

บทที่ 7

การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง

การจัดการกับความเสี่ยงเป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์หรือวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยงพื้นฐานหรือความเสี่ยงต้นเหตุ ตลอดจนกำหนดแนวทาง แผน ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

7.1 การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

องค์ประกอบที่ 5 ของกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO คือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง ที่สำคัญคือ ต้องมีการกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการควบคุมนั้น รวมถึงกำหนดวันเวลาในการดำเนินการอย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่ 6 คือ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อให้สามารถจัดการและลดความเสี่ยงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมภายในที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

7.1.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา

การเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลนั้น ควรต้องพิจารณาถึงข้อมูลต่อไปนี้

- 1) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ที่ได้จัดเรียงไว้ในบทที่ 6 ตามหัวข้อที่ 6.2 การจัดลำดับความเสี่ยง
- 2) ความเสี่ยงต้นเหตุ วิเคราะห์ไว้ในบทที่ 6 โดยการทำ Risk Map ตามหัวข้อที่ 6.3 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง
- 3) ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง ซึ่งได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ 6 ด้วยเทคนิค Why – Why Analysis ตามหัวข้อที่ 6.4 การระบุปัจจัยเสี่ยง
- 4) ความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง จะได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ 7.2 การประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง

7.1.2 การเลือกจัดการกับความเสี่ยง (Risk Selection)

ต้องเลือกดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) การเลือกลำดับก่อน – หลังว่าจะดำเนินการกับความเสี่ยงใดก่อนหรือหลัง โดยพิจารณาจาก
 - ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ที่ได้จัดเรียงไว้ในบทที่ 6 ตามหัวข้อที่ 6.2 การจัดลำดับความเสี่ยง
 - ความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง จะได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ 7.2 การประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง
- 2) การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง มีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงทั้งสิ้น 4 แบบ คือ
 - *Take* – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
 - *Treat* – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)
 - *Terminate* – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
 - *Transfer* – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)
 (คำอธิบายและตัวอย่างของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละข้อ สามารถดูได้จากบทที่ 2)

จากบทที่ 2)

7.2 การประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง

ภายหลังจากการประเมินความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าแผนการใดควรเลือกมาทำ ซึ่งผลของการจัดการเหล่านั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ด้วย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

ในการประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยงนี้ ได้จากการจัดประชุมร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทุกคนในสายงาน ทำโดยการให้คะแนนตั้งแต่ 1 - 5 ตามลักษณะของแผนแต่ละแผน ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของแผนไว้ 4 ปัจจัย ดังนี้ (ธารชฎา อมรเพชรกุล, 2546)

1. ความมีประสิทธิภาพของแผน

หมายถึง ความสามารถของแผนในการที่จะป้องกัน แก้ไข ฝ้าระวัง ควบคุม หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้ โดยแผนใดที่สามารถใช้แล้วได้ผลดี ก็จะได้รับคะแนนสูง

2. ระยะเวลาในการดำเนินการ

แผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมนั้น นอกจากประสิทธิภาพในการป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ควรจะใช้เวลาดำเนินการเพื่อจะให้เห็นผลสั้น แผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องใช้เวลาดำเนินการนานกว่าจะเห็นผลจะได้คะแนนน้อย เพราะทำให้เสียเวลาได้ผลช้า ไม่เหมาะที่จะนำมาปฏิบัติเท่าใดนัก

3. ความเป็นไปได้ในการจัดทำแผน

ผู้ทำการประเมินควรจะคำนึงถึงความเป็นจริงจากสถานะขององค์กร หรือจากสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยว่า แผนจัดการความเสี่ยงใดมีความเป็นไปได้ในการจัดทำหรือไม่เพียงใด แผนที่ต้องลงทุนสูง ใช้งบประมาณมาก หรือขัดกับนโยบายหลักขององค์กร ย่อมมีคะแนนความเป็นไปได้ในการจัดทำต่ำกว่าแผนที่ผู้บริหารให้ความสนับสนุน และใช้งบประมาณน้อย

4. ผลกระทบกับการทำงาน

ผลกระทบที่เกิดจากแผนจัดการความเสี่ยง ก็เป็นสิ่งสำคัญที่เราควรคำนึงถึงก่อนเลือกแผนมาปฏิบัติ เนื่องจากหากทำตามแผนจัดการความเสี่ยงแล้วทำให้การทำงานในส่วนอื่น ๆ หยุดชะงัก เสียหาย ก็อาจจะไม่คุ้มค่าที่จะทำแผนนั้น ๆ ดังนั้น แผนจัดการความเสี่ยงที่ดีควรจะไม่มีผลกระทบกับการทำงานในปัจจุบันจึงจะได้รับคะแนนสูง

เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนทั้ง 4 ปัจจัยนั้น กำหนดไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.1 การกำหนดระดับคะแนนประสิทธิภาพของแผน

ระดับคะแนน	ประสิทธิภาพ	ความหมาย
1	น้อยมาก	แผนจัดการความเสี่ยงแทบจะไม่สามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้เลย
2	น้อย	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้เล็กน้อย
3	ปานกลาง	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้พอสมควร
4	มาก	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
5	มากที่สุด	แผนจัดการความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้เกือบทั้งหมด

ตารางที่ 7.2 การกำหนดระดับคะแนนระยะเวลาในการดำเนินการ

ระดับคะแนน	ระยะเวลา	ความหมาย
1	นานมาก	ต้องใช้เวลายาวนานมาก กว่าที่จะเห็นผล
2	นาน	ต้องดำเนินการเป็นเวลานาน จึงจะเห็นผล
3	ปานกลาง	ใช้เวลาดำเนินการนานพอสมควร จึงจะเห็นผล
4	เร็ว	ใช้เวลาดำเนินการสั้น เห็นผลเร็ว
5	เร็วมาก	ใช้เวลาดำเนินการสั้นมาก เห็นผลเกือบจะในทันที

ตารางที่ 7.3 การกำหนดระดับคะแนนความเป็นไปได้ในการจัดทำแผน

ระดับคะแนน	ความเป็นไปได้	ความหมาย
1	น้อยมาก	แทบจะทำได้ไม่ได้เลย ใช้งบประมาณสูงมาก
2	น้อย	มีโอกาสทำได้ยาก ใช้งบประมาณสูง
3	ปานกลาง	สามารถทำได้ หากมีงบประมาณเพียงพอ
4	สูง	สามารถทำได้ค่อนข้างแน่นอน ใช้งบประมาณน้อย
5	สูงมาก	สามารถลงมือทำได้ทันที โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ

ตารางที่ 7.4 การกำหนดระดับคะแนนผลกระทบกับการทำงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความหมาย
1	สูงมาก	มีผลกระทบทำให้งานหยุดชะงัก เสียหาย
2	สูง	มีผลกระทบทำให้งานล่าช้า
3	ปานกลาง	มีผลกระทบทำให้งานยุ่งยากขึ้นพอสมควร
4	น้อย	มีผลกระทบบางประการกับงาน แต่ไม่รุนแรง
5	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบใด ๆ สามารถทำงานได้อย่างปกติ

- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสียหายที่หน่วยงานจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงาน

ตัวอย่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น

- อัตราผลตอบแทน (Margin) ต่อสินค้าหรือบริการใหม่ขององค์กร ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 40
- อัตราเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ควรอยู่ระหว่างร้อยละ 8 ถึงร้อยละ 10

● **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนหรือความแปรผัน (Variation) ที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานใน Risk Tolerances ที่กำหนด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรืออยู่ใน Risk Appetite ที่กำหนดที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

ตัวอย่างระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น

- องค์กรตั้งเป้าหมายสำหรับการฝึกอบรมไว้ที่ร้อยละ 90 ด้วยระดับที่ยอมรับได้ หากการฝึกอบรมมีอัตราอย่างน้อยร้อยละ 75
- องค์กรตั้งเป้าหมายในการเข้าถึงจุดอุบัติเหตุของเจ้าหน้าที่ภายใน 45 นาที เท่ากับร้อยละ 80 ของการเกิดอุบัติเหตุทุกครั้ง โดยมี Tolerance Level ที่ +/- 5%

ในที่สุด เมื่อประเมินความเหมาะสมและเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงได้แล้ว ไม่ว่าจะป็นวิธีการเดียวหรือเป็นการผสมผสานกันหลาย ๆ วิธีการในความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ก็จะนำมาสร้างเป็นแผนปฏิบัติการออกมา

7.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง

คะแนนที่ได้จากการประเมินนั้น จะนำมาหาค่าฐานนิยม (Mode) ซึ่งใช้เป็นตัวแทนของคะแนนในแต่ละปัจจัย แต่เนื่องจากมีปัจจัยในการประเมินมากถึง 4 ปัจจัยด้วยกัน การรวมคะแนนจะกระทำโดยการบวกค่าตัวแทนคะแนนแต่ละปัจจัยเข้าด้วยกัน แทนการนำมาคูณกันซึ่งจะทำให้ได้ตัวเลขสูงจนเกินไป

แผนจัดการความเสี่ยงและผลการประเมินแต่ละแผน เรียงตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยง แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้ (ดูรายละเอียดของความเสี่ยงต้นเหตุที่สำคัญได้ในบทที่ 6 ตารางที่ 6.13 ความเสี่ยงต้นเหตุที่สำคัญในการทำงาน)

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด (Operational Risk)	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน 85%	ตั้งเป้าหมายสำหรับการที่ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินถูกต้องครบถ้วน 85% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ $\pm 5\%$	ลด	P1: จัดประชาสัมพันธ์เพื่อประสานงานและชี้แจงข่าวสารเป็นประจำทุกเดือน	การจัดประชาสัมพันธ์เพื่อประสานงานและชี้แจงให้ผู้ขอเบิกตระหนักและให้ความร่วมมือในการจัดส่งเอกสารการเบิกเงินได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และรวดเร็วขึ้น และเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์หรือระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านทางบอร์ดประกาศ/ประชาสัมพันธ์	กุลฤดี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	4	3	5	15
			ลด	P2: จัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม	การจัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มคำร้อง/ใบเบิก/เอกสารสำคัญต่าง ๆ แสดงไว้ให้ผู้รับบริการสามารถดูตัวอย่างในการเขียน เพื่อลดความผิดพลาดในการกรอกแบบฟอร์ม ซึ่งอาจจะจัดไว้ในลักษณะเป็นบอร์ดหรือป้าย หรือจัดในลักษณะคู่มือ โดยระบุหัวข้อให้ชัดเจน เพื่อสะดวกในการเลือกใช้เป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่าง	อุฬารสม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16
			หลีกเลี่ยง	P3: จัดแบบฟอร์มให้ดาวน์โหลดผ่านทางเว็บไซต์ (Website)	ทำงานให้มากขึ้น โดยให้ผู้รับบริการสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มผ่านทางเว็บไซต์และกรอกแบบฟอร์มมาก่อนแล้วจึงยื่นให้เจ้าหน้าที่	อุฬารสม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	2	3	11

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
			ลด	P4: จัดช่องทางติดต่อ สอบถามเรื่องบริการ ไร้หลายทาง	จัดช่องทางติดต่อสอบถาม เช่น โทรศัพท์ โทรสาร และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถ สอบถามข้อมูลที่ต้องการได้	กุลฤดี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16
R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสาร เบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่า กำหนดเวลา (Operational Risk)	การเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นไปตามแผนฯ 100% ตั้งเป้าหมายสำหรับการ เบิกจ่ายงบประมาณ เป็นไปตามแผนฯ 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ $\pm 0\%$	ลด	P5: เ่งรัดการเบิกจ่าย	การเร่งรัดการเบิกจ่าย เมื่อใกล้ถึงช่วง ปิดงบประมาณประจำปี เพื่อให้ผู้ขอ เบิกยื่นเอกสารการเบิกจ่ายเงินให้เสร็จ ภายในต้นเดือนสิงหาคมของแต่ละ ปีงบประมาณ เพื่อให้การเบิกจ่าย งบประมาณเป็นไปตามแผนฯ	อุฬารสม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	4	3	5	15
			ลด	P6: ชี้แจงผ่านหัวหน้า ภาควิชา/หัวหน้า หน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อขอความร่วมมือให้ส่งเรื่องที่จะขอ เบิกด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถ ทำการตรวจสอบและจัดทำฎีกาได้ ทันเวลา ซึ่งอาจออกเป็นเอกสาร/แผ่น พับ หรือประกาศเสียงตามสาย	อุฬารสม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	4	3	5	15
			ลด	P4: จัดช่องทางติดต่อสอบถามเรื่องบริการไร้หลายทาง								
R3	ระบบคอมพิวเตอร์ ล้มเหลว (Operational Risk)	ชั่วโมงการดำเนินงานที่ไม่ สามารถดำเนินการได้ไม่ เกิน 40 ชั่วโมงต่อเดือน ตั้งเป้าหมายชั่วโมงการ ดำเนินงานที่ไม่สามารถ ดำเนินการได้ไม่เกิน 40 ชั่วโมงต่อเดือน ด้วยระดับ ที่ยอมรับได้อย่างน้อย 50 ชั่วโมงต่อเดือน	ลด	P7: จัดให้มีเครื่อง คอมพิวเตอร์ใช้งาน อย่างเพียงพอและ ทันสมัย	การจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งาน อย่างเพียงพอและทันสมัย เพื่อให้ สามารถรองรับการทำงานของ เจ้าหน้าที่ได้อย่างเพียงพอ	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	3	5	16

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค้ำฐานนิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			พบประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
			ลด	P8: จัดทำตารางการบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง	จัดทำตารางการบำรุงรักษาและตรวจสอบประสิทธิภาพ การทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง และดำเนินการตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	อภิสิทธิ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	4	4	4	15
			ลด	P9: ติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าให้เพียงพอ	การติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าให้เพียงพอ เพื่อรองรับความต้องการการใช้งานอย่างต่อเนื่อง	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	2	3	2	5	12
			ลด	P10: ผูกอบรมบุคคลากรซึ่งจะเป็นผู้ดูแลระบบ	การผูกอบรมบุคคลากรซึ่งจะเป็นผู้ดูแลระบบ รวมทั้งบุคคลากรที่เป็นผู้ใช้ระบบ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	กุลฤดี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	4	3	13
			ลด	P11: จัดทำบันทึกรายละเอียดและวิเคราะห์แนวโน้มของปัญหา	การจัดทำบันทึกรายละเอียดของปัญหาและวิเคราะห์แนวโน้มของปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาวางแผนมาตรการแก้ไขระยะยาว และป้องกันมิให้เกิดซ้ำ	อภิสิทธิ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	4	4	4	15
			ถ่ายโอน	P12: จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม	การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถดำเนินการในงานที่เป็นปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	3	4	13

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองของความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองของความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
			ลด	P13: วางนโยบาย/ระเบียบในการใช้คอมพิวเตอร์และ E-mail ที่เหมาะสม	การวางนโยบาย/ระเบียบในการใช้คอมพิวเตอร์และ E-mail ที่เหมาะสม โดยระบุให้ใช้อย่างระมัดระวังและใช้เฉพาะในกิจกรรมของหน่วยงานเท่านั้น เพื่อป้องกันการเกิดไวรัสคอมพิวเตอร์	อิสริย์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	5	5	5	19
			ลด	P14: ติดตั้งระบบ Firewall และ Virus Protection	การติดตั้งระบบ Firewall และ Virus Protection ต้องมีการปรับปรุงโปรแกรมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเกิดไวรัสคอมพิวเตอร์	อภิสิทธิ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16
			ลด	P15: ติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล	การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล เช่น ใช้ Password ในการเข้าใช้ข้อมูลที่สำคัญ	อภิสิทธิ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16
R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ (Operational Risk)	ตั้งเป้าหมายสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 98 ด้วยระดับที่ยอมรับได้ อย่างน้อยร้อยละ 96	ลด	P16: กำหนดรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ	การกำหนดรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	4	4	14
			ลด	P17: เพิ่มอัตราการทำงานและคิดค่าตอบแทน	การเพิ่มอัตราการทำงานและคิดค่าตอบแทน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	3	4	13
			ลด	P18: อบรมเจ้าหน้าที่ให้ทำงานแทนกันได้	เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ ในกรณีที่มีการลาเกิดขึ้น	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	4	3	13

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			นโยบายและประสิทธิผล	การดำเนินงาน	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
			ลด	P19: มีวาระการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนเจ้าหน้าที่	การสับเปลี่ยนหน้าที่และหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานทดแทนกันได้หลายตำแหน่ง และไม่ให้เกิดการเบื่องาน	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	2	2	2	9
			ลด	P20: จัดตารางการอบรม	การจัดตารางการอบรม โดยให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเลือกวันในการเข้าอบรมเอง และมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	อมรรัตน์อุดมพร	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	4	3	4	14
			ลด	P21: จัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	การจัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและปรับปรุง/ทบทวนให้ทันสมัย รวมทั้งจัดประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่เป็นประจำทุก 6 เดือน	กุลฤดี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	3	4	13
			ลด	P22: เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	โดยจัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ มีการให้รางวัลและการลงโทษแก่พนักงานที่เหมาะสม	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	3	5	15
			ถ่ายโอน	P23: ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบ SAP ที่จะนำมาใช้แทนระบบ Oracle	โดยแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจากสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ประสานงานระบบ	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	3	5	14

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
R5 ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา (Operational Risk)	ผู้นำส่งเงินมาทันตามกำหนดเวลา 98%	ตั้งเป้าหมายสำหรับผู้นำส่งเงินมาทันตามกำหนดเวลา 98% ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 96%	ลด	P1: จัดประชาสัมพันธ์เพื่อประสานงานและชี้แจงข่าวสาร								
			ลด	P24: จัดกลุ่มหน่วยงานและกำหนดเวลาที่แน่นอนสำหรับการนำส่งเงิน	โดยให้โรงพยาบาลและคลินิกพิเศษนำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. ส่วนจุดรับเงินอื่น ๆ ให้นำส่งเงินภายในเวลา 10.00 น. - 14.30 น.	เสาวลักษณ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	3	5	16
R6 เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน (Operational Risk)	ผู้นำส่งเงินยื่นเอกสารหลักฐานครบถ้วน ถูกต้อง 99%	ตั้งเป้าหมายที่ผู้นำส่งเงินยื่นเอกสารครบถ้วนถูกต้อง 99% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ 98%	ถ่ายโอน	P12: จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม								
			ลด	P25: ประเมินผลงานให้คุณให้โทษ	ประเมินผลงานให้คุณให้โทษของผู้นำส่งเงินและรายงานผลต่อหัวหน้าหน่วยงาน	อุดมพร	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	5	4	15
R7 ได้รับธนบัตรปลอม (Operational Risk)	ได้รับธนบัตรจริง 100%	ตั้งเป้าหมายสำหรับการได้รับธนบัตรจริง 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 98%	ลด	P26: ประเมินความต้องการในการจัดซื้อเครื่องตรวจธนบัตรปลอม	หากต้องการให้มีให้รายงานความเร่งด่วนที่ต้องจัดการเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหาร เพื่อดำเนินการและสนับสนุน	กุลฤดี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	2	3	4	12
			ลด	P27: จัดอบรมวิธีการสังเกตธนบัตรปลอมแก่เจ้าหน้าที่	โดยเชิญวิทยากรจากธนาคารแห่งประเทศไทยมาบรรยายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	อิสริย์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	4	4	15
R8 เงินสลดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน (Financial Risk)	เงินในบัญชีเพียงพอต่อการจ่าย (ไม่เกิดเช็คค้าง) 100%	ตั้งเป้าหมายสำหรับเงินในบัญชีเพียงพอต่อการจ่าย (ไม่เกิดเช็คค้าง) 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 98%	ลด	P28: กำหนดให้มีการตรวจสอบการจ่ายเงินสลดย่อยและเงินสลดย่อยคงเหลืออย่างน้อย 2 สัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง โดยให้มีการรายงานผลพร้อมสรุปเงินสลดย่อยให้ผู้บริหารทราบ	การตรวจสอบการจ่ายเงินสลดย่อยและเงินสลดย่อยคงเหลืออย่างน้อย 2 สัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง โดยให้มีการรายงานผลพร้อมสรุปเงินสลดย่อยให้ผู้บริหารทราบ	อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค้ำฐานนิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			หน่วยเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเป็นเชิงบวก	ผลกระทบ	
			ลด	P16: กำหนดรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ								
			ลด	P17: เพิ่มอัตราการทำงานและคิดค่าตอบแทน								
			ลด	P18: อบรมเจ้าหน้าที่ให้ทำงานแทนกันได้								
			ลด	P19: มีวาระการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนเจ้าหน้าที่								
R9	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด (Operational Risk)	เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98	ตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98 ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อยร้อยละ 96	หลีกเลี่ยง	P3: จัดแบบฟอร์มให้ดาวน์โหลดผ่านทางเว็บไซต์ (Website)							
			ลด	P29: ทำแบบฟอร์มให้ผู้ขอเบิกใช้การพิมพ์เป็นมาตรฐานแทนการเขียน	การทำแบบฟอร์มให้ผู้ขอเบิกใช้การพิมพ์เป็นมาตรฐานแทนการเขียน เพื่อป้องกันการกรอกข้อมูลผิดพลาด	อุฬารสม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	3	3	13
			ลด	P30: ศึกษาและติดตามระเบียบ/ข้อบังคับและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	ศึกษาและติดตามระเบียบ/ข้อบังคับและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ (ทาง Intranet และอื่นๆ)	อุฬารสม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	5	5	17
			ลด	P16: กำหนดรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ								
			ลด	P22: เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน								
			ลด	P21: จัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร								
			ลด	P31: จัดทำ Check list รายการที่ต้องตรวจสอบ	จัดทำ Check list รายการที่ต้องตรวจสอบ เพื่อเป็นคู่มือในการตรวจสอบ	อภิสิทธิ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			มอบสิทธิ์	เวลาดำเนินการ	ได้ไปเป็นความ	ผลกระทบ	
R10 เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา (Strategic Risk)	การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนฯ 100%	ตั้งเป้าหมายสำหรับการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนฯ 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ $\pm 0\%$	ลด	P5: เฝ้าระวังการเบิกจ่ายเงิน								
			ลด	P16: กำหนดรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ								
			ลด	P17: เพิ่มอัตราการทำงานและคิดค่าตอบแทน								
			ลด	P18: อบรมเจ้าหน้าที่ให้ทำงานแทนกันได้								
			ลด	P19: มีวาระการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนเจ้าหน้าที่								
			ยอมรับ	P32: กันเงินไว้เบิกจ่ายเหลืออมปี	การกันเงิน เพื่อทำการเบิกจ่ายในบิงงบประมาณหน้าหรือเหลืออมปี	รัชนี สุณีย์	บิงประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	3	4	14
ลด	P33: จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน	เพื่อเป็นคู่มือเตือนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และจัดทำแผนการปฏิบัติงานการใช้งบประมาณ เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานและตรวจเช็คปรับแผนให้เหมาะสม	กุลฤดี	บิงประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	3	3	13			
R11 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน (Financial Risk)	มีงบประมาณให้ใช้อย่างเพียงพอ 100%	ตั้งเป้าหมายสำหรับการมีงบประมาณให้ใช้อย่างเพียงพอ 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ $\pm 0\%$	ลด	P34: จัดทำฐานข้อมูลสนับสนุนการพิจารณาการใช้งบประมาณ	เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานและตรวจเช็คปรับแผนให้เหมาะสม	รัชนี สุณีย์ วิศุทธิ์	บิงประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	3	3	13
			ลด	P35: จัดทำรายงานการใช้งบประมาณและงบการเงินทุกไตรมาส	โดยเฉพาะในไตรมาสสุดท้ายของบิงประมาณ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในการบริหารงบประมาณ ในกรณีที่ใช้เงินไม่ทันหรืองบประมาณไม่พอจ่ายในช่วงปลายปีงบประมาณ	รัชนี สุณีย์ วิศุทธิ์	บิงประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	4	3	14

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
R12 จัดทำทะเบียนคุมเลขที่ฎีกาล่าช้า (Operational Risk)	เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98	ตั้งเป้าหมายสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 98 ด้วยระดับที่ยอมรับได้ อย่างน้อยร้อยละ 96	ลด	P16: กำหนดรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ								
			ลด	P17: เพิ่มอัตราการทำงานและคิดค่าตอบแทน								
			ลด	P18: อบรมเจ้าหน้าที่ให้ทำงานแทนกันได้								
			ลด	P19: มีวาระการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนเจ้าหน้าที่								
			ลด	P36: จัดเรียงเอกสารเป็นชุด ๆ	การจัดเรียงเอกสารเป็นชุด ๆ เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการจัดทำ	รัชนี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	5	5	18
			ลด	P37: ออกแบบตารางรายการให้เหมาะสมและรัดกุมมากขึ้น	การออกแบบตารางรายการให้เหมาะสมและรัดกุมมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วในการบันทึกข้อมูล	รัชนี สุนีย์ วิศุทธิ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	2	4	3	4	12
			ลด	P38: ประเมินความต้องการในการใช้ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์	ประเมินความต้องการของหน่วยงานในการนำระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้งานแทนการเขียนด้วยมือ หากต้องการให้มี ให้รายงานความเร่งด่วนที่ต้องจัดการเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหาร เพื่อดำเนินการและสนับสนุน	รัชนี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	2	3	3	4	12
R13 ออกเช็คผิดพลาดไม่ถูกต้อง (Operational Risk)	เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98	ตั้งเป้าหมายการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ร้อยละ 98 ด้วยระดับที่ยอมรับได้ อย่างน้อยร้อยละ 96	ลด	P39: ศึกษาวิธีการเขียนเช็คส่งจ่ายและจัดทำคู่มือการเขียนเช็คส่งจ่ายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	ศึกษาวิธีการเขียนเช็คส่งจ่ายและจัดทำคู่มือการเขียนเช็คส่งจ่ายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีรายละเอียดอย่างชัดเจน	สุนีย์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	4	3	13

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบายเหตุผล			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
			ลด	P40: จัดทำเช็คโดยขีดคร่อมเฉพาะ (A/C Payee Only) และขีดฆ่า "หรือผู้ถือ" หรือผู้ถือ	จัดทำเช็คโดยขีดคร่อมเฉพาะ (A/C Payee Only) และขีดฆ่า "หรือผู้ถือ" เพื่อป้องกันมิให้บุคคลอื่นสามารถรับเงินแทนได้	สุนีย์ อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	5	5	18
			ลด	P41: การขีดฆ่าแก้ไขเพิ่มเติมข้อความในเช็ค ใช้วิธีขีดฆ่าทั้งข้อความ และผู้สั่งจ่ายเช็คต้องลงนามกำกับ	การขีดฆ่าแก้ไขเพิ่มเติมข้อความในเช็ค ใช้วิธีขีดฆ่าทั้งข้อความ และผู้สั่งจ่ายเช็คต้องลงนามกำกับ ห้ามเขียนทับข้อความเดิมหรือใช้ยางลบ หรือน้ำยาลบคำผิด (โดยส่วนใหญ่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยไม่มีการขีดฆ่าแก้ไข จะใช้วิธียกเลิกเช็คที่เขียนผิดและออกเช็คฉบับใหม่)	สุนีย์ อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	5	5	18
			ลด	P42: เขียน ** หน้าและหลังจำนวนเงินที่เป็นตัวเลข และขีดหลังจำนวนเงินที่เป็นตัวอักษรจนถึง "หรือผู้ถือ"	การเขียน ** หน้าและหลังจำนวนเงินที่เป็นตัวเลข และขีดหลังจำนวนเงินที่เป็นตัวอักษรจนถึง "หรือผู้ถือ" เพื่อป้องกันมิให้มีการเพิ่มตัวเลข/ตัวอักษร	สุนีย์ อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	5	5	18
			ลด	P43: เขียนชื่อผู้มีสิทธิรับเงินให้ชัดเจนตรงยาวตลอดจนถึง "หรือผู้ถือ"	การเขียนชื่อผู้มีสิทธิรับเงินให้ชัดเจนตรงยาวตลอดจนถึง "หรือผู้ถือ" เพื่อป้องกันการเติมชื่อบุคคลอื่น	สุนีย์ อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	5	5	18

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิผล	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ	
			หลักเสี่ยง	P44: เปลี่ยนวิธีการจ่ายเงินจากการจ่ายเช็คเป็นการจ่ายให้โดยนำเงินเข้าบัญชีธนาคารของผู้ขอเบิก โดยระบบจ่ายเงินอัตโนมัติของธนาคาร	การเปลี่ยนวิธีการจ่ายเงินจากการจ่ายเช็คเป็นการจ่ายให้โดยนำเงินเข้าบัญชีธนาคารของผู้ขอเบิก โดยระบบจ่ายเงินอัตโนมัติของธนาคาร	สุนีย์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	2	4	12
R14 ได้รับเช็คจากกองคลัง/หน่วยงานประมาณไม่ครบ (Operational Risk)	ได้รับเช็คครบถ้วน ถูกต้อง และเก็บรักษาอย่างปลอดภัย 100%	ตั้งเป้าหมายสำหรับการได้รับเช็คครบถ้วน ถูกต้อง และเก็บรักษาอย่างปลอดภัย 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่าง	ลด	P45: ตรวจสอบความถูกต้องของเช็คที่ออกกับเช็คที่ได้รับให้ถูกต้องตรงกันทุกครั้ง	กำชับเจ้าหน้าที่ผู้รับเช็คให้ตรวจสอบความถูกต้องของเช็คที่ออกกับเช็คที่ได้รับให้ถูกต้องตรงกันทุกครั้ง	อมรรัตน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	5	5	5	18
			ลด	P46: เก็บรักษาเช็คไว้ในที่ปลอดภัยหรือในตู้นิรภัยของหน่วยงาน	เก็บรักษาเช็คไว้ในที่ปลอดภัยหรือในตู้นิรภัยของหน่วยงาน ไม่ควรเก็บไว้ในลิ้นชักของเจ้าหน้าที่การเงิน	อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	5	5	5	19
			ลด	P47: ตรวจสอบในทะเบียนคุมใบสำคัญจ่ายว่าส่งจ่ายไปที่ใด คงเหลือกี่ใบ เลขที่เช็คที่คงเหลืออยู่ เรียงตามลำดับหรือไม่	ก่อนกลับบ้านเจ้าหน้าที่การเงินต้องตรวจสอบในทะเบียนคุมใบสำคัญจ่ายว่าส่งจ่ายไปที่ใด คงเหลือกี่ใบ เลขที่เช็คที่คงเหลืออยู่ เรียงตามลำดับหรือไม่ เพราะหากมีการโมยเช็ค จะดึงเช็คเปล่าระหว่างท้ายเล่มไป	อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	4	3	14
R15 คำណวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายผิด (Operational Risk)	เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98	ตั้งเป้าหมายร้อยละ 98 ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อยร้อยละ 96	ลด	P30: ทำแบบฟอร์มให้ผู้ขอเบิกใช้กรณที่เป็นการยื่น								

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค้ำฐานนิยม				คะแนนรวม	
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิภาพ	การลดต้นทุน	ความพึงพอใจ	ผลกระทบ		
			ลด	P48: ศึกษาวิธีการคำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายและจัดทำคู่มือการคำนวณและการเขียนภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้มีรายละเอียดอย่างชัดเจน	ศึกษาวิธีการคำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายและจัดทำคู่มือการคำนวณและการเขียนภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้มีรายละเอียดอย่างชัดเจน	ศูนย์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	3	4	3	13	
R16	ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรับเงิน (Compliance Risk)	ผู้ขอเบิกปฏิบัติตามระเบียบการรับเงินถูกต้องครบถ้วน 100%	ลด	P1: จัดประชาสัมพันธ์เพื่อประสานงานและชี้แจงข่าวสาร									
		การรับเงินถูกต้องครบถ้วน 100% ด้วยระดับที่ยอมรับได้ $\pm 0\%$	ลด	P4: จัดช่องทางติดต่อสอบถามเรื่องบริการให้หลายทาง									
R17	แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็คผิดพลาด (Operational Risk)	เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98	ลด	P49: ตรวจสอบรายชื่อผู้ขอเบิกและการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ขอเบิกให้ถูกต้องตรงกันมากขึ้น	กำกับเจ้าหน้าที่ให้เพิ่มความรอบคอบในการตรวจสอบรายชื่อผู้ขอเบิกและการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ขอเบิกให้ถูกต้องตรงกันมากขึ้น	อ่อนศรี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	3	5	5	5	18	
R18	เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ (Operational Risk)	เอกสารการเบิกจ่ายครบถ้วน 100%	ลด	P50: จัดทำระบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน	จัดทำระบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานและมีการเก็บสำรองเอกสารสำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัยและสะดวกต่อการใช้งาน	ทุกคน	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16	

ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่านิยม				คะแนนรวม	
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			ประสิทธิภาพ	เวลาดำเนินการ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ		
			ลด	P51: กรณีที่มีการดึงเอกสารสำคัญออกไป ต้องลงลายมือชื่อผู้รับ-ผู้ส่ง พร้อมให้เหตุผลทุกครั้ง	กรณีที่มีการดึงเอกสารสำคัญออกไป ต้องลงลายมือชื่อผู้รับ-ผู้ส่ง พร้อมให้เหตุผลทุกครั้ง	ทุกคน	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	5	5	5	19	
R19 เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย (Operational Risk)	เจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้อย่างน้อย 1 คน	ตั้งเป้าหมายสำหรับเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้อย่างน้อย 1 คน ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 1 คน	ลด	P20: มีวาระการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนหน้าที่เจ้าหน้าที่			กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	3	3	13
			ลด	P23: เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน									
R20 บันทึกการรับ-จ่ายเงิน ไม่ตรงวัน (Operational Risk)	เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 98	ตั้งเป้าหมายสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ร้อยละ 98 ด้วยระดับที่ยอมรับได้น้อยร้อยละ 96	ลด	P53: ประทับตรา "จ่ายเงินแล้ว" พร้อมลงชื่อ วันเดือนปีที่จ่าย ในใบสำคัญที่จ่ายทุกครั้ง	ตรวจสอบสภาพตราประทับว่าพร้อมใช้งานหรือไม่ และต้องประทับตรา "จ่ายเงินแล้ว" พร้อมลงชื่อ วันเดือนปีที่จ่าย ในใบสำคัญที่จ่ายทุกครั้ง เพื่อเป็นหลักฐานการลงบัญชีต่อไป	อ่อนศรี เสาวลักษณ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	5	4	17	
			ลด	P54: ตรวจสอบรายการรับ/จ่ายเงินที่บันทึกไว้ทุกสิ้นวัน	P54: ตรวจสอบรายการรับ/จ่ายเงินที่บันทึกไว้ในรายงานการรับ/จ่ายเงินกับหลักฐานการรับ/จ่ายทุกสิ้นวัน	อ่อนศรี เสาวลักษณ์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	3	4	3	14	

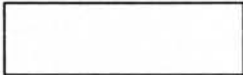
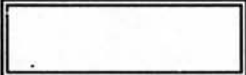
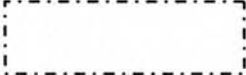
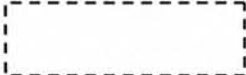
ตารางที่ 7.5 มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

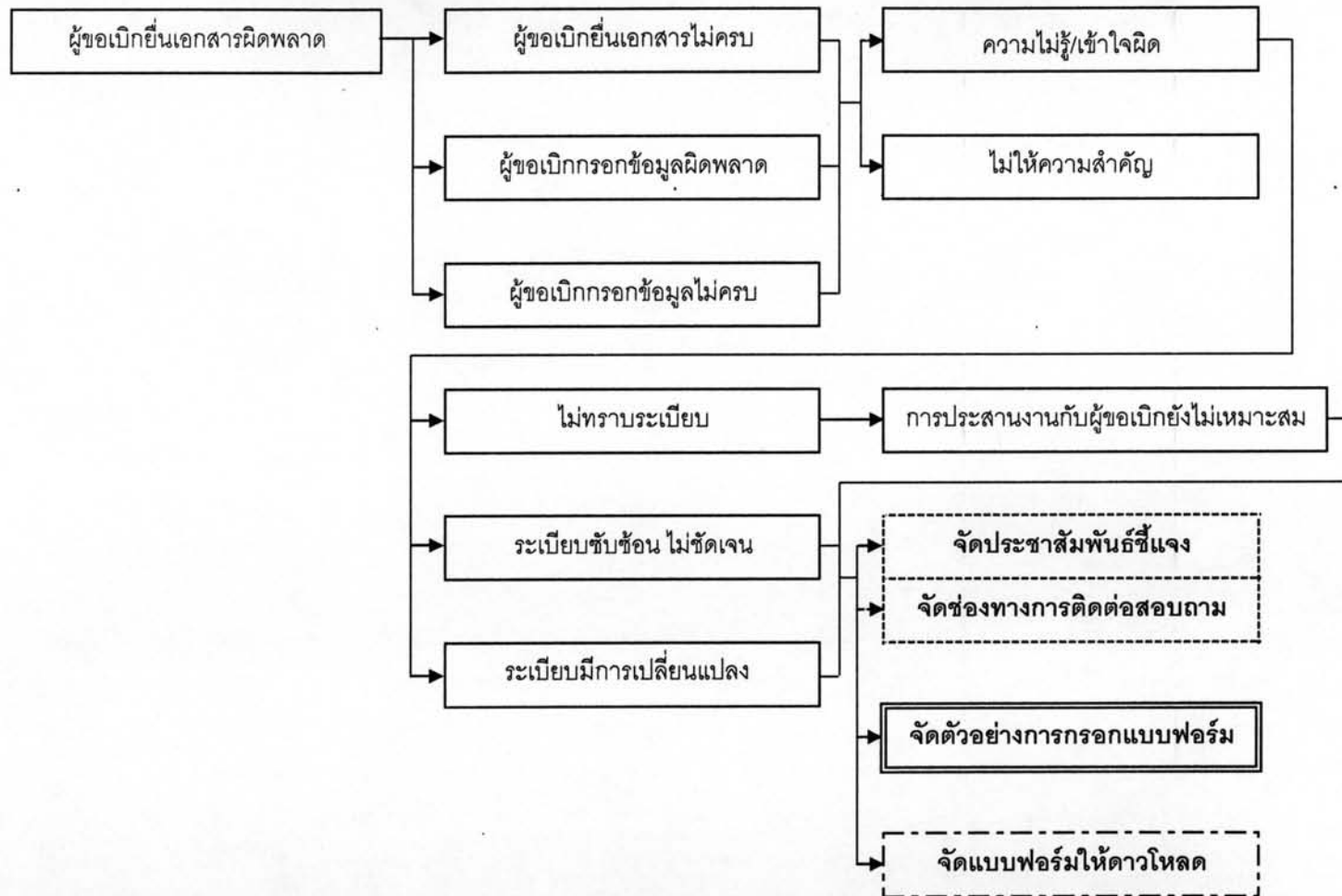
ความเสี่ยง	เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	การตอบสนองความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ค่าฐานนิยม				คะแนนรวม
			ประเภท	แผนจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/เหตุผล			พบถี่และประจำ	ระบบต้นตอแล้ว	ความถี่เป็นเกณฑ์	ผลกระทบ	
R21 ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย (Operational Risk)	ชั่วโมงการดำเนินงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไม่เกิน 40 ชั่วโมงต่อเดือน	ตั้งเป้าหมายสำหรับชั่วโมงการดำเนินงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไม่เกิน 40 ชั่วโมงต่อเดือน ด้วยระดับที่ยอมรับได้อย่างน้อย 50 ชั่วโมงต่อเดือน	ลด	P7: จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งานอย่างเพียงพอและทันสมัย								
			ลด	P8: จัดทำตารางการบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง								
			ลด	P9: ติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าให้เพียงพอ								
			ลด	P13: วางนโยบาย/ระเบียบในการใช้คอมพิวเตอร์ และ E-mail ที่เหมาะสม								
			ลด	P14: ติดตั้งระบบ Firewall และ Virus Protection								
			ลด	P15: ติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล								
ลด	P55: จัดทำแผนการในการกู้ระบบฯ	จัดทำแผนการในการกู้ระบบฯ อย่างสม่ำเสมอ	กอบกาญจน์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	4	4	4	4	16			

7.4 การคัดเลือกแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติ

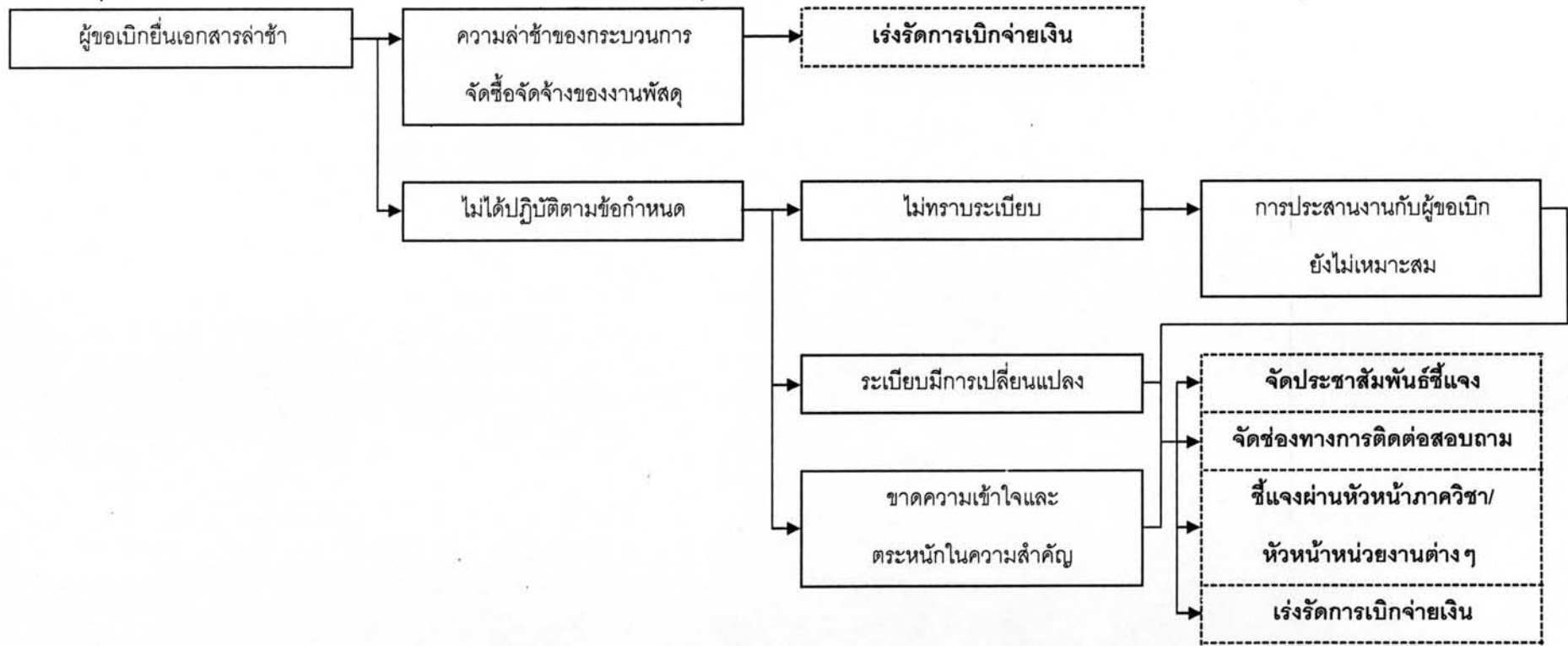
จากการประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง สามารถสรุปผลลัพธ์โดยนำมาเรียงเรียงใหม่ในแผนผัง Why – Why Analysis อีกครั้งหนึ่ง เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และมาตรการหรือแผนจัดการที่ได้กำหนดขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 7.1 – 7.21

สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้แสดงมีดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
	ความเสี่ยง, ปัจจัยเสี่ยง
	แผนจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ
	แผนจัดการความเสี่ยงที่ไม่เลือกปฏิบัติ
	แผนจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่แล้ว



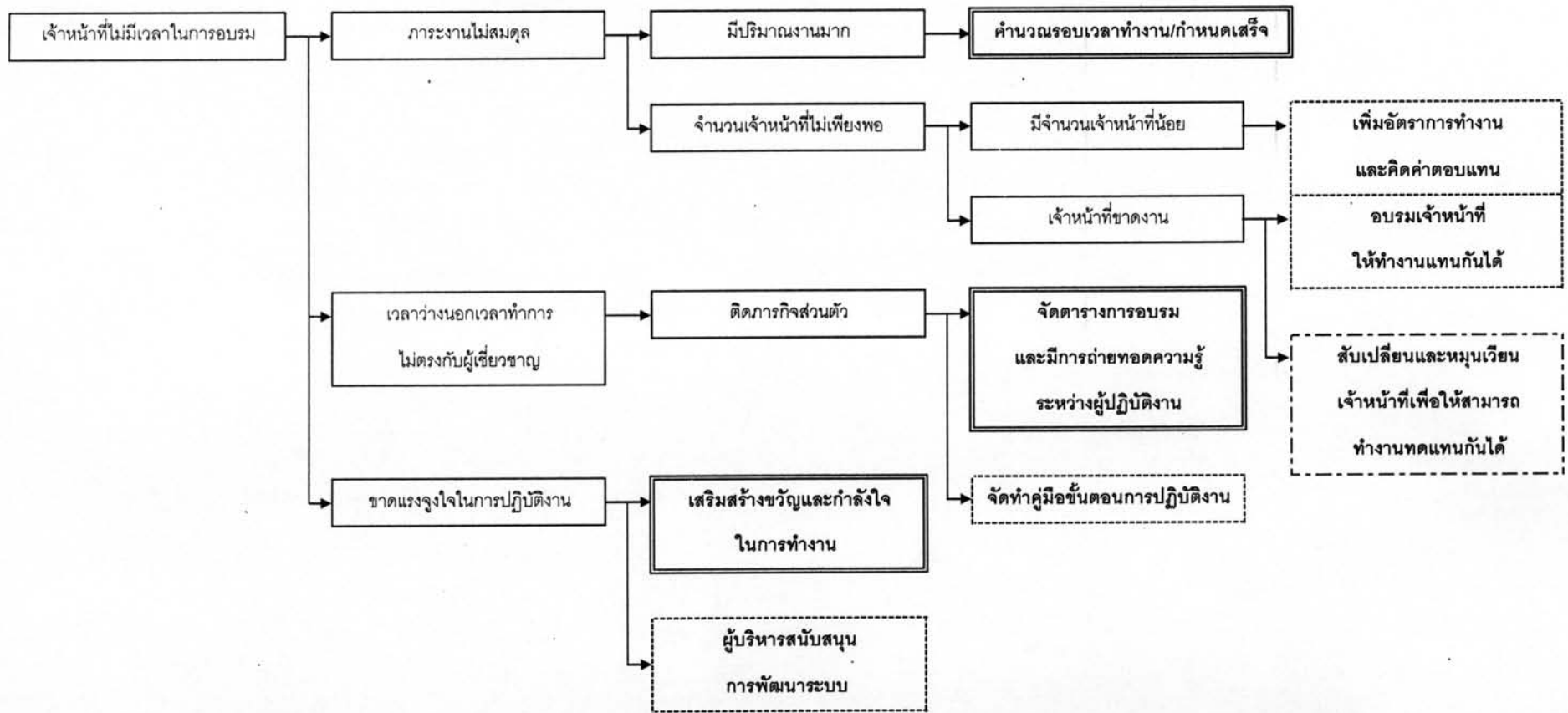
รูปที่ 7.1 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด



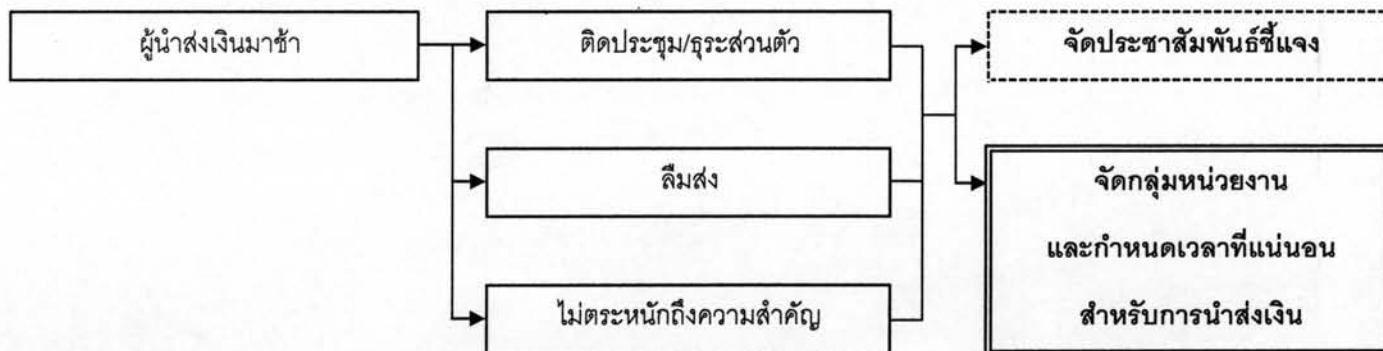
รูปที่ 7.2 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R2 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา



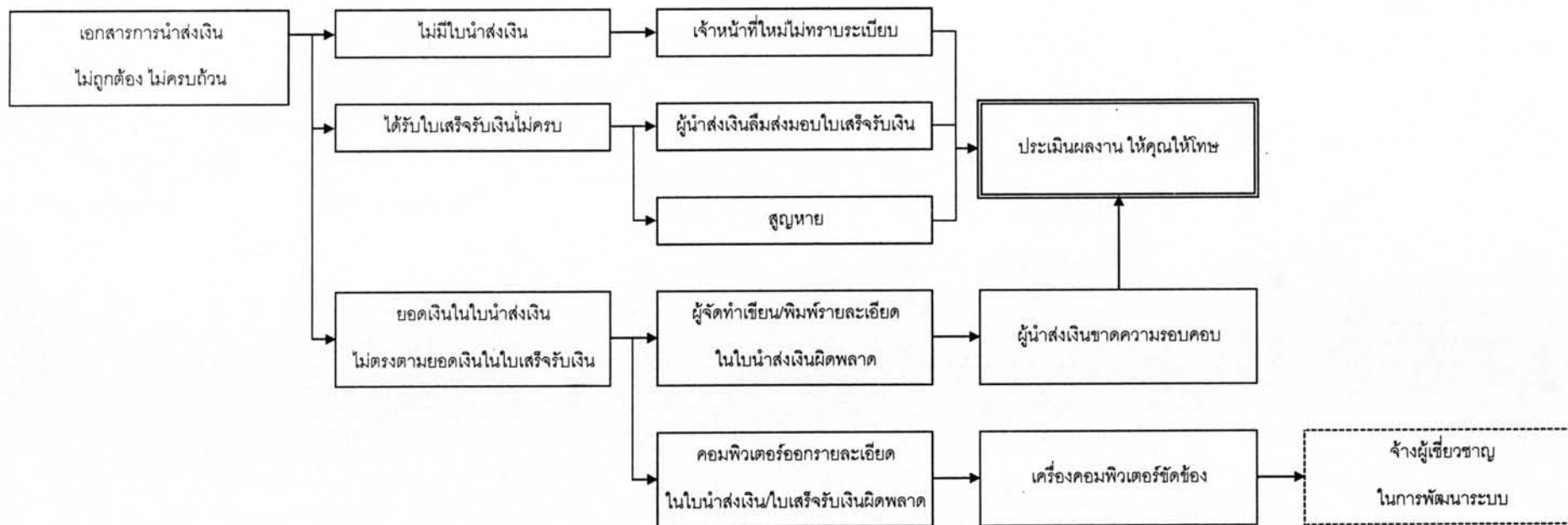
รูปที่ 7.3 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล่มเหลว



รูปที่ 7.4 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งาน



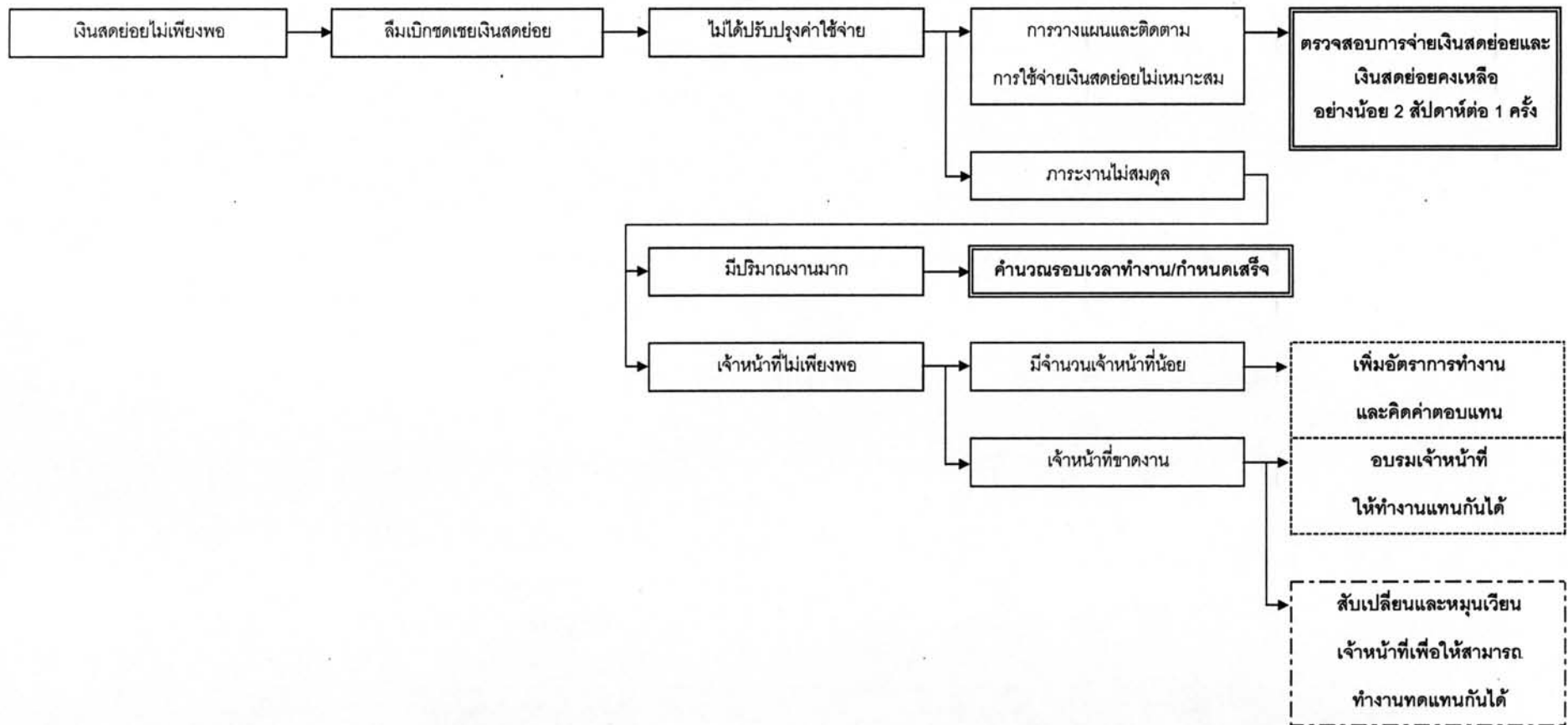
รูปที่ 7.5 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R5 ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา



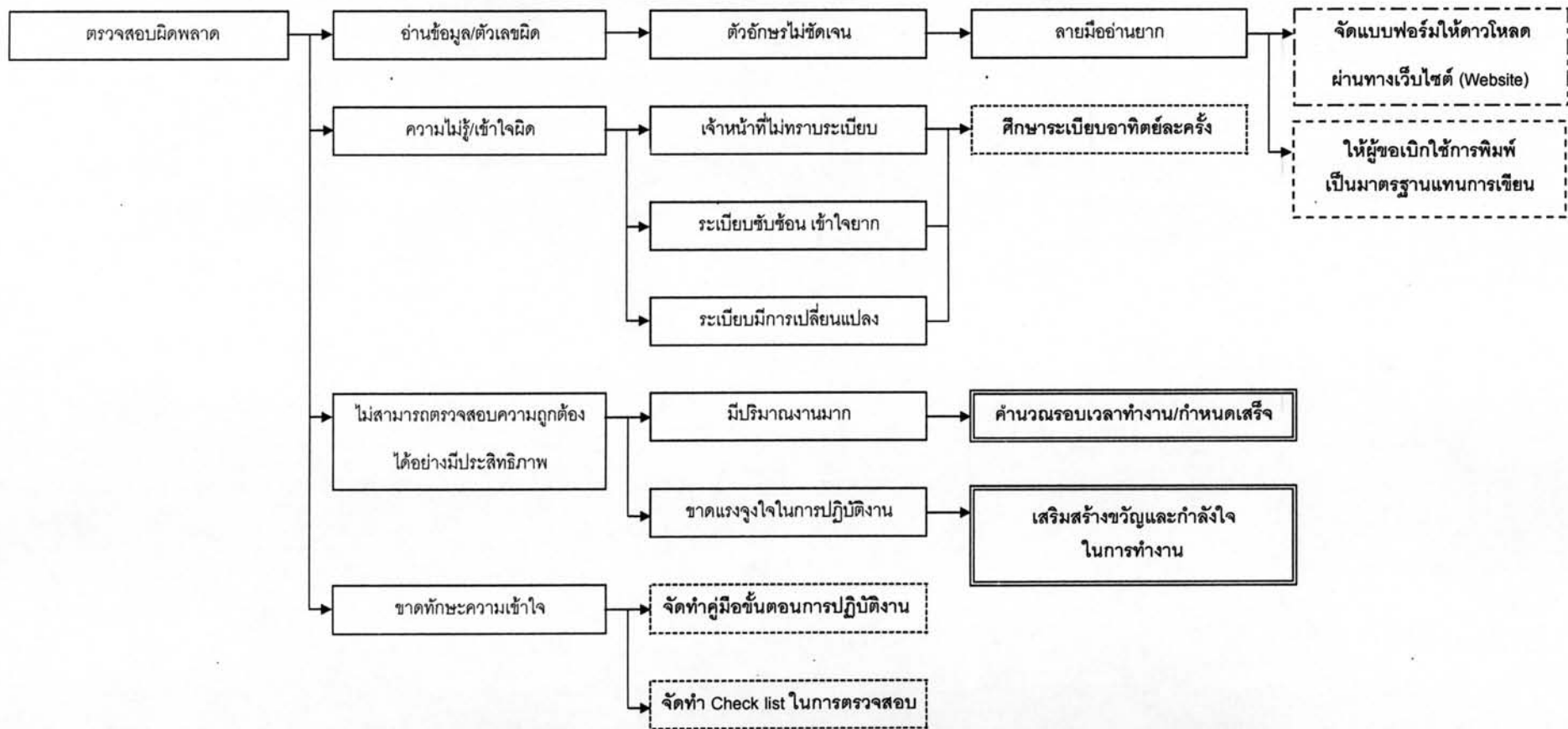
รูปที่ 7.6 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R6 เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน



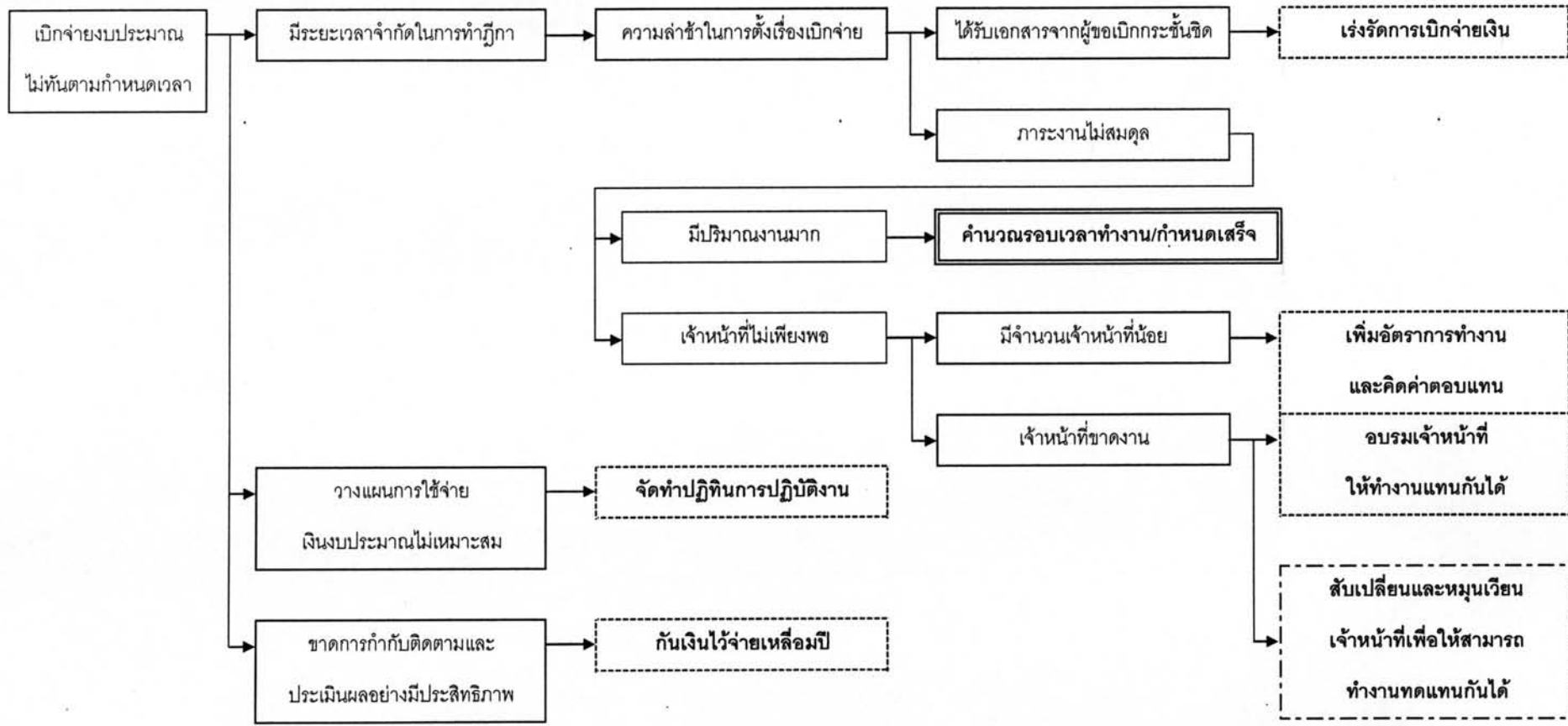
รูปที่ 7.7 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R7 ได้รับธนบัตรปลอม



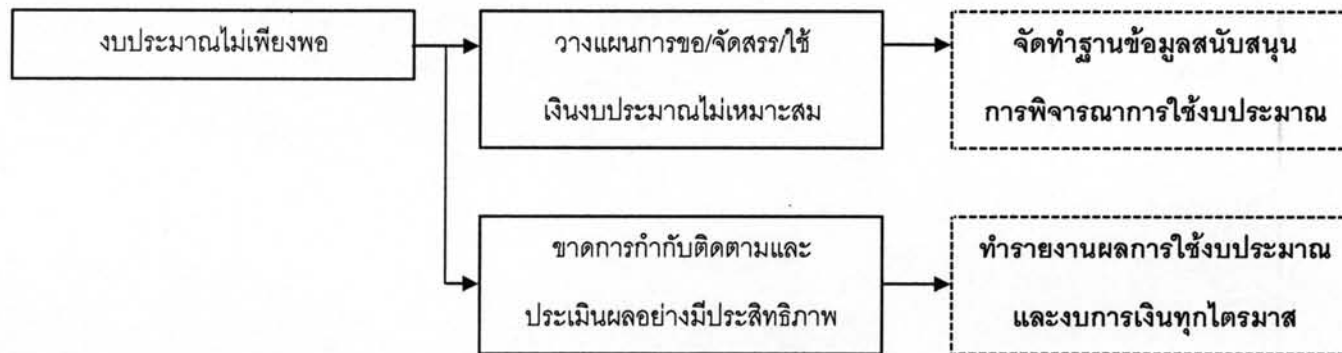
รูปที่ 7.8 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R8 เงินสดยอยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน



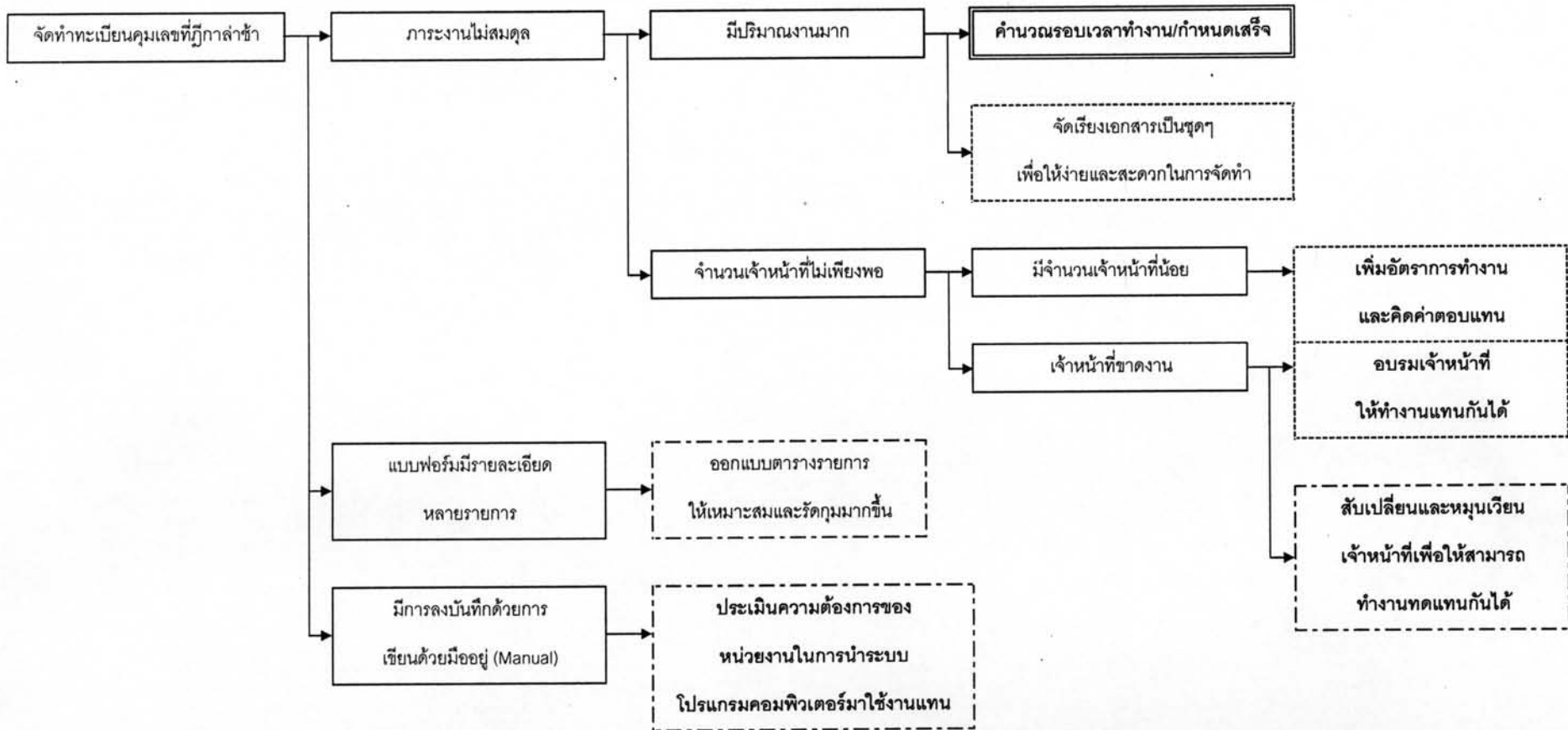
รูปที่ 7.9 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R9 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด



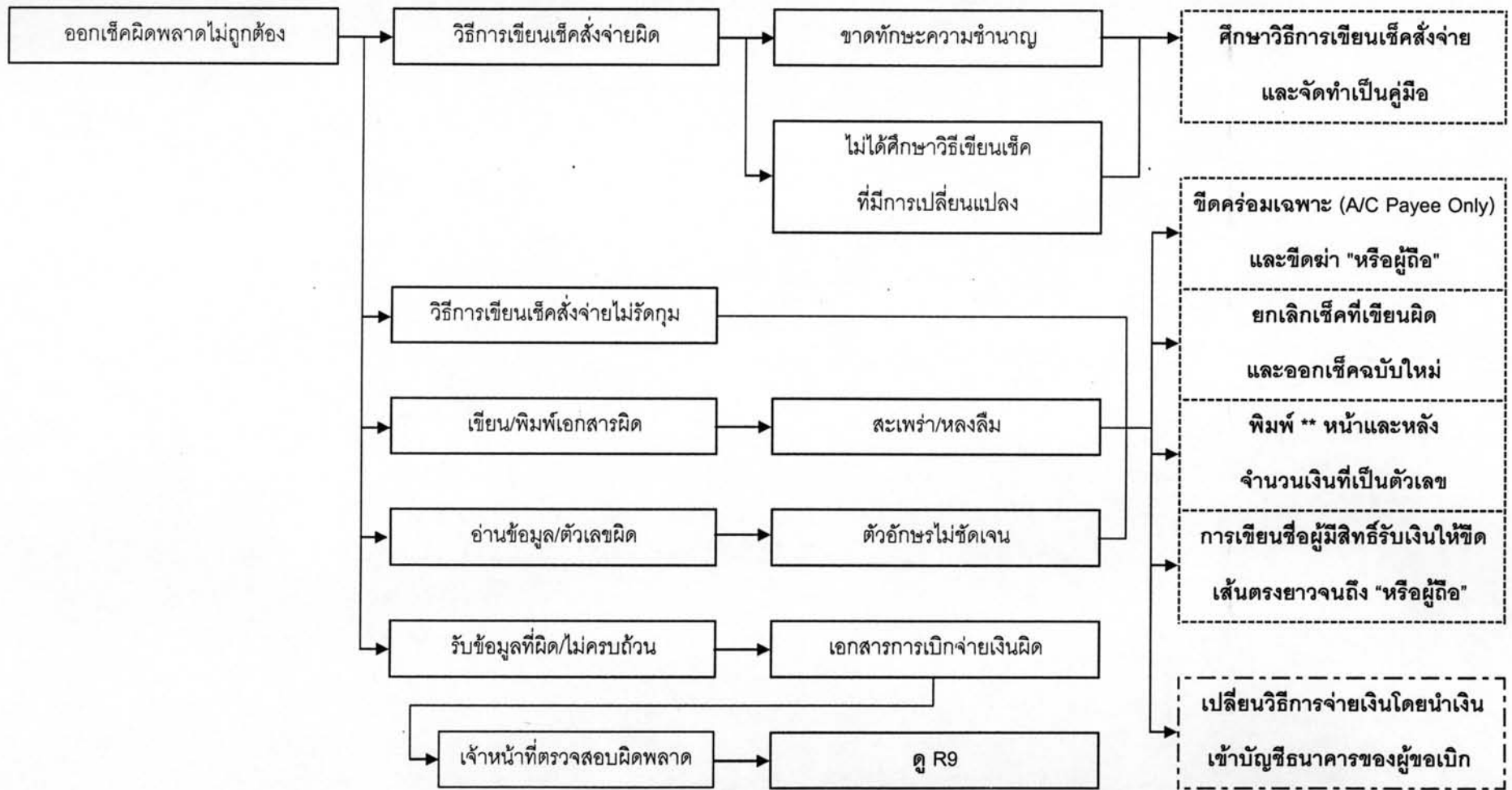
รูปที่ 7.10 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R10 เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา



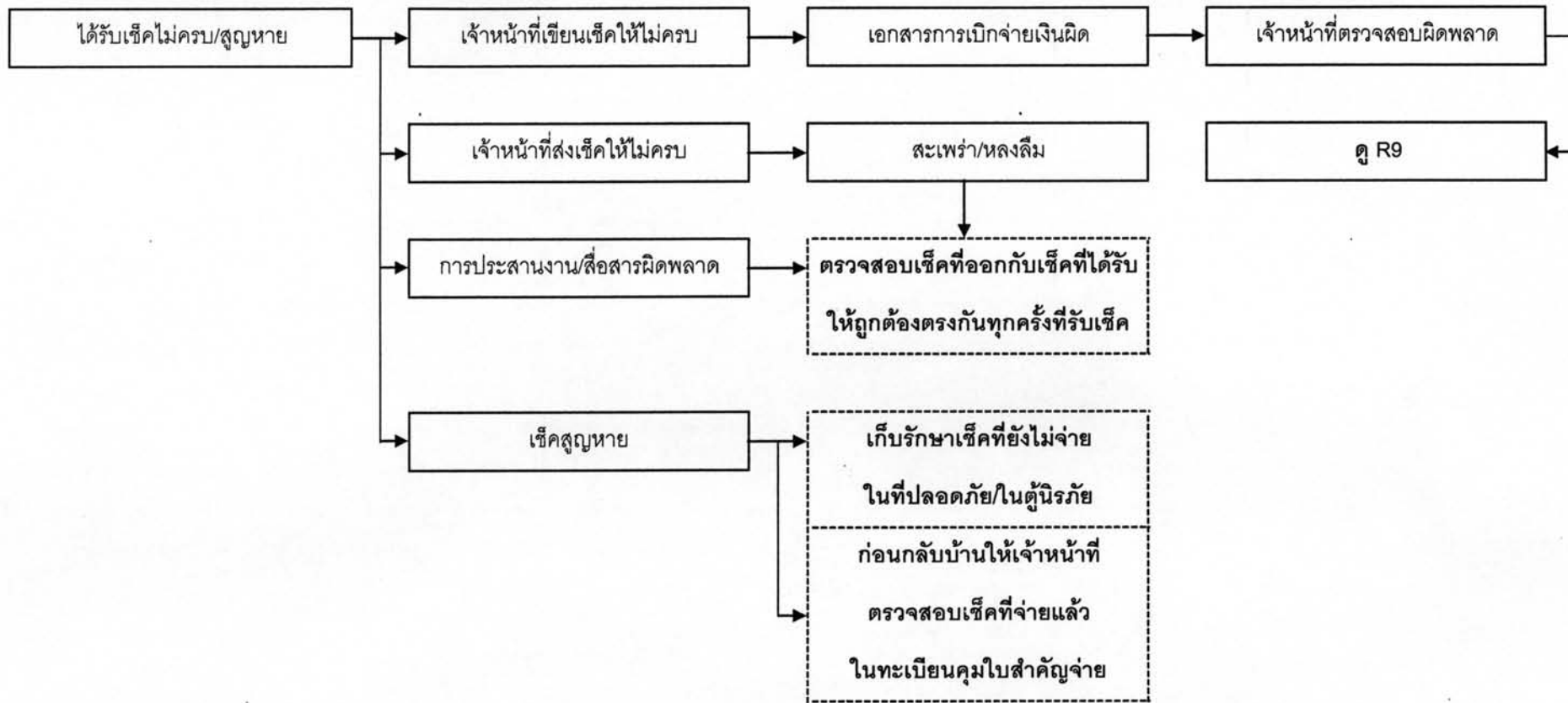
รูปที่ 7.11 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R11 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน



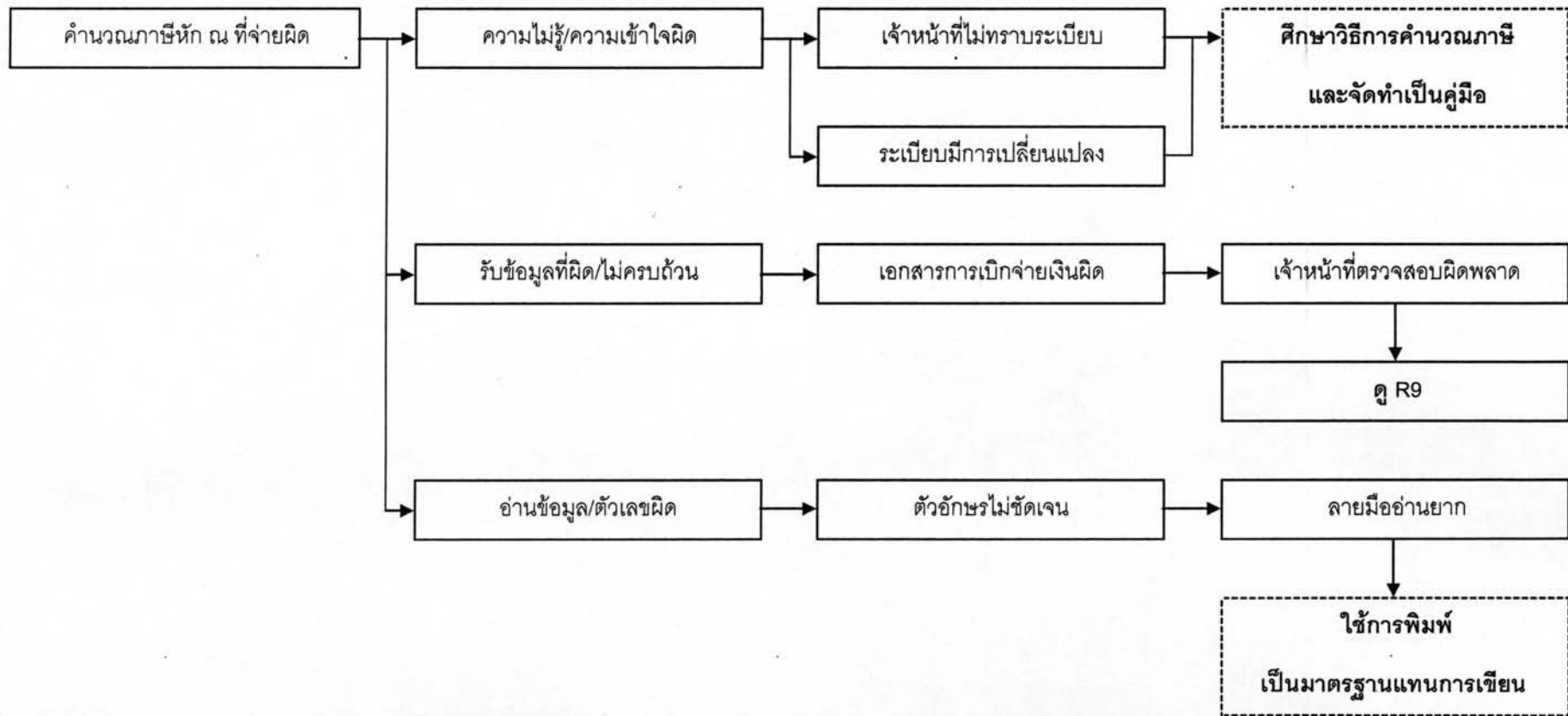
รูปที่ 7.12 Why-Why Analysis การตอบสนองของความเสี่ยงของ R12 จัดทำทะเบียนคุมเลขที่ฎีกาล่าช้า



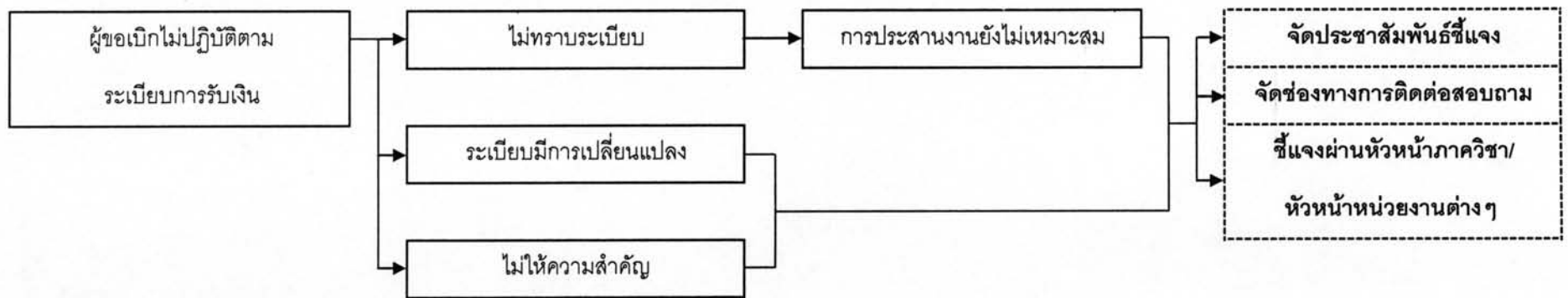
รูปที่ 7.13 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R13 ออกเช็คผิดพลาดไม่ถูกต้อง



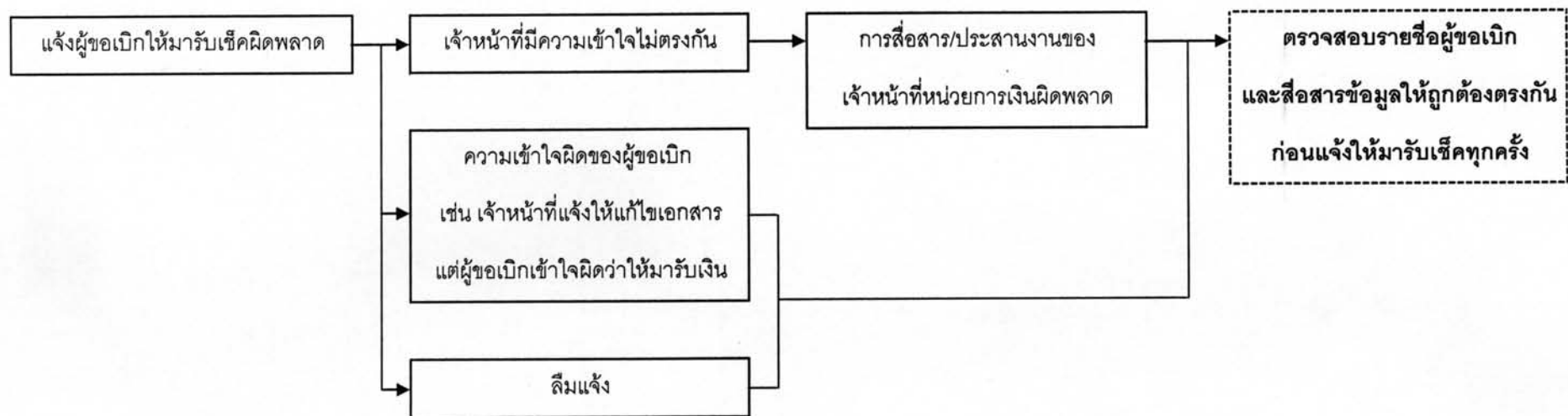
รูปที่ 7.14 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R14 ได้รับเช็คจากกองคลัง/หน่วยงานประมาณไม่ครบ



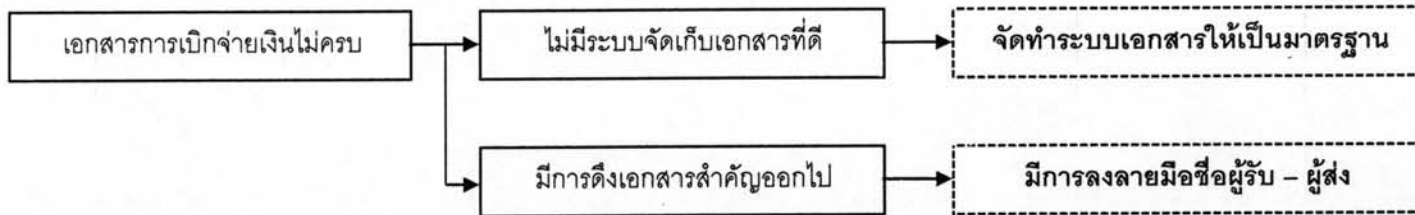
รูปที่ 7.15 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R15 จำนวนภาษีหัก ณ ที่จ่ายผิด



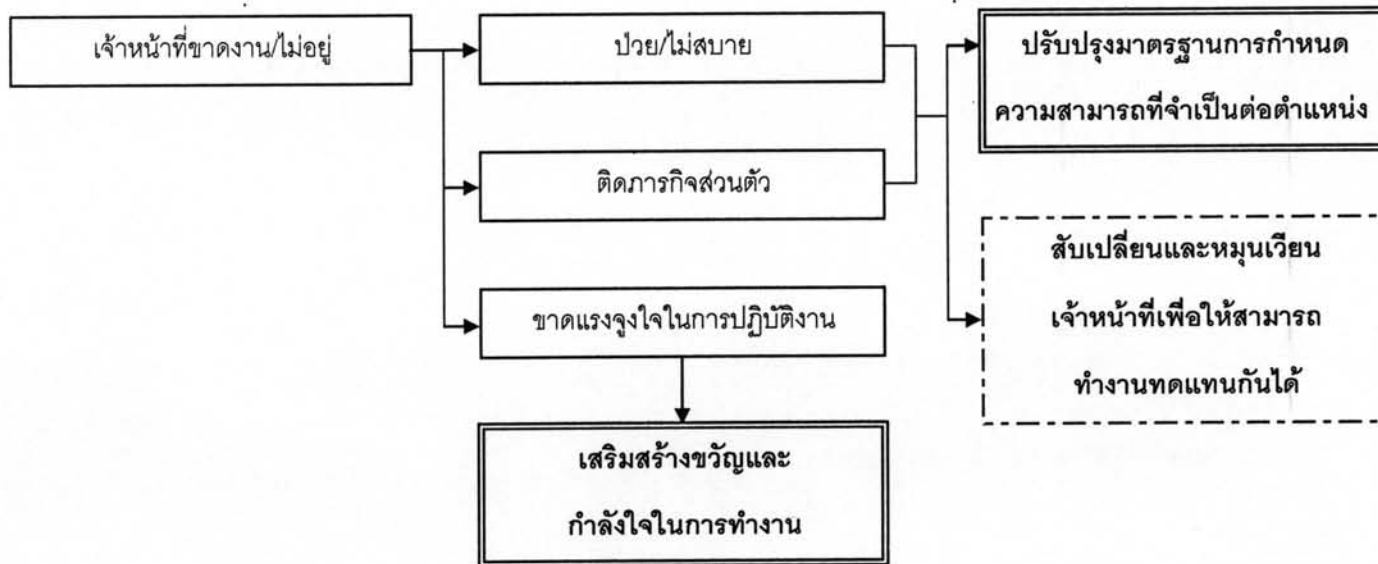
รูปที่ 7.16 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R16 ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรับเงิน



รูปที่ 7.17 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R17 แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็คผิดพลาด



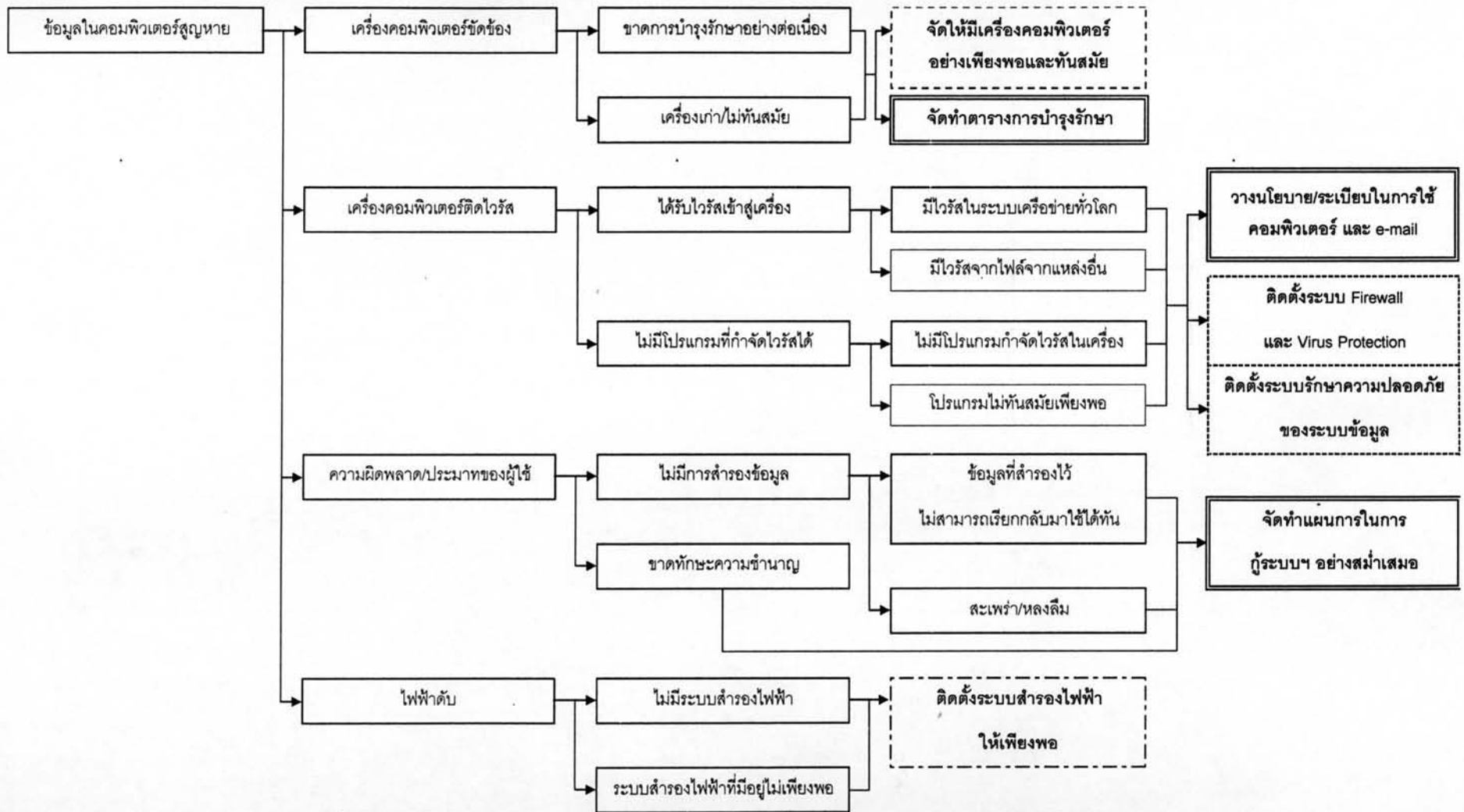
รูปที่ 7.18 Why-Why Analysis การตอบสนองของความเสียหายของ R18 เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ



รูปที่ 7.19 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R19 เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่ หรือป่วย



รูปที่ 7.20 Why-Why Analysis การตอบสนองความเสี่ยงของ R20 วันที่มีการรับ-จ่ายเงินไม่ตรงวัน



รูปที่ 7.21 Why-Why Analysis การตอบสนองของความเสี่ยงของ R21 ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย

7.5 การจัดกลุ่มประเด็นของแผนจัดการความเสี่ยง

หลังจากคัดเลือกแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว พบว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่ไม่ถูกเลือก มาปฏิบัติอยู่ 7 แผน ดังนี้

1. P3 การทำงานให้ง่ายขึ้น โดยให้ผู้รับบริการสามารถดาวโหลดแบบฟอร์มผ่านทางเว็บไซต์ (Website) และกรอกแบบฟอร์มมาก่อนแล้วจึงยื่นให้เจ้าหน้าที่ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณและเวลาดค่อนข้างมากในการดำเนินงานและยังไม่มีบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งแบบฟอร์มที่ทางหน่วยงานจัดเตรียมไว้ ได้มีการออกแบบที่ชัดเจนและรัดกุมดีแล้ว ซึ่งผู้รับบริการส่วนใหญ่มีความสะดวกในการมารับและกรอกแบบฟอร์มที่ทางหน่วยงานจัดเตรียมไว้ให้นี้มากกว่าการดาวโหลดแบบฟอร์มทางเว็บไซต์หรือใช้การพิมพ์แทนการเขียน ซึ่งจากการที่ื่องการดำเนินงานให้ง่ายขึ้นอาจกลายเป็นการทำงานที่ยุ่งยากขึ้นก็เป็นได้

2. P9 การติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าให้เพียงพอในการรองรับความต้องการการใช้งานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงในการจัดซื้อ และไม่ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากนัก จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าที่อาคารที่หน่วยงานตั้งอยู่ ทั้งนี้ ระบบสำรองไฟฟ้านี้จะมีเฉพาะในตึกของโรงพยาบาลทันตแพทยศาสตร์ และคลินิกพิเศษที่มีผู้ป่วยอยู่ตลอดเวลาเท่านั้น

3. P19 มีวาระการสับเปลี่ยนหน้าที่และหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ จากนโยบายของงานคลังที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความรู้ในทุกงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างน้อย 1 คน ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้ ส่วนการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนหน้าที่นั้น ช่วยให้เจ้าหน้าที่ไม่เกิดการเบื่องาน และสามารถทำงานทดแทนกันได้ แต่ในขณะนี้หน่วยงานยังไม่มีความพร้อมในการดำเนินการเนื่องจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนมีภาระงานที่ต้องใช้เวลาทุ่มเทในการทำงานค่อนข้างมาก ซึ่งหากมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่กันจะต้องใช้เวลาศึกษางานนั้น ๆ ค่อนข้างนาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้งานล่าช้ากว่าเดิมได้

4. P26 การจัดซื้อเครื่องตรวจธนบัตรปลอม โดยปกติเจ้าหน้าที่รับเงินสามารถตรวจสอบธนบัตรปลอมได้จากการสัมผัส และหากไม่แน่ใจจะนำไปตรวจสอบกับเครื่องตรวจสอบธนบัตรปลอม ซึ่งจุดรับเงินที่สำคัญในคณะฯ เช่น โรงพยาบาลหรือคลินิกพิเศษ จะมีเครื่องตรวจธนบัตรปลอมอยู่แล้ว โดยจุดรับเงินทั่วไปที่ไม่มีเครื่องตรวจธนบัตรปลอมสามารถมาขอใช้งานได้ ดังนั้น แทนที่จะเลือกการซื้อเครื่องตรวจสอบธนบัตรปลอม จึงเลือกการจัดอบรมวิธีการสังเกตธนบัตรปลอมให้กับเจ้าหน้าที่การเงินทุกหน่วยงาน โดยเชิญวิทยากรจากธนาคารออมสินมาบรรยายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

5. P36 การออกแบบตารางในสมุดคู่มือทำให้เหมาะสมและรัดกุมมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและถูกต้องในการบันทึกข้อมูล ข้อมูลที่ต้องบันทึกลงในสมุดคู่มือเป็นข้อมูลสำคัญที่บอกรายละเอียดของการออกปฏิทินนั้น ๆ จึงต้องบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ตามแบบฟอร์ม ซึ่งได้ออกแบบอย่างเหมาะสมและรัดกุมดีอยู่แล้ว ดังนั้น ในขณะนี้จึงเห็นว่าไม่สามารถตัด ลด หรือรวมข้อมูลได้อีก

6. P37 การนำระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้งานในการจัดทำทะเบียนคุมเลขที่ปฏิทินการเขียนด้วยมือ การจัดทำทะเบียนคุมเลขที่ปฏิทินในอดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นการลงบันทึกรายละเอียดในสมุดคู่มือทุกเล่ม เนื่องจากต้องมีการเก็บข้อมูลการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานในการสืบกลับหรืออ้างอิงถึงอยู่แล้ว จากการประเมินจึงเห็นว่าไม่จำเป็นต้องลงบันทึกในระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจเป็นการป้องกันหรือลดความรุนแรงของความเสียหายได้เล็กน้อยเท่านั้น

7. P43 การเปลี่ยนวิธีการจ่ายเงินจากการจ่ายเช็คเป็นการจ่ายให้โดยนำเงินเข้าบัญชีธนาคารของผู้ขอเบิก โดยระบบจ่ายเงินอัตโนมัติของธนาคาร วิธีการนี้ ผู้ขอเบิกต้องยอมรับการรับเงินโดยการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารของตนก่อน แล้วหน่วยงานจะจัดทำทะเบียนข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขอเบิก เช่น ชื่อบัญชี เลขที่บัญชี เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร เป็นต้น ซึ่งเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ขอเบิกต้องแจ้งให้หน่วยงานทราบทันที ทั้งนี้ ในการโอนเงินแต่ละครั้ง ผู้ขอเบิกต้องเป็นผู้เสียค่าธรรมเนียมในการโอนและต้องส่งใบเสร็จรับเงินให้หน่วยงานก่อนวันที่ได้รับเงินจริง ในกรณีที่ไม่มีใบเสร็จรับเงิน หน่วยงานต้องแจ้งเรื่องแก่กรมสรรพากรเป็นราย ๆ ไป และหากมีการลงรายการผิดพลาดจะทำให้การโอนเงินผิดพลาด เช่น เงินเข้าผิดบัญชีหรือจำนวนเงินผิด เป็นต้น และที่สำคัญคือยังไม่มีระบบเชื่อมต่อโปรแกรมสำเร็จรูปมารองรับการลงเลขที่บัญชีหรือจำนวนเงินต่าง ๆ ว่าถูกต้องตรงตามข้อมูลที่หน่วยงานได้จัดส่งให้ธนาคารหรือไม่ ซึ่งจะเห็นว่าการจ่ายเงินวิธีการนี้ มีข้อด้อยเยอะ ทั้งต่อหน่วยงานและผู้ขอเบิกเอง จึงไม่เลือกมาตรวจการนี้มาปฏิบัติ

ส่วนแผนจัดการความเสี่ยงที่ถูกเลือกมาปฏิบัติานั้น มีทั้งสิ้น 48 แผน ซึ่งในจำนวนนี้ประกอบไปด้วยแผนจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ปฏิบัติอยู่แล้ว 35 แผน ได้แก่

1. P1 การจัดประชาสัมพันธ์ เพื่อประสานงานและชี้แจงให้ผู้ขอเบิกตระหนักและให้ความร่วมมือในการจัดส่งเอกสารการเบิกเงินได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น และเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์หรือระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านทางบอร์ดประกาศ/ประชาสัมพันธ์หรือเว็บไซต์ (Website)

2. P4 การจัดช่องทางการติดต่อสอบถามเรื่องบริการไว้หลายทาง เช่น โทรศัพท์ และโทรสาร เป็นต้น
3. P5 การเร่งรัดการเบิกจ่าย เมื่อใกล้ถึงช่วงปิดงบประมาณประจำปี โดยให้ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารภายในต้นเดือนสิงหาคมถึงกลางเดือนกันยายนของแต่ละปีงบประมาณ
4. P6 ชี้แจงผ่านหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน รวมถึงการออกเป็นเอกสาร/แผ่นพับหรือประกาศเสียงตามสาย
5. P7 การจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้งานอย่างเพียงพอและทันสมัย เพื่อรองรับการทำงานของเจ้าหน้าที่
6. P10 การฝึกอบรมบุคลากรซึ่งจะเป็นผู้ดูแลระบบ รวมทั้งบุคลากรที่เป็นผู้ใช้ระบบอย่างต่อเนื่อง
7. P12 การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อดำเนินการในงานที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
8. P14 การติดตั้งระบบ Firewall และ Virus Protection และมีการปรับปรุงโปรแกรมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ
9. P15 การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล เช่น ใช้ Password ในการเข้าใช้ข้อมูลที่สำคัญ
10. P17 การเพิ่มอัตราการการทำงานและคิดค่าตอบแทน เป็นนโยบายของคณะฯ อยู่แล้ว
11. P18 การอบรมเจ้าหน้าที่ให้ทำงานแทนกันได้ เป็นนโยบายของคณะฯ ว่า ให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างน้อย 1 คน
12. P21 การจัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งปรับปรุง/ทบทวนให้ทันสมัย และจัดประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่เป็นประจำ
13. P23 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านกับการพัฒนาระบบ SAP ที่จะนำมาใช้งานแทนระบบ Oracle โดยแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญระบบจากสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ประสานงานระบบ
14. P29 การจัดทำแบบฟอร์มให้ผู้ขอเบิกใช้การพิมพ์ เป็นมาตรฐานแทนการเขียน
15. P30 การศึกษาและติดตามระเบียบ/ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยอาทิตย์ละครั้ง ทั้งทาง Intranet และอื่นๆ
16. P31 การจัดทำ Check list รายการที่ต้องตรวจสอบ ไว้เป็นคู่มือในการตรวจสอบต่างๆ

17. P32 การกันเงินไว้เบิกจ่ายเหลือมปี สำหรับการเบิกจ่ายที่มีค่าใช้จ่ายมากกว่า 500,000 บาทขึ้นไป
18. P33 การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นคู่มือเตือนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และจัดทำแผนการปฏิบัติงานการใช้งบประมาณ เพื่อให้ประโยชน์ในการดำเนินงานและตรวจเช็คปรับแผนให้เหมาะสม
19. P34 การจัดทำฐานข้อมูลสนับสนุนการพิจารณาการใช้งบประมาณ เพื่อให้ประโยชน์ในการดำเนินงาน และตรวจเช็คปรับแผนให้เหมาะสม
20. P35 การจัดทำรายงานการใช้งบประมาณและงบการเงินทุกไตรมาส โดยเฉพาะในไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย ในการบริหารงบประมาณในกรณีที่ใช้เงินไม่ทันหรืองบประมาณไม่พอจ่ายในช่วงปลายปีงบประมาณ
21. P36 จัดเรียงเอกสารเป็นชุด ๆ แยกตามงบประมาณ/กองทุน เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการจัดทำ
22. P38 ศึกษาวิธีการเขียนเช็คสั่งจ่ายและจัดทำคู่มือการเขียนเช็คสั่งจ่าย ว่าเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจน
23. P39 การจัดทำเช็คโดยขีดคร่อมเฉพาะ (A/C Payee Only) และขีดฆ่า "หรือผู้ถือ" พร้อมตรวจสอบเช็คให้ถูกต้องก่อนนำส่งเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อดำเนินการจ่ายเช็คต่อไป
24. P40 การขีดฆ่าแก้ไขเพิ่มเติมข้อความในเช็ค ใช้วิธีขีดฆ่าทั้งข้อความ และผู้สั่งจ่ายเช็คต้องลงนามกำกับ ห้ามเขียนทับข้อความเดิมหรือให้ยางลบหรือน้ำยาลบคำผิด ซึ่งโดยส่วนใหญ่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยไม่มีการขีดฆ่าแก้ไข จะใช้วิธียกเลิกเช็คที่เขียนผิดและออกเช็คฉบับใหม่แทน
25. P41 เขียน ** หน้าและหลังจำนวนเงินที่เป็นตัวเลข และขีดหลังจำนวนเงินที่เป็นตัวอักษรจนถึง "หรือผู้ถือ" เพื่อป้องกันมิให้มีการเพิ่มตัวเลข/ตัวอักษร
26. P42 การเขียนชื่อผู้มีสิทธิรับเงินให้ขีดเส้นตรงยาวตลอดจนถึง "หรือผู้ถือ" เพื่อป้องกันการเติมชื่อบุคคลอื่น
27. P44 การตรวจสอบความถูกต้องของเช็คที่ออกกับเช็คที่ได้รับให้ถูกต้องตรงกันทุกครั้ง โดยมีการจดบันทึกรายละเอียดเช็คที่ได้รับจากกองคลังไว้ใน "สมุดรับเช็คกองคลัง" และตรวจสอบเช็คที่ได้รับจากหน่วยงบประมาณจากใบทะเบียนคุมเช็ค ซึ่งสามารถใช้สืบกลับหรืออ้างอิงเมื่อเกิดเหตุการณ์ได้รับเช็คไม่ครบหรือสูญหายได้
28. P45 การเก็บรักษาเช็คไว้ในที่ปลอดภัยหรือในตู้รักษาของหน่วยงาน ไม่เก็บไว้ในลิ้นชักของเจ้าหน้าที่การเงิน
29. P46 การตรวจสอบทะเบียนคุมใบสำคัญจ่ายก่อนกลับบ้าน ก่อนกลับบ้าน เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบในทะเบียนคุมใบสำคัญจ่าย ว่าสั่งจ่ายไปกี่ใบ คงเหลือกี่ใบ และเลขที่

เช็ดที่คงเหลืออยู่ เรียงตามลำดับหรือไม่ เพราะหากมีการขโมยเช็ด ผู้แอบขโมยจะดึงเช็ดเปล่าระหว่างท้ายเล่มไปได้

30. P47 **ศึกษาวิธีการคำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายและจัดทำคู่มือ** การคำนวณและการเขียนภาษีหัก ณ ที่จ่ายไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจน

31. P48 **การเพิ่มความรอบคอบในการตรวจสอบรายชื่อผู้ขอเบิกและการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ขอเบิก** ให้ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

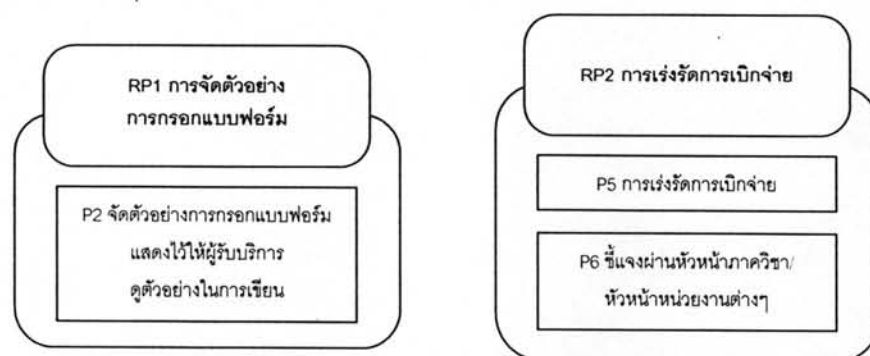
32. P49 **การจัดทำระบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน** และมีการเก็บสำรองเอกสารสำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัยและสะดวกต่อการใช้งาน

33. P50 **การลงลายมือชื่อผู้รับ – ผู้ส่งเอกสาร** ในกรณีที่มีการดึงเอกสารสำคัญออกไป พร้อมให้เหตุผลทุกครั้ง

34. P52 **การประทับตรา "จ่ายเงินแล้ว" พร้อมลงชื่อ** วันเดือนปีที่จ่ายในหลักฐานการจ่ายทุกฉบับ เพื่อเป็นหลักฐานในการลงบัญชีต่อไป และตรวจสอบสภาพตราประทับว่าพร้อมใช้งานหรือไม่

35. P53 **การตรวจสอบรายการรับ/จ่ายเงินที่บันทึกไว้ในรายงานการรับ/จ่ายเงิน** กับหลักฐานการรับ/จ่ายเงิน โดยมีหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ตรวจสอบและลงชื่อกำกับทุกสิ้นวันทำการ

ดังนั้น จะเหลือแผนจัดการความเสี่ยงที่ริเริ่มขึ้นมาใหม่ทั้งสิ้น 13 แผน โดยได้นำแผนจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ปฏิบัติอยู่แล้ว 2 แผน มาดำเนินการต่อไป เนื่องจากยังมีความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ปฏิบัติอยู่แล้ว โดยเห็นว่าเป็นการควบคุมที่เหมาะสมที่สุดในขณะนี้ ดังนั้น จึงมีแผนจัดการความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการทั้งสิ้น 15 แผน ซึ่งเป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก แต่หากพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่า สามารถใช้แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) มาจัดกลุ่มประเด็นแผนจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะวางแผนและดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน โดยได้เป็น 10 กลุ่ม ดังนี้



รูปที่ 7.22 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของแผนจัดการความเสี่ยง



รูปที่ 7.22 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

7.6 การจัดลำดับแผนจัดการความเสี่ยง

แผนจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็น สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 7.6 ดังนี้

ตารางที่ 7.6 สรุปแผนที่ใช้จัดการความเสี่ยงแต่ละประเด็น

รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	รหัส	แผนจัดการความเสี่ยง	คะแนน
R1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด	PR1	การจัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม	16
R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	PR2	การเร่งรัดการเบิกจ่าย	15
R3	ระบบคอมพิวเตอร์ล่มเหลว	PR3	การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์	16
R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ	PR4	การประเมินภาระงาน	15
		RP6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน	15
		RP7	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่	15
R5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา	RP8	การจัดกลุ่มหน่วยงานเพื่อเข้ารับบริการ	16
R6	เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	RP5	การประเมินผลงาน	15
R7	ได้รับธนบัตรปลอม	RP6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน	15
R8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	RP9	การสร้างระบบตรวจสอบเงินสดย่อย	16
R9	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด	RP4	การประเมินภาระงาน	15
		RP7	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่	15
R10	เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา	RP4	การประเมินภาระงาน	15
R11	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R12	จัดทำทะเบียนคุมเลขที่ฎีกาล่าช้า	RP4	การประเมินภาระงาน	15
R13	ออกเช็คผิดพลาดไม่ถูกต้อง	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R14	ได้รับเช็คจากกองคลัง/หน่วยงานงบประมาณไม่ครบ	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R15	คำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่ายผิด	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R16	ผู้ขอเบิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรับเงิน	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R17	แจ้งผู้ขอเบิกให้มารับเช็คผิดพลาด	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R18	เอกสารการเบิกจ่ายเงินไม่ครบ	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R19	เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย	RP7	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่	15
		RP10	การปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่	13
R20	บันทึกการรับ-จ่ายเงินไม่ตรงวัน	-	ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด*	-
R21	ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	RP3	การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์	16

หมายเหตุ : ควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด* คือ แผนจัดการความเสี่ยงที่ถูกเลือกมาปฏิบัติอยู่แล้ว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความเสี่ยงนั้นมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพดีอยู่แล้ว

เมื่อได้แผนที่ใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องนำมาจัดแบ่งกลุ่มเพื่อเรียงลำดับในการลงมือปฏิบัติ โดยใช้เกณฑ์การแบ่งตามแนวทางของ เจนเนตร มณีนาค และคณะ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนระดับคะแนนให้เหมาะสมกับงานวิจัย ดังนี้

- แผนจัดการความเสี่ยงที่มีวงกลม คือ แผนจัดการความเสี่ยงที่มีคะแนนมากกว่า 17 โดยนำไปปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม High และต้องเริ่มลงมือปฏิบัติภายใน 3 เดือน
- แผนจัดการความเสี่ยงที่ขีดเส้นใต้ คือ แผนจัดการความเสี่ยงที่มีคะแนน 15-17 โดยนำไปปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม Medium และต้องเริ่มลงมือปฏิบัติภายใน 6 เดือน
- แผนจัดการความเสี่ยงที่ไม่มีวงกลมและไม่ขีดเส้นใต้ คือ แผนจัดการความเสี่ยงที่มีคะแนนน้อยกว่า 15 โดยนำไปปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม Low และต้องลงมือปฏิบัติภายใน 12 เดือน

ดังนั้น จากตารางที่ 7.6 จะได้ว่า

- การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม High นั้นไม่มีเลย
- การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม Medium มี 9 ตัว คือ

ตารางที่ 7.7 การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม Medium

ลำดับ	รหัส	แผนจัดการความเสี่ยง	คะแนน
1	RP1	การจัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม	16
2	RP3	การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์	16
3	RP8	การจัดกลุ่มหน่วยงานเพื่อเข้ารับบริการ	16
4	RP9	การสร้างระบบตรวจสอบเงินสดย่อย	16
5	RP2	การเร่งรัดการเบิกจ่าย	15
6	RP4	การประเมินภาระงาน	15
7	RP5	การประเมินผลงาน	15
8	RP6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน	15
9	RP7	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่	15

- การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม Low มี 1 ตัว คือ

ตารางที่ 7.8 การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติกับความเสี่ยงกลุ่ม Low

ลำดับ	รหัส	แผนจัดการความเสี่ยง	คะแนน
1	RP10	การปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่	13

อย่างไรก็ตาม ช่วงระยะเวลาดำเนินการของแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผนนั้น อาจจะไม่ได้เรียงตามลำดับการจัดทำ เช่น อาจเริ่มดำเนินการแผนจัดการความเสี่ยงลำดับที่ 7 ก่อนลำดับที่ 5 เป็นต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของขั้นตอนในการจัดทำและผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ เป็นหลัก หากผู้รับผิดชอบในแผนอันดับหลัง มีเวลาว่างและสามารถเริ่มดำเนินการได้ ก็จะกำหนดให้เริ่มทำแผนได้ทันทีเพื่อความเร็วของแผนโดยรวม

7.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยง

แผนจัดการความเสี่ยงทั้ง 10 แผนนี้ นอกจากจะใช้จัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนแล้ว ในบางแผนยังพบว่าสามารถจัดการกับความเสี่ยงอื่น ๆ โดยอ้อมได้อีกด้วย ซึ่งสามารถสรุปโดยเรียงตามรหัสของแผนจัดการความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 7.9

ตารางที่ 7.9 ตารางสรุปแผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้จัดการความเสี่ยงโดยตรงและโดยอ้อม

รหัส	แผนจัดการความเสี่ยง	ใช้จัดการความเสี่ยง	
		โดยตรง	โดยอ้อม
RP1	การจัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด 	
RP2	การเร่งรัดการเบิกจ่าย	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา 	
RP3	การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์	<ul style="list-style-type: none"> ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย 	
RP4	การประเมินภาระงาน	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลา
RP5	การประเมินผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วน 	
RP6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ ได้รับธนบัตรปลอม 	
RP7	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย 	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด
RP8	การจัดกลุ่มหน่วยงานเพื่อเข้ารับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา 	

ตารางที่ 7.9 ตารางสรุปแผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้จัดการความเสี่ยงโดยตรงและโดยอ้อม (ต่อ)

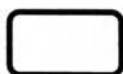
รหัส	แผนจัดการความเสี่ยง	ใช้จัดการความเสี่ยง	
		โดยตรง	โดยอ้อม
RP9	การสร้างระบบตรวจสอบเงินสดย่อย	<ul style="list-style-type: none"> เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน 	
RP10	การปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วย 	

จากตารางที่ 7.9 จะเห็นว่า แผนจัดการความเสี่ยงเรื่อง การประเมินภาระงาน สามารถช่วยลดความเสี่ยงในเรื่อง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารผิดพลาด และเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันเวลาได้ด้วย เนื่องจากการประเมินภาระงานโดยการคำนวณรอบเวลาทำงานและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ จะทำให้ทราบภาระงานและความสามารถในการรับงานของเจ้าหน้าที่ ทราบระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน สามารถวางแผนการทำงานต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ภาระงานมีความสมดุลมากขึ้น

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่นั้น นอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงในเรื่อง เจ้าหน้าที่ขาดงาน ไม่อยู่หรือป่วยแล้ว ยังทำให้เจ้าหน้าที่มีความเอาใจใส่ในการทำงานต่าง ๆ มากขึ้น จึงช่วยลดความผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสารของเจ้าหน้าที่ได้ อีกทั้งยังทำให้มีความกระตือรือร้นในการเข้าอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศด้วย

จากตารางที่ 7.6 และ 7.9 นั้น จะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงบางประเด็นต้องอาศัยแผนจัดการความเสี่ยงมากกว่า 1 แผนในการจัดการ และในขณะเดียวกัน แผนจัดการความเสี่ยงบางแผน ก็สามารถจัดการความเสี่ยงได้มากกว่า 1 ประเด็น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้น อาจเขียนแผนภาพความสัมพันธ์ (Relationship Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงได้ดังรูปที่ 7.23 โดยมีสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ดังนี้

สัญลักษณ์



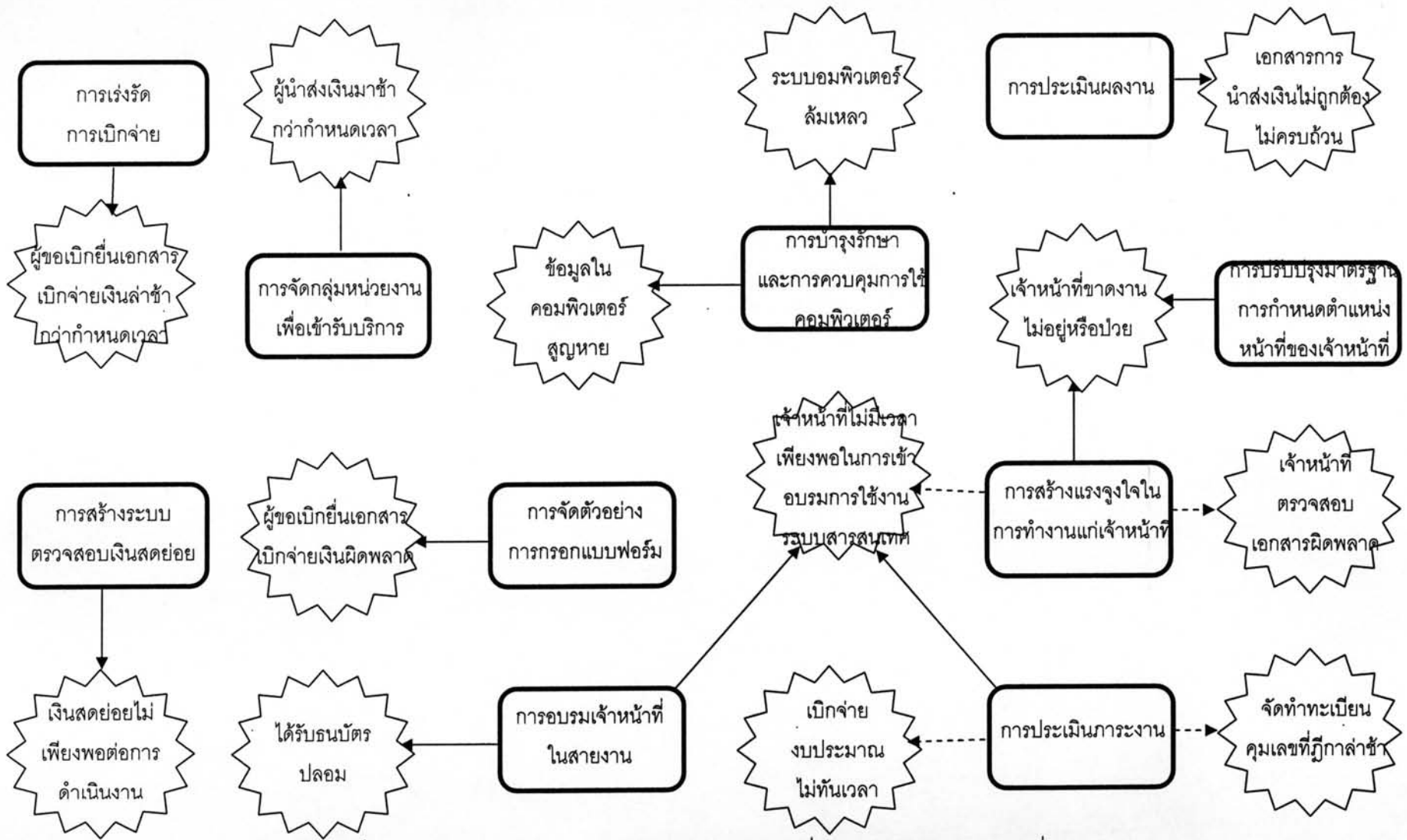
ความหมาย

ความเสี่ยง

แผนจัดการความเสี่ยง

จัดการความเสี่ยงโดยตรง

จัดการความเสี่ยงโดยอ้อม



รูปที่ 7.23 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยง

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผนนั้น พบว่าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงได้ทั้งหมด ด้วยข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ เวลา และความพร้อมของหน่วยงาน อีกทั้งขั้นตอนในการจัดทำค่อนข้างยุ่งยากและส่งผลกระทบต่อหรือรบกวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ซึ่งได้แก่ 3 แผน ดังนี้

- แผน RP4 – การประเมินภาระงาน
- แผน RP7 – การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่
- แผน RP10 – การปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

7.8 การสร้างแผนการดำเนินงาน

หลังจากทราบลำดับแผนจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างแผนการดำเนินงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการในทุกความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง เพราะบางความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงนั้นหน่วยงานสามารถยอมรับได้ และอาจเปลี่ยนจากวิกฤต/ความเสียหายกลายเป็นโอกาสขององค์กรได้ ดังนั้น จึงให้คำนึงถึงความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤตีก่อน โดยหน่วยงานได้กำหนดให้จัดทำแผนดำเนินงานสำหรับความเสี่ยงสูงสุดที่มีคะแนนผลกระทบคูณกับโอกาสในการเกิดสูงสุด 5 อันดับแรก ซึ่งต้องนำทุกตัวที่มีคะแนนเท่ากับตัวที่ 5 เข้ามาพิจารณาด้วย

จากการจัดลำดับความเสี่ยงต้นเหตุที่สำคัญในตารางที่ 6.13 ในบทที่ 6 พบว่า มีความเสี่ยงต้นเหตุที่สำคัญทั้งหมด 21 ตัว เป็นความเสี่ยงกลุ่ม High 8 ตัว โดยความเสี่ยงในลำดับที่ 5 มีผลคูณของผลกระทบและโอกาสในการเกิดเป็น 6 ในขณะที่ความเสี่ยงลำดับที่ 6 ถึง 8 มีผลคูณเท่ากับ 6 เช่นเดียวกัน จึงต้องนำความเสี่ยงลำดับที่ 6 ถึง 8 มาจัดทำแผนดำเนินงานสำหรับความเสี่ยงด้วย ดังนั้น ความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤตจึงมีทั้งหมด 8 ตัว

การเลือกความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤตทั้ง 8 ตัวนี้มาสร้างแผนจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงานภายใน อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากร เป็นต้น โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจากแผนผังเมตริกซ์แบบ T (Matrix Diagram) ซึ่งเป็นการแสดงความสัมพันธ์ของสามปัจจัย โดยพิจารณาเป็นคู่ ได้ดังตารางที่ 7.10 ดังนี้

ตารางที่ 7.10 แผนผังเมตริกซ์แบบ T ที่ใช้ในการพิจารณาความเสี่ยงกลุ่ม High เพื่อนำมาสร้าง
แผนจัดการความเสี่ยง

Strategic Risk								
Operational Risk	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Financial Risk								✓
Compliance Risk								
ประเภทของความเสี่ยง	ปัญหา/ความเสี่ยง							
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน								
	R1 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด	R2 ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา	R3 ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม	R4 เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ	R5 ผู้นำส่งเงินเข้ากว่ากำหนดเวลา	R6 เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	R7 ได้รับฉบับปลอม	R8 เงินสลดยอมไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
การทำงานอย่างถูกต้อง	x			x		x	x	x
การทำงานอย่างรวดเร็ว		x	x		x			
ครบถ้วนตามระเบียบ	x		x		x	x		
โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้			x			x		x
ผู้รับบริการพึงพอใจ								x

หมายเหตุ : ✓ คือระดับความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับประเภทของความเสี่ยง

x คือระดับความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ความเสี่ยงที่เหลืออีก 13 ตัว (R9 – R21) เป็นความเสี่ยงกลุ่ม Medium มีผลคูณของผลกระทบและโอกาสในการเกิดเป็น 3 ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอไม่นำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ เพราะได้มีการปฏิบัติตามระบบควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันอย่างเคร่งครัดคืออยู่แล้ว (ดูได้จากประสิทธิภาพในการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ในตารางการระบุความเสี่ยง ในบทที่ 5 และ ตารางที่ 7.6 ในหัวข้อที่ 7.6) โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องคอยติดตามและทบทวนผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันนั้นมีความเหมาะสมและถูกนำไปใช้จริง อย่างไรก็ตาม ได้กำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาดำเนินงานไว้ในตารางที่ 7.5 เรียบร้อยแล้ว ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์ของความเสี่ยง กับประเภทความเสี่ยง วัตถุประสงค์และการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันได้จากแผนผังเมตริกซ์ต่อไปนี้

ตารางที่ 7.11 แผนผังเมตริกซ์ที่ใช้ในการพิจารณาการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันของความเสี่ยงกลุ่ม Medium

Strategic Risk		✓											
Operational Risk	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Financial Risk			✓										
Compliance Risk								✓					
ประเภท ความเสี่ยง ปัญหา/ ความเสี่ยง	R9 เจ้าหน้าที่ ตรวจสอบ เอกสาร ผิดพลาด	R10 เบิกจ่าย งบประมาณไม่ ทันเวลา	R11 งบประมาณ ไม่เพียงพอ ต่อการ ดำเนินงาน	R12 จัดทำ ทะเบียนคุม เลขที่ฎีกา ล่าช้า	R13 ออกเช็ค ผิดพลาดไม่ ถูกต้อง	R14 ได้รับเช็ค จากกองคลัง/ หน่วยงานประ มาณไม่ครบ	R15 จำนวน ภาษีหัก ณ ที่ จ่ายผิด	R16 ผู้ขอเบิก ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบการรับ เงิน	R17 แจ้งผู้ขอ เบิกให้มารับ เช็คผิดพลาด	R18เอกสาร การเบิก จ่ายเงินไม่ครบ	R19 เจ้าหน้าที่ ขาดงาน ไม่อยู่ หรือป่วย	R20 บันทึก การรับ-จ่าย เงินไม่ตรงวัน	R21 ข้อมูลใน คอมพิวเตอร์ สูญหาย
การควบคุม ความเสี่ยง ในปัจจุบัน	จัดทำ Check List รายการที่ ตรวจสอบ ให้ เป็นไปตาม ระเบียบงาน คลัง และ ศึกษาระเบียบ ต่าง ๆ อย่าง สม่ำเสมอ	เร่งรัดการเบิก จ่ายเงิน โดยให้ ผู้ขอเบิกยื่น เอกสาร เบิกจ่าย ภายในต้น เดือนสิงหาคม ถึงกลางเดือน กันยายน ของ แต่ละ ปีงบประมาณ	จัดทำแผนการ ใช้จ่ายเงิน งบประมาณ แผ่นดิน ประจำปี	จัดเรียง เอกสารเป็นชุด ๆ เพื่อให้ง่าย และสะดวกใน การจัดทำ ใบสำคัญจ่าย และทะเบียน คุมเลขที่ฎีกา	จัดทำทะเบียน คุมเช็ค / ชิด พร้อมเฉพาะ (A/C Payee Only) และขีด ฆ่า "หรือผู้ถือ" / พิมพ์ ** หน้า และหลังจำ นวนเงินที่เป็น ตัวเลข และขีด หลังจำนวนเงิน ที่เป็นตัวอักษร	จดรายละเอียด เช็คที่ได้รับจาก กองคลังใน "สมุดรับเช็ค กองคลัง" / หน่วยงานประ มาณจัดทำ ทะเบียนคุม เช็คเพื่อเป็น หลักฐานใน การออกเช็ค	คำนวณภาษี หัก ณ ที่จ่าย ตามระเบียบ งานคลัง และ ตรวจสอบให้ ถูกต้องก่อนยื่น ให้ผู้ขอเบิก	ผู้ที่มารับเช็ค แทนต้องมี หนังสือมอบ ฉันทะของผู้มี สิทธิ์รับเงินมา แสดง / หากไม่ มีหลักฐานการ รับเงินหรือไม่ ครบ จะไม่จ่าย เช็ค	รวบรวม/ ตรวจสอบ รายชื่อผู้ขอ เบิก แล้วจึง โทรศัพท์แจ้ง ให้มารับ / ส่ง ใบแจ้งเรื่องให้ มาติดต่อรับ เงิน / ติด ประกาศ รายชื่อไว้ที่ ป้ายประกาศ	มีการ ลงทะเบียนคุม เอกสารต่าง ๆ ซึ่งสามารถ สืบค้นหรือ สอบทานถึง เอกสารได้	มีเจ้าหน้าที่ อย่างน้อย 1 คนที่สามารถ ทำงานแทน เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ	หลังจ่ายเงิน ทุกครั้งต้อง ประทับตรา "จ่ายเงินแล้ว" พร้อมลงชื่อ วัน เดือนปีที่จ่าย / ทุกวันที่นำเงิน ส่งธนาคาร ต้องจัดทำ รายงานการรับ เงินประจำวัน	ติดตั้ง โปรแกรมผู้คืน เอกสาร โดย ต้องผู้คืน ภายใน 2 วัน และถ่ายข้อมูล สำรองใน Disk เป็นประจำ
การทำงานอย่างถูกต้อง	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
การทำงานอย่างรวดเร็ว		✓		✓									
ครบถ้วนตามระเบียบ	✓	✓	✓		✓			✓		✓		✓	✓
โปร่งใส ตรวจสอบได้			✓		✓	✓		✓			✓	✓	✓
ผู้รับบริการพึงพอใจ		✓	✓		✓		✓		✓				

เมื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อนำมาสร้างแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว จะได้ความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤติทั้งหมด 8 ตัว ดังนี้

ตารางที่ 7.12 ความเสี่ยงสูงสุดที่เป็นวิกฤติ

ลำดับ	รหัส	ปัญหา/ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			รหัส	แผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้
			S	O	F	C	O	S	O * S		
1	R1	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินผิดพลาด		✓			3	3	9	PR1	การจัดตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม
2	R2	ผู้ขอเบิกยื่นเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			3	3	9	PR2	การเร่งรัดการเบิกจ่าย
3	R3	ระบบคอมพิวเตอร์ล่มเหลว		✓			3	3	9	PR3	การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้คอมพิวเตอร์
4	R4	เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรมการใช้งานระบบ		✓			3	3	9	PR6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
5	R5	ผู้นำส่งเงินมาช้ากว่ากำหนดเวลา		✓			3	2	6	RP8	การจัดกลุ่มหน่วยงานเพื่อเข้ารับบริการ
6	R6	เอกสารการนำส่งเงินไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วน		✓			3	2	6	RP5	การประเมินผลงาน
7	R7	ได้รับธนบัตรปลอม		✓			2	3	6	RP6	การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงาน
8	R8	เงินสดย่อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน			✓		2	3	6	RP9	การสร้างระบบตรวจสอบเงินสดย่อย

7.8.1 รายละเอียดการทำแผนดำเนินงาน

การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง มีตัวอย่างแบบฟอร์มดังรูปที่ 7.23 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คำอธิบายความเสี่ยงหรือชื่อความเสี่ยง เป็นรหัสความเสี่ยง พร้อมข้อความสั้น ๆ ที่ใช้อธิบายว่าความเสี่ยงคืออะไร
2. ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน คือ การจัดลำดับเพื่อที่จะลงมือดำเนินการกับความเสี่ยง
3. ระดับความเสี่ยง ในส่วนของการให้คะแนนผลกระทบและโอกาสในการเกิด ให้ใส่คะแนนตามสเกลที่ได้จากการประเมิน
4. ประเภทความเสี่ยง ให้ระบุว่าความเสี่ยงนั้น ๆ จัดอยู่ในประเภทใด

5. **วิธีจัดการกับความเสี่ยง** คือ การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการและลดความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้

6. **สาเหตุของความเสี่ยง** คือ เหตุที่เกิดความเสี่ยงนี้ขึ้น เป็นไปได้ที่จะมีสาเหตุได้หลายประการ

7. **ผลกระทบของความเสี่ยง** คือ ถ้าเกิดความเสี่ยงนี้แล้ว จะเป็นอย่างไร

8. **การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน** ต้องคิดว่าในขณะที่ยังไม่ได้บริหารจัดการความเสี่ยงตัวนี้อย่างจริงจังตามแผนดำเนินงานที่กำลังทำ ใช้วิธีใดในการควบคุมความเสี่ยง

9. **แนวทางการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยง** เป็นข้อเสนอที่จะปฏิบัติเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงตัวนั้นหมดไปหรืออยู่ในสภาวะที่ยอมรับได้ ใครเป็นผู้รับผิดชอบในข้อเสนอหรืองานย่อยนั้น เริ่มงานย่อยนี้เมื่อไหร่ อะไรเป็นตัวบ่งบอกว่างานย่อยจบลงแล้ว และมีอะไรเป็นตัวชี้วัด

10. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสี่ย (Stakeholders)** หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดกับความเสี่ยงตัวนี้ อาจจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกหน่วยงานก็ได้

11. **รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน** ต้องใส่รายละเอียดที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน ในแนวทางการดำเนินงานมีวิธีการอะไรบ้าง ในