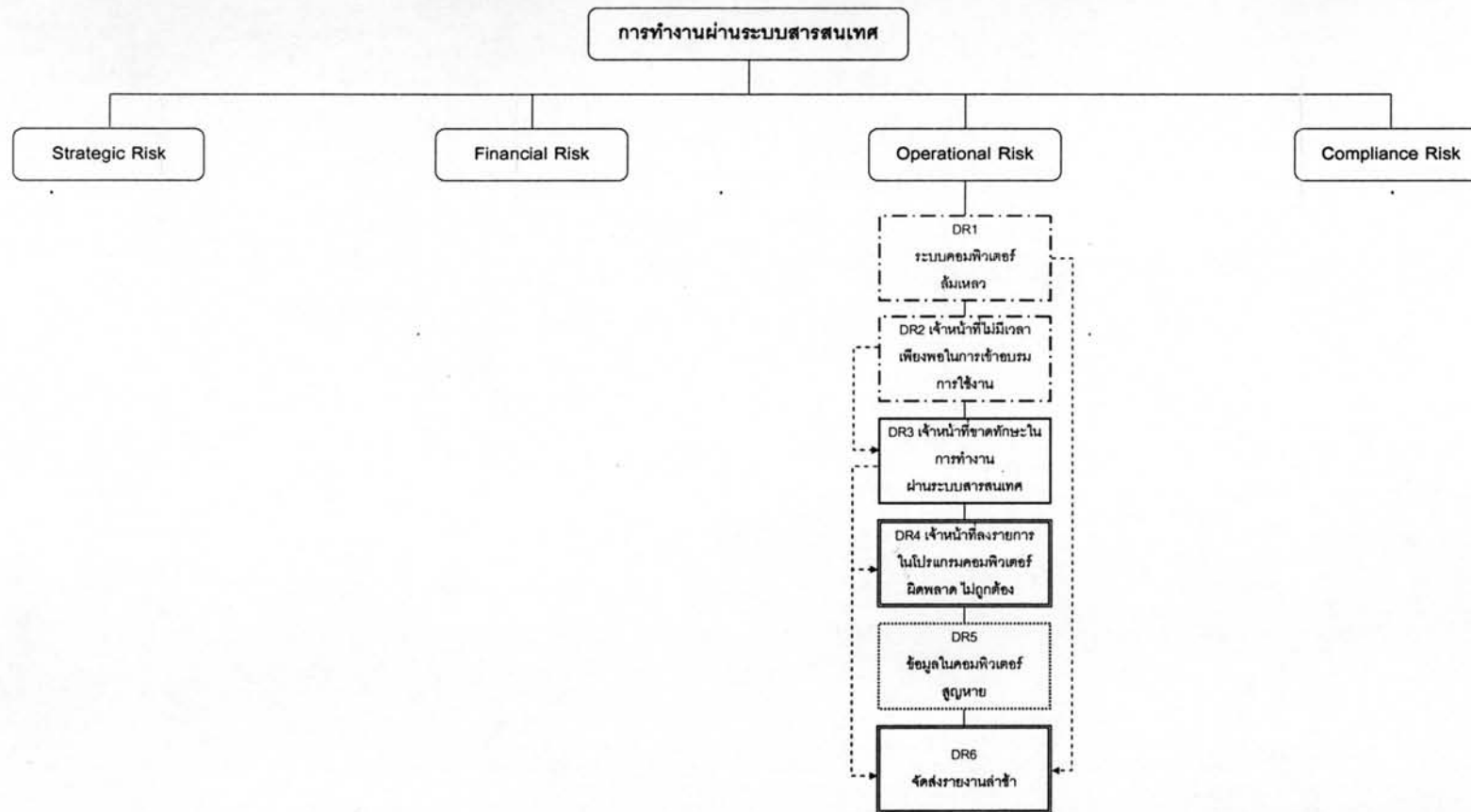
รูปที่ 6.15 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของการจ่ายเช็ค



รูปที่ 6.16 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของการจ่ายเงินสดย่อย



รูปที่ 6.17 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของการรับเงิน



รูปที่ 6.18 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ

จาก Risk Map ทำให้สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละประเด็นได้ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การหาแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมนั้น จะพิจารณาความเสี่ยงที่อยู่ในกล่อง [] และกล่อง [] ที่มีความเสี่ยงต้นเหตุเท่านั้น ซึ่งเป็นการลดจำนวนของความเสี่ยงที่ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงลง เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจนขึ้น

นอกจากการทำ Risk Map เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงแล้ว สามารถทำ Risk Map โดยใช้แนวคิดของการวัดผลเชิงดุลยภาพ หรือ Balanced Scorecard หรือ BSC ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ในการถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ และประเมินผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาและข้อบกพร่องเพื่อนำไปสู่การแก้ไข โดยมีโครงสร้างมุมมองหลัก 4 ส่วน ได้แก่

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) หมายถึง เกณฑ์ที่บ่งถึงการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ ความสามารถในการลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มรายได้
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) หมายถึง การปรับปรุงบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง
- 4) มุมมองด้านบุคลากร การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) หมายถึง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอ Risk Map เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงตามแนวคิดของ BSC โดยมีโครงสร้างมุมมองต่าง ๆ แสดงในภาคผนวก ก ซึ่งทำให้มองเห็นภาพของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงได้ชัดเจนและถูกต้องมากขึ้น

จากแนวคิดในการทำ Risk Map ทั้งสองวิธี สามารถแสดงความเสี่ยงต้นเหตุทั้งหมด เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังตารางที่ 6.13 ดังนี้

ตารางที่ 6.13 ความเสี่ยงต้นเหตุที่สำคัญในการทำงาน

เลขที่	ลำดับ ¹	รหัสเดิม	รหัสใหม่	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน		
					S	O	F	C	O	S	O*S
1	1	VR1	R1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด		✓			3	3	สูง
2	1	VR2	R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			3	3	สูง
3	1	DR1	R3	ระบบคอมพิวเตอร์ล่มเหลว		✓			3	3	สูง
4	1	DR2	R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ		✓			3	3	สูง
5	2	RR4	R5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			3	2	สูง
6	2	RR3	R6	เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน		✓			3	2	สูง
7	2	RR2	R7	ได้รับธนบัตรปลอม		✓			2	3	สูง
8	2	PR1	R8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน			✓		2	3	สูง
9	3	VR6	R9	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
10	3	BR1	R10	เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา	✓				1	3	ปานกลาง
11	3	BR2	R11	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน			✓		1	3	ปานกลาง
12	3	BR7	R12	จัดทำทะเบียนคุมเลขที่ฎีกาล่าช้า		✓			1	3	ปานกลาง
13	3	BR8	R13	ออกเช็คผิดพลาดไม่ถูกต้อง		✓			1	3	ปานกลาง
14	3	BR9/ CR3	R14	ได้รับเช็คจากกองคลัง/หน่วยงบประมาณไม่ครบ		✓			1	3	ปานกลาง
15	3	BR10	R15	คำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายผิด		✓			1	3	ปานกลาง
16	3	CR1	R16	ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรับเงิน				✓	1	3	ปานกลาง
17	3	CR6	R17	แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็คผิดพลาด		✓			1	3	ปานกลาง
18	3	CR7	R18	เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ		✓			1	3	ปานกลาง
19	3	CR8	R19	เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย		✓			1	3	ปานกลาง
20	3	CR10 /RR9	R20	บันทึกการรับ-จ่ายเงินไม่ตรงวัน		✓			1	3	ปานกลาง
21	3	DR5	R21	ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย		✓			1	3	ปานกลาง

หมายเหตุ : ลำดับ¹ คือ ลำดับที่ความเร่งด่วนในการจัดการความเสี่ยง

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงต้นเหตุจากการทำ Risk Map แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุพื้นฐานของความเสี่ยง เพื่อที่จะนำไปจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป

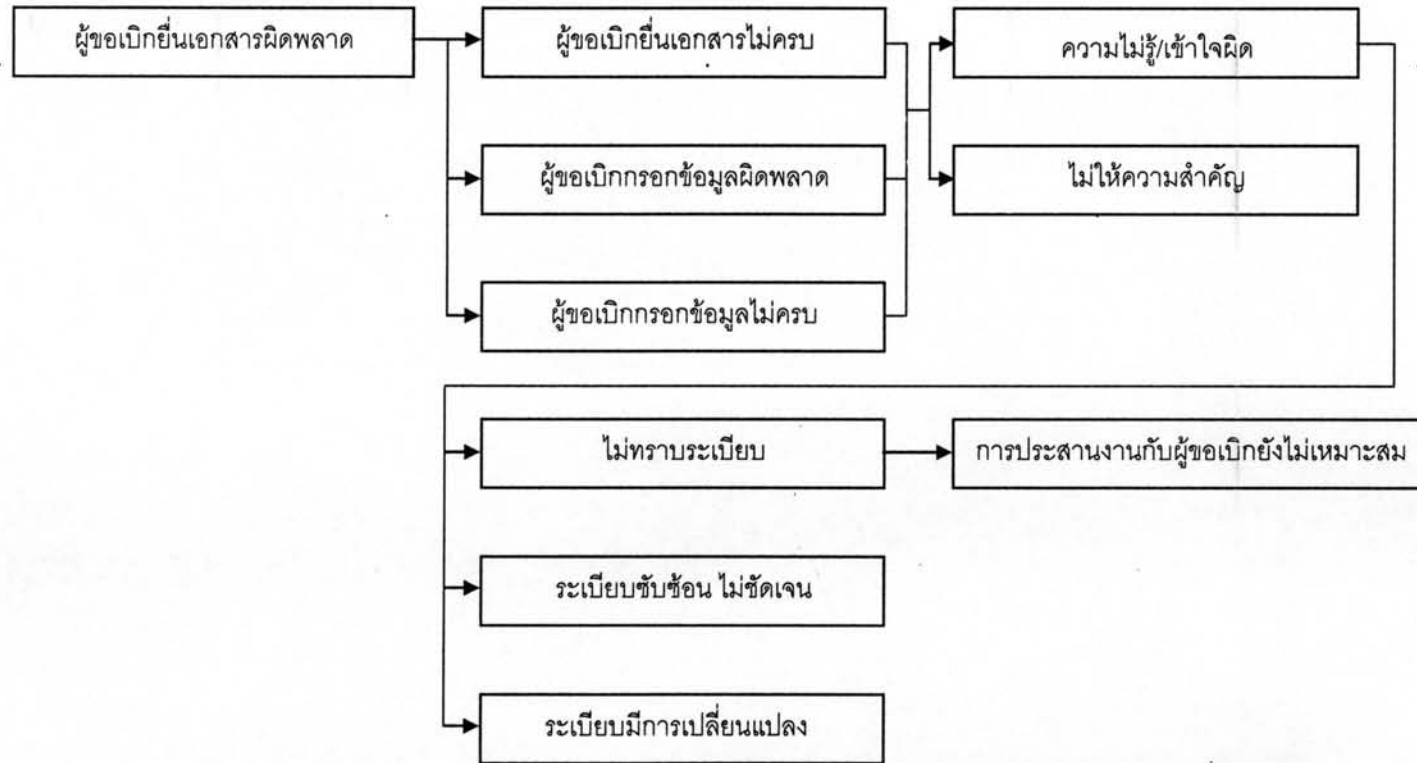
6.4 การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยง คือ การค้นหาสาเหตุทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อสถานะภาพของหน่วยงาน ในการพิจารณาต้องทำ Scenario หรือสมมุติฐานต่าง ๆ ที่ค้ำึงเป็นการล่วงหน้าในการชั่งอันตราย อาจเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสมตามลักษณะการประเมินกิจการหรือลักษณะความเสี่ยงอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด: ชสอ.)

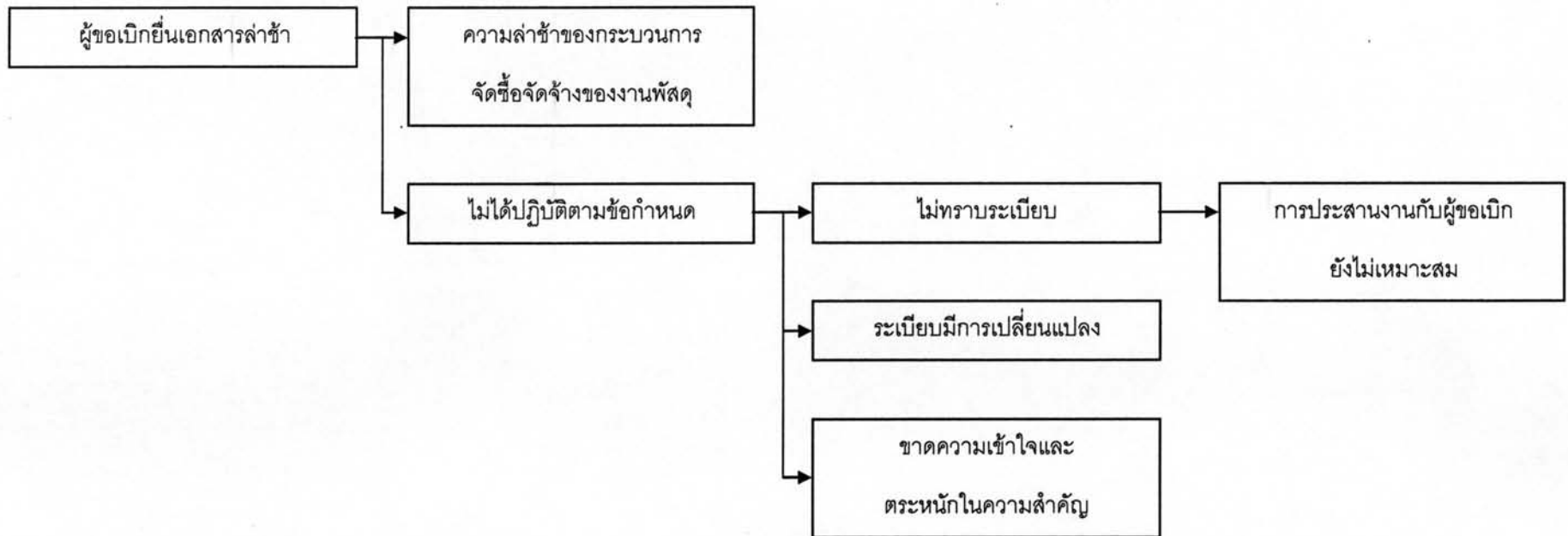
การวิเคราะห์สาเหตุของเหตุการณ์ต่าง ๆ นั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเขียนแผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) แผนภูมิต้นไม้ หรือ การวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis) หรือ FTA เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยได้เลือกใช้วิธีการของการตั้งคำถามทำไม (Why-Why Analysis) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงได้เป็นอย่างดี โดยเป็นการถามว่าทำไมถึงเกิดปัญหานั้นเข้าไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะหาปัจจัยเสี่ยงที่เป็นต้นเหตุแห่งความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมได้ต่อไป อีกทั้งยังแสดงด้วยแผนภาพที่เข้าใจง่ายด้วย

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการที่ผ่านมา มีความเสี่ยงต้นเหตุที่ซ้ำกันหรืออยู่ในประเด็นความเสี่ยงเดียวกัน ดังนั้น เพื่อลดความซ้ำซ้อนจึงตัดความเสี่ยงที่ซ้ำหรือมีประเด็นเดียวกันนี้ออกให้เหลือเพียงความเสี่ยงเดียว แล้วจึงนำมาวิเคราะห์สาเหตุด้วยแผนผัง Why-Why Analysis เพื่อนำมาวิเคราะห์หามาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้ลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับในขั้นตอนต่อไป

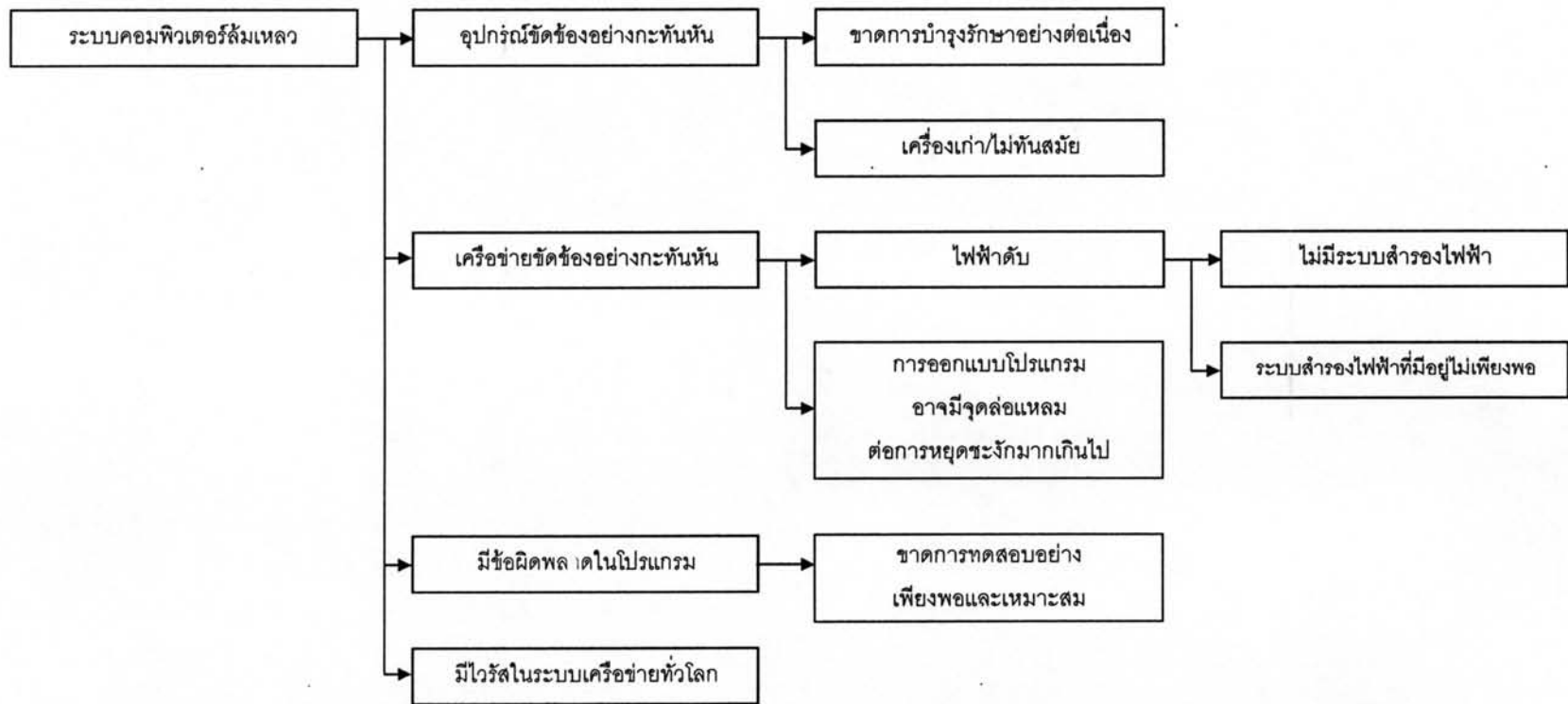
Why-Why Analysis ของความเสี่ยงต้นเหตุ แสดงได้ดังรูปที่ 6.19 ถึง 6.39 ดังนี้



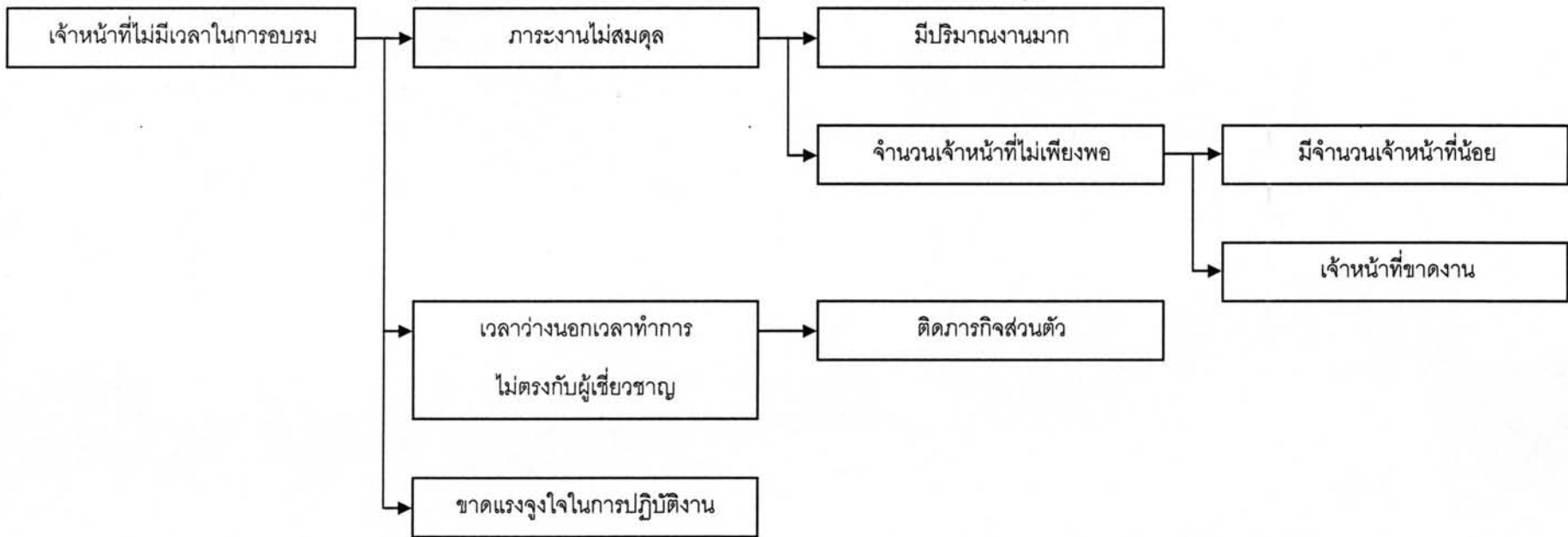
รูปที่ 6.19 Why-Why Analysis ของ R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด



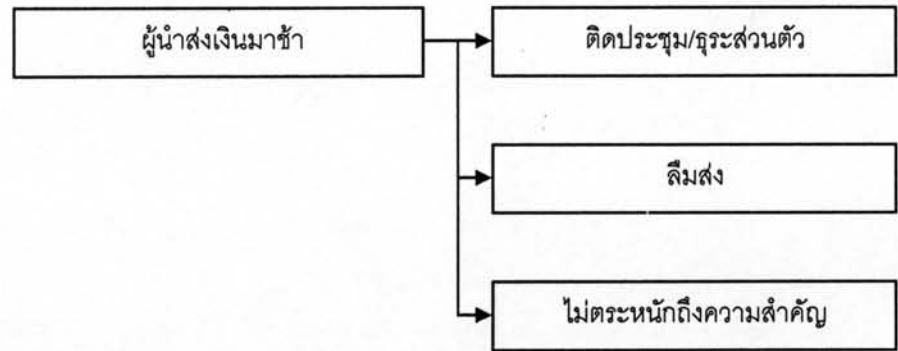
รูปที่ 6.20 Why-Why Analysis ของ R2 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา



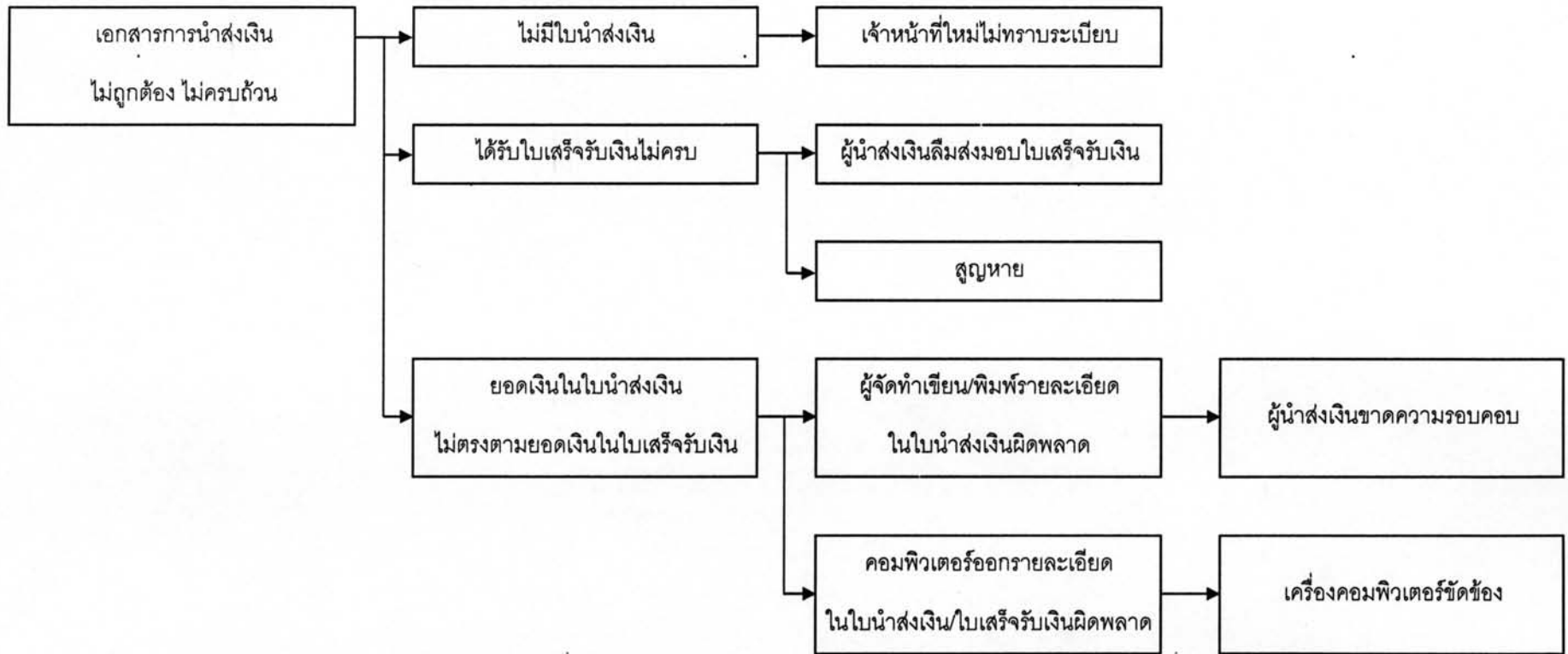
รูปที่ 6.21 Why-Why Analysis ของ R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว



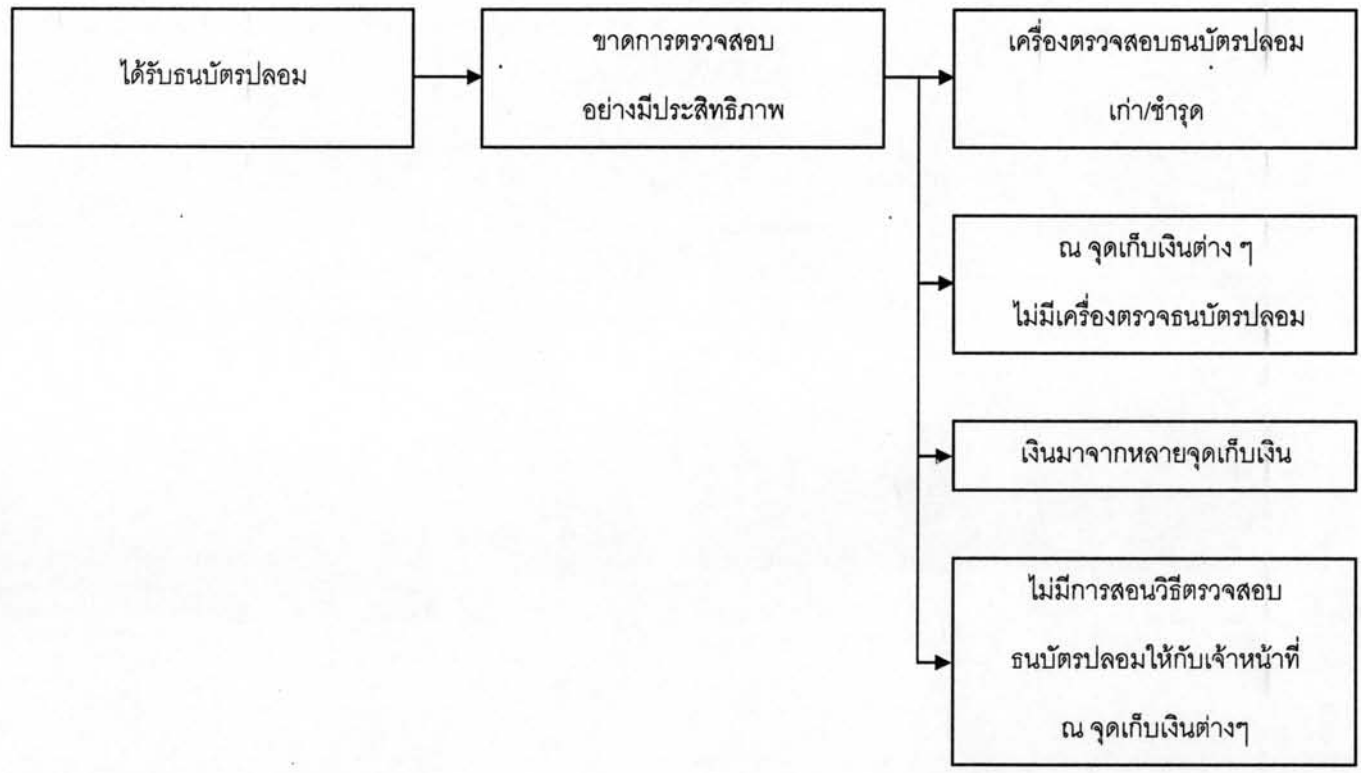
รูปที่ 6.22 Why-Why Analysis ของ R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งาน



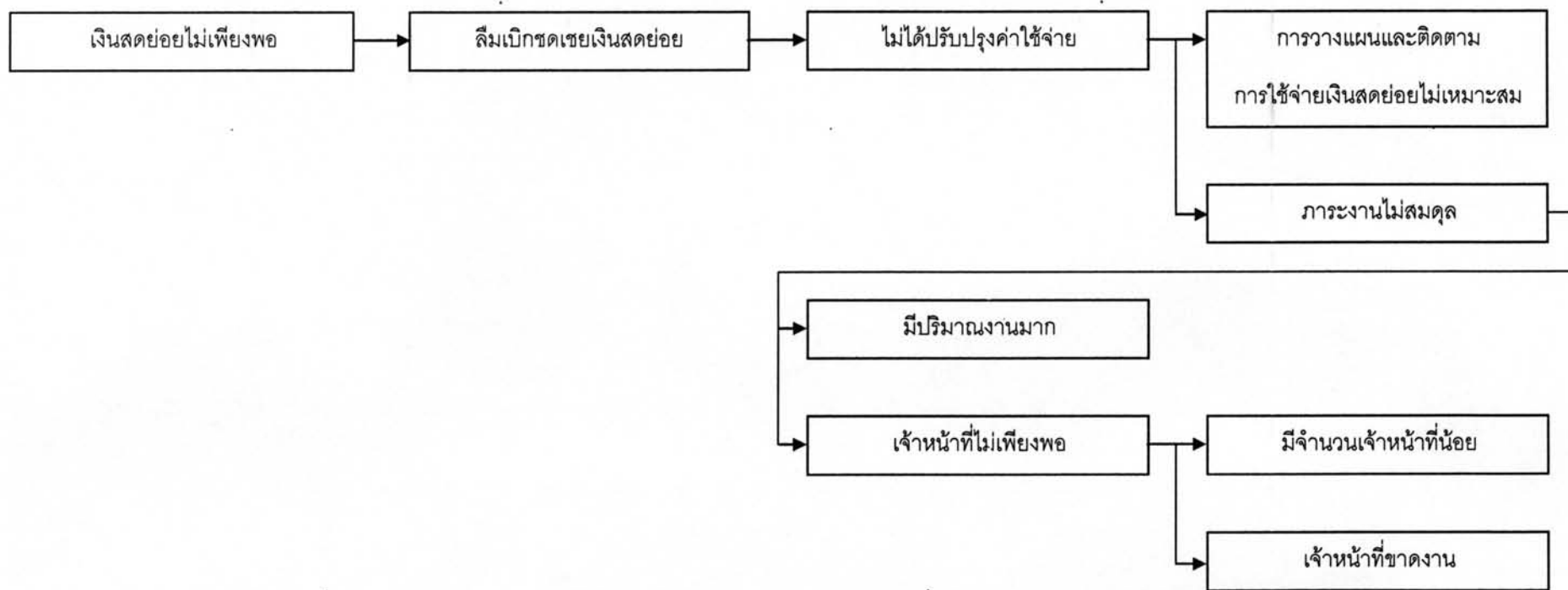
รูปที่ 6.23 Why-Why Analysis ของ R5 ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา



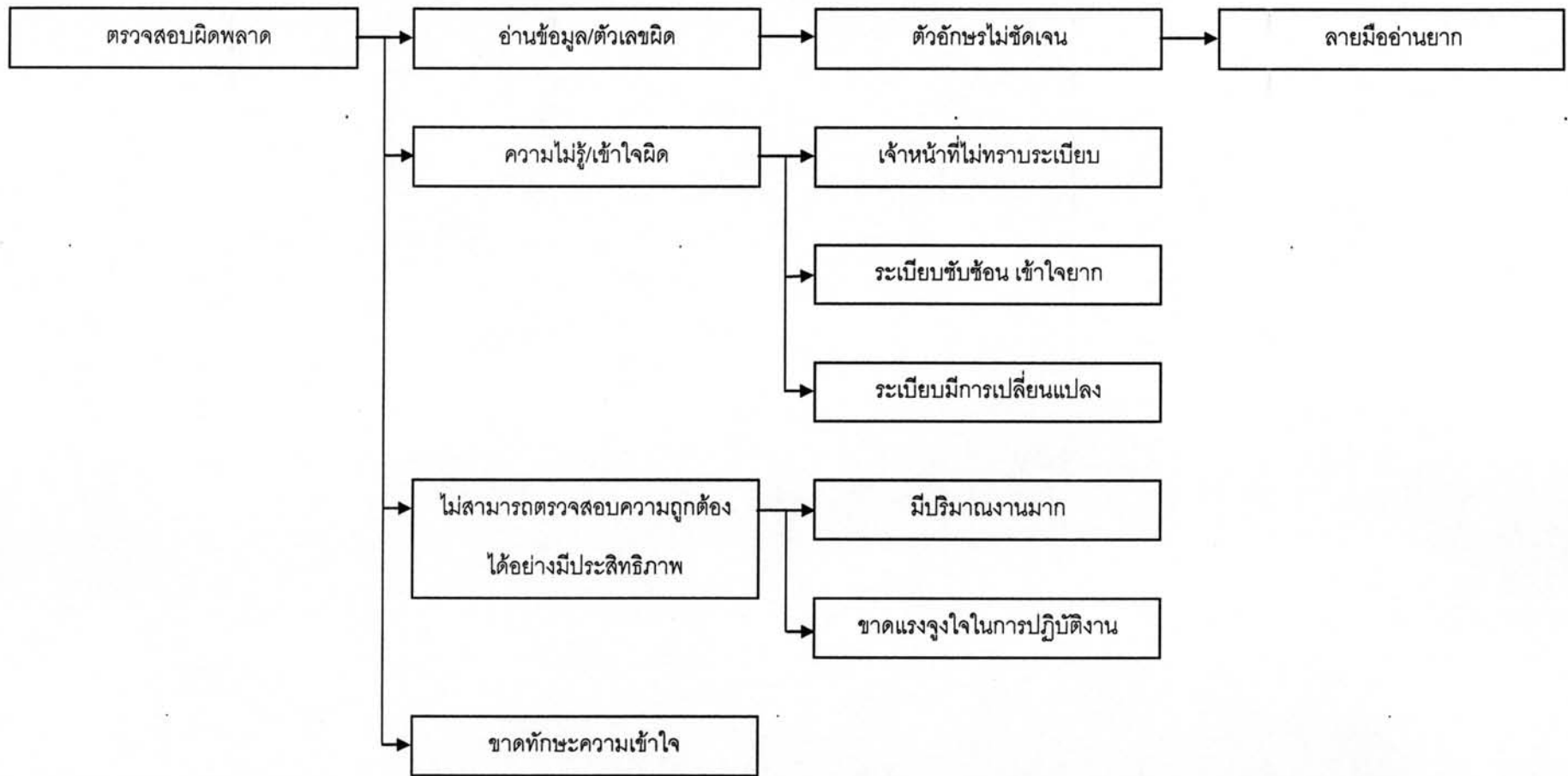
รูปที่ 6.24 Why-Why Analysis ของ R6 เอกสารถานำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน



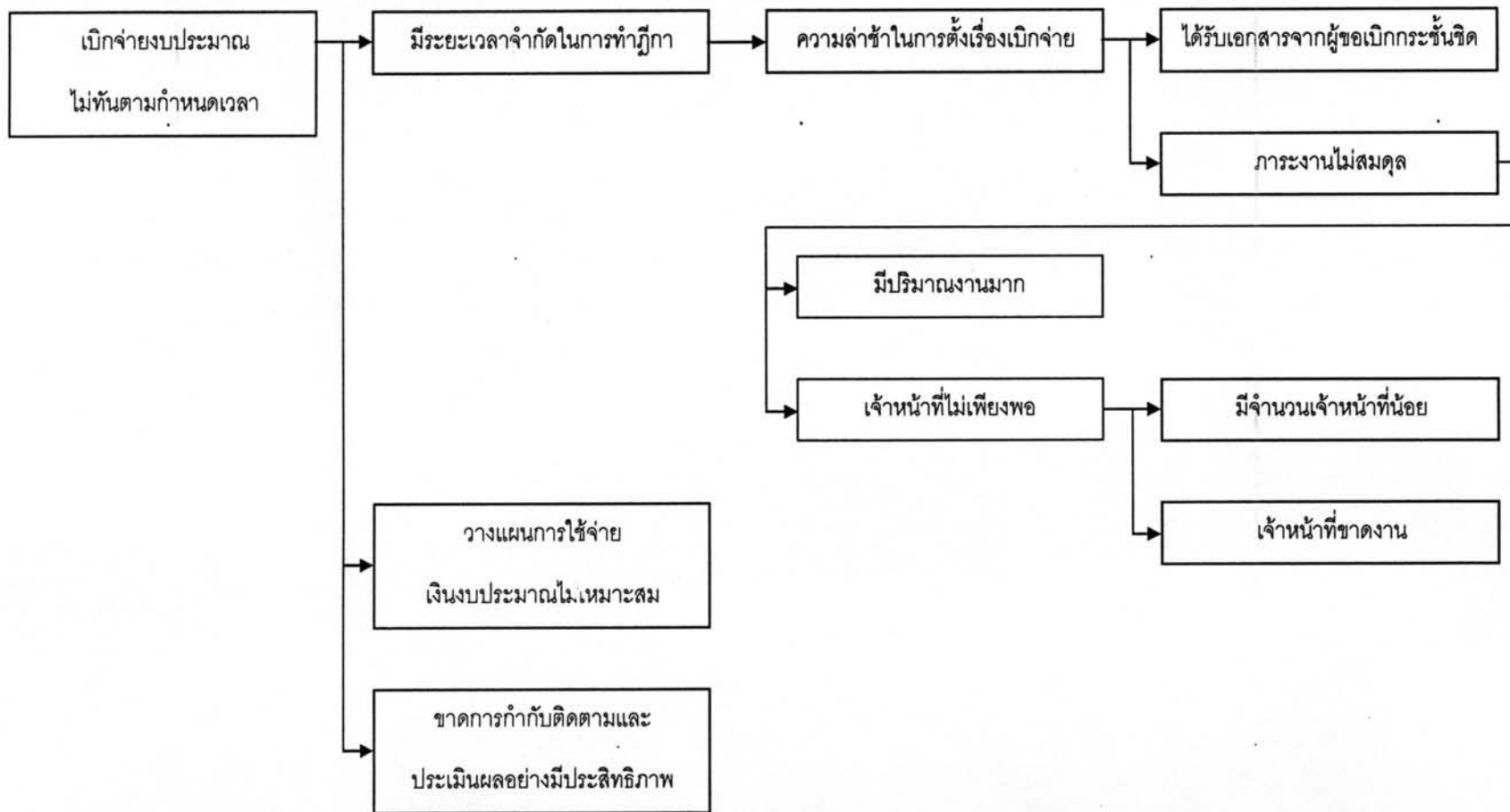
รูปที่ 6.25 Why-Why Analysis ของ R7 ได้รับธนบัตรปลอม



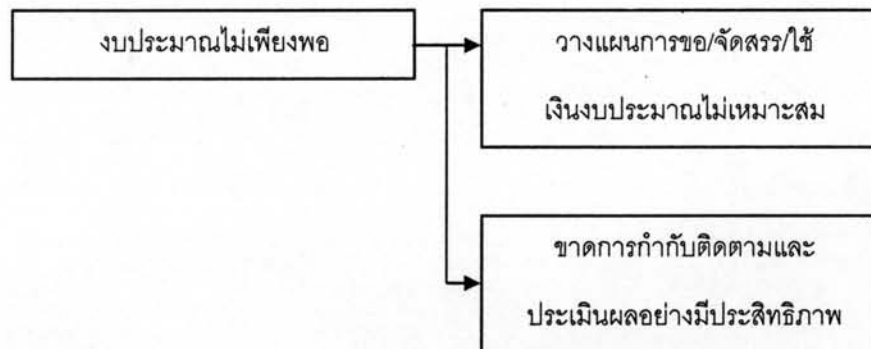
รูปที่ 6.26 Why-Why Analysis ของ R8 เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน



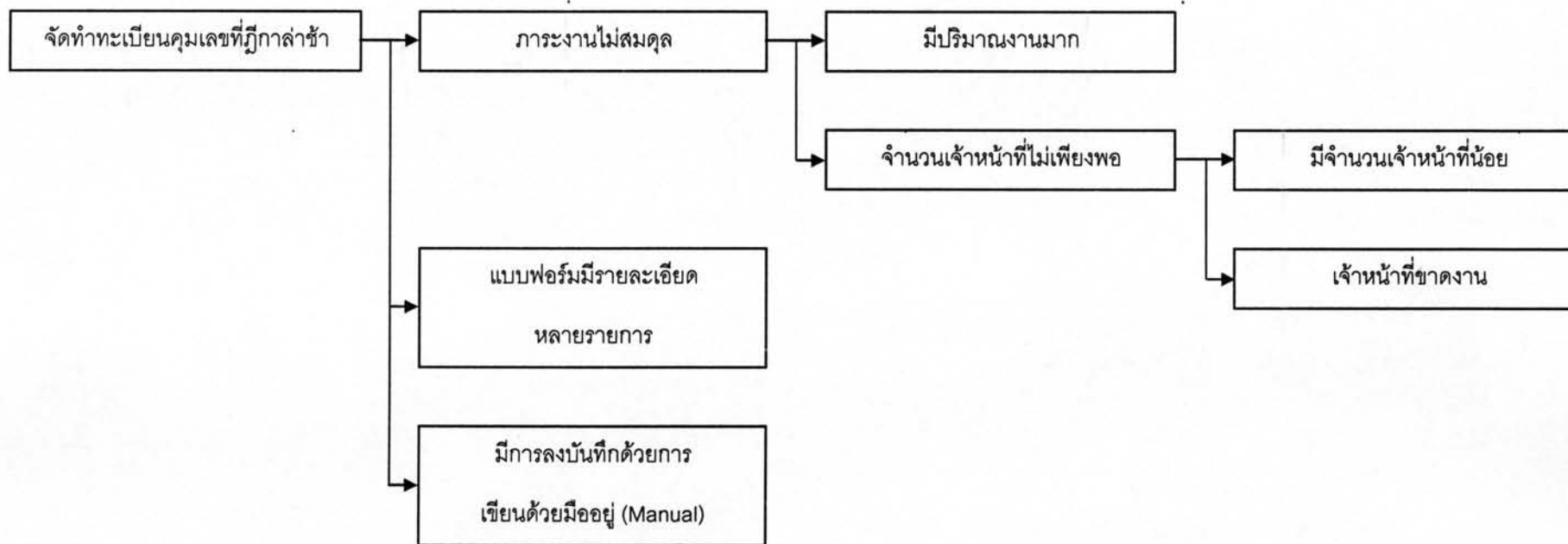
รูปที่ 6.27 Why-Why Analysis ของ R9 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด



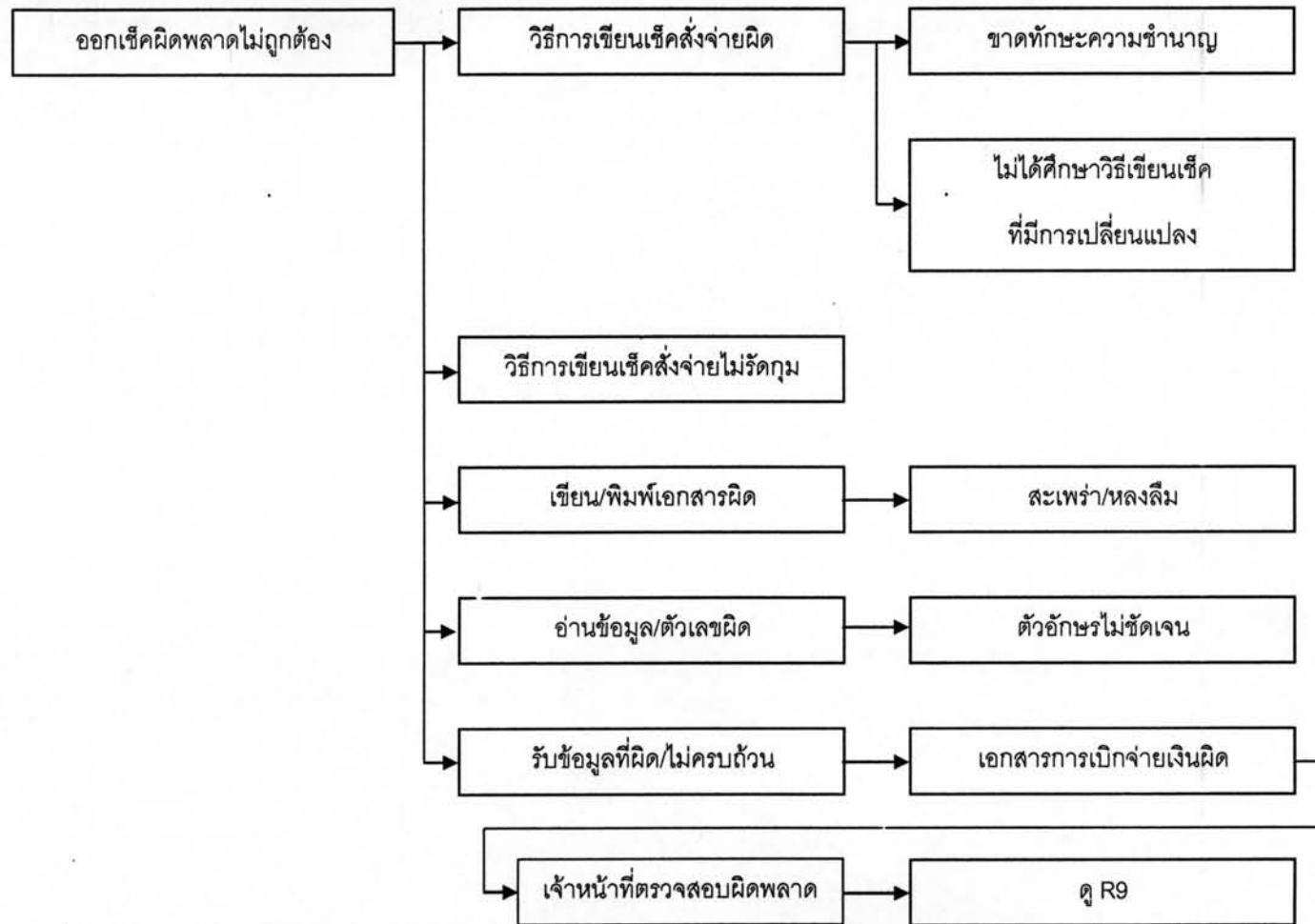
รูปที่ 6.28 Why-Why Analysis ของ R10 เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา



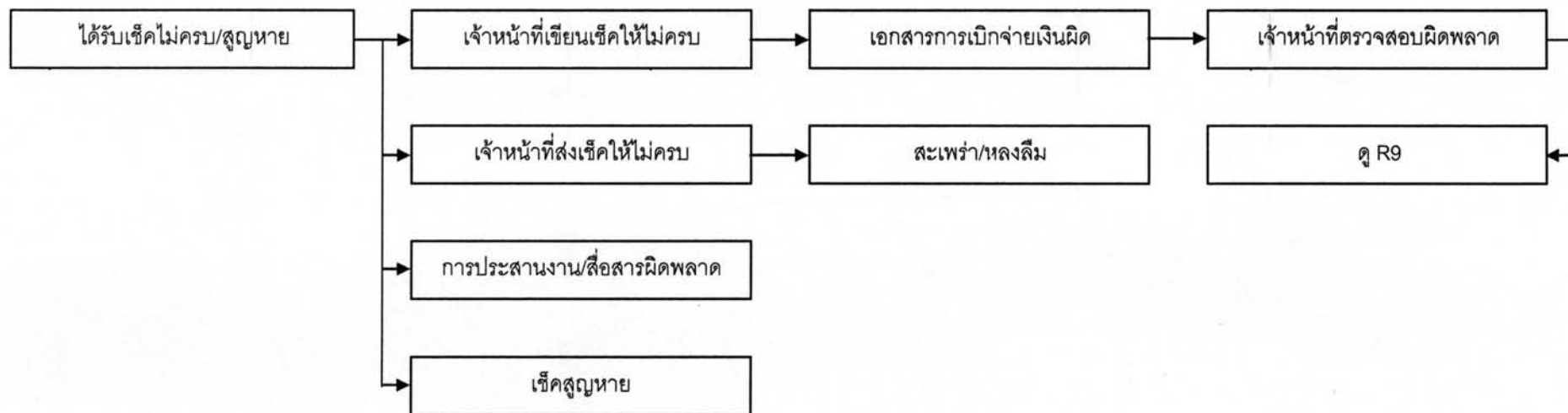
รูปที่ 6.29 Why-Why Analysis ของ R11 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน



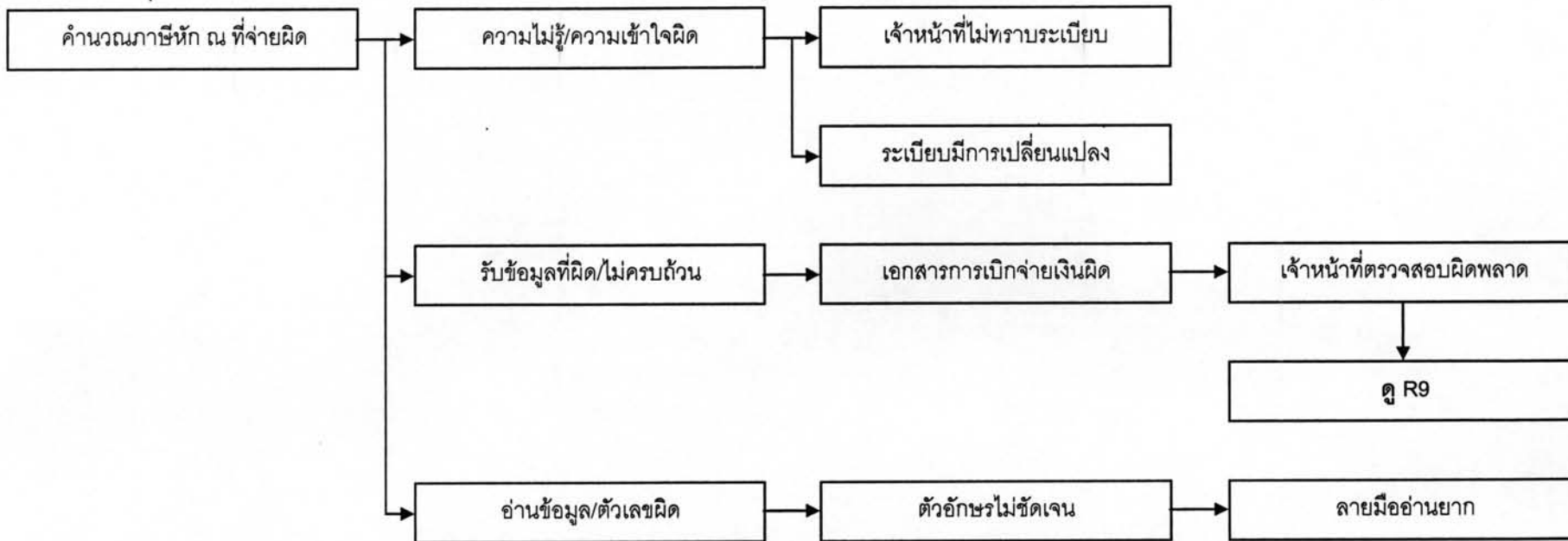
รูปที่ 6.30 Why-Why Analysis ของ R12 จัดทำทะเบียนคุมเลขที่ฎีกาล่าช้า



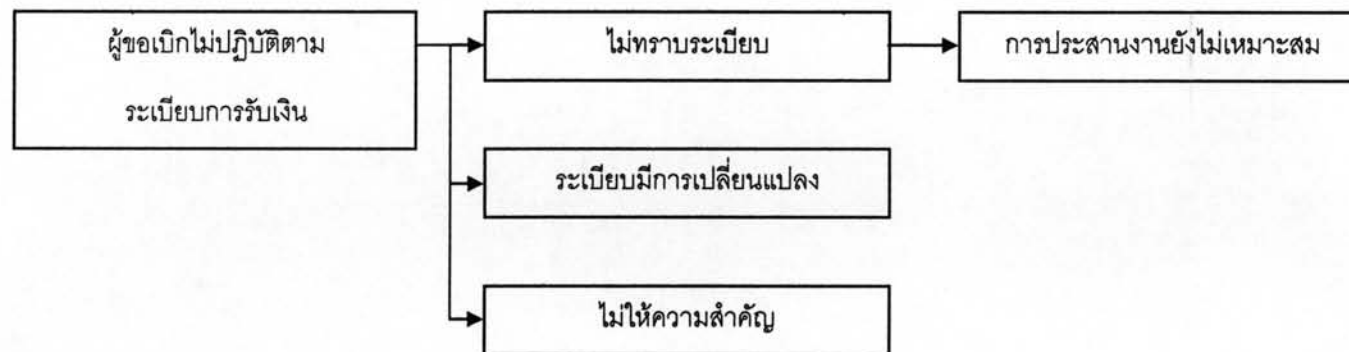
รูปที่ 6.31 Why-Why Analysis ของ R13 ออกเช็คผิดพลาดไม่ถูกต้อง



รูปที่ 6.32 Why-Why Analysis ของ R14 ได้รับเช็คจากกองคลัง/หน่วยงบประมาณไม่ครบ



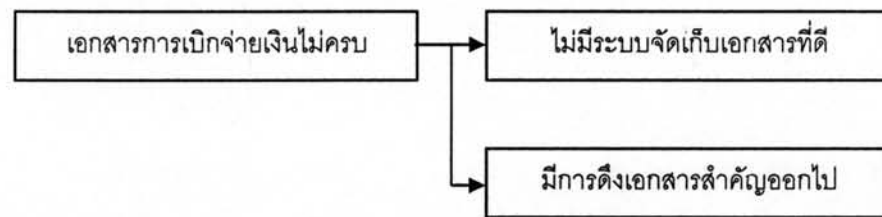
รูปที่ 6.33 Why-Why Analysis ของ R15 จำนวนภาษีหัก ณ ที่จ่ายผิด



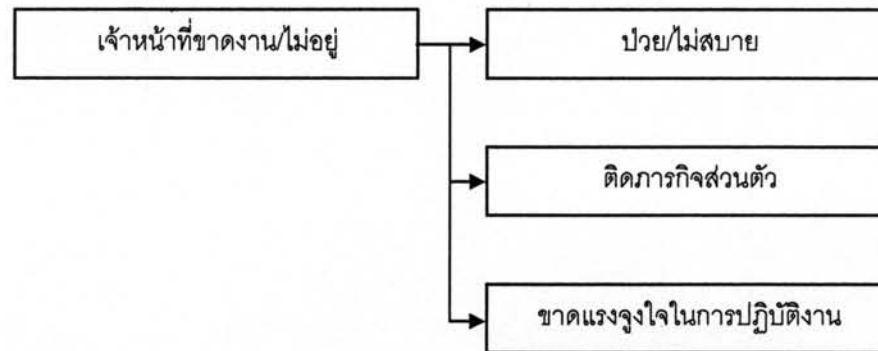
รูปที่ 6.34 Why-Why Analysis ของ R16 ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรับเงิน



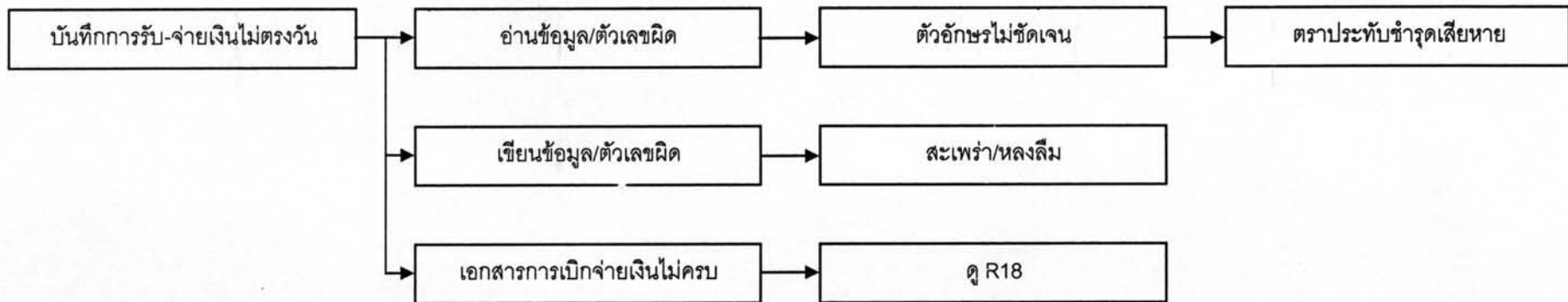
รูปที่ 6.35 Why-Why Analysis ของ R17 แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็คผิดพลาด



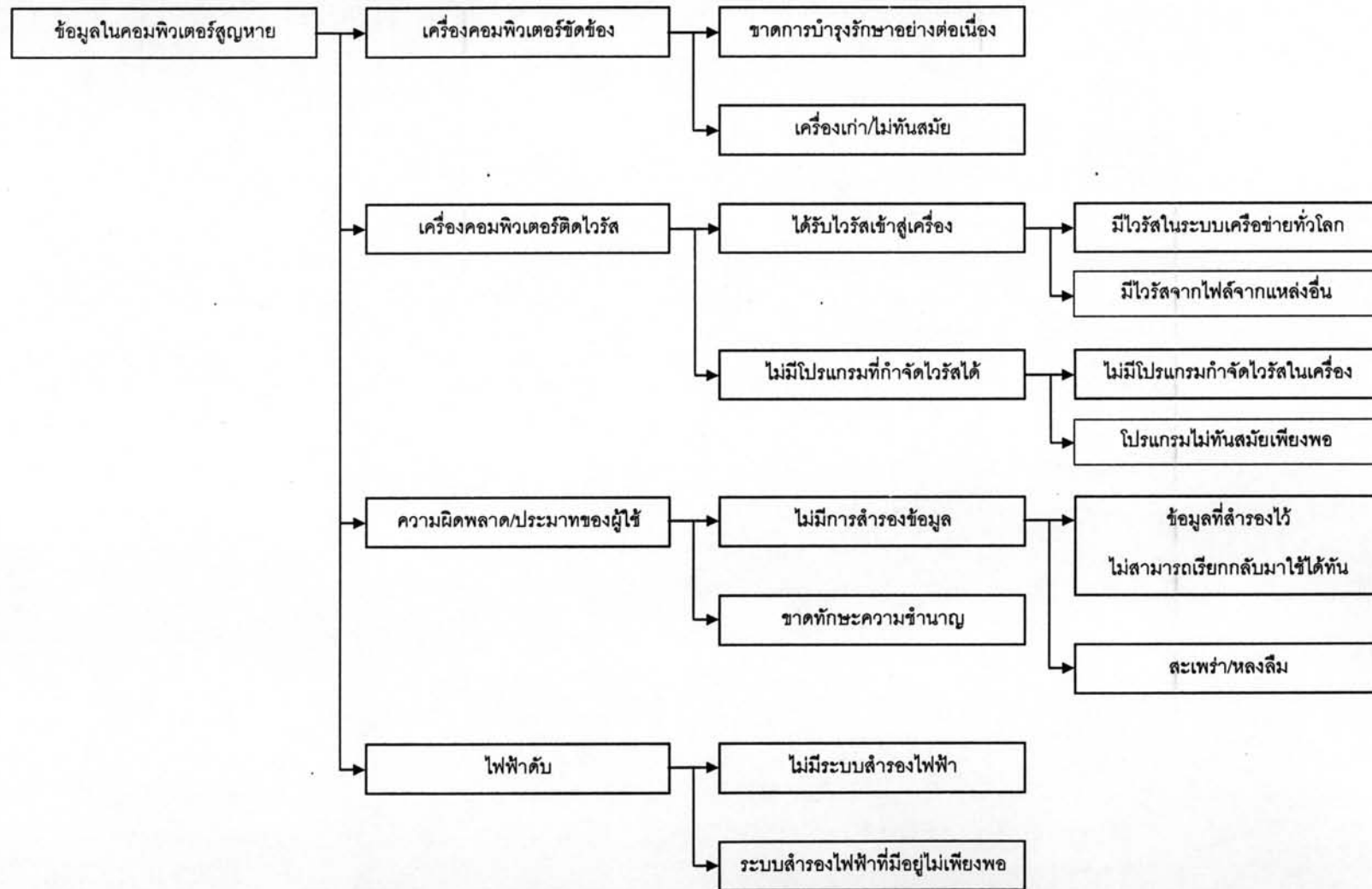
รูปที่ 6.36 Why-Why Analysis ของ R18 เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ



รูปที่ 6.37 Why-Why Analysis ของ R19 เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่ หรือป่วย



รูปที่ 6.38 Why-Why Analysis ของ R20 บันทึกการรับ-จ่ายเงินไม่ตรงวัน



รูปที่ 6.39 Why-Why Analysis ของ R21 ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย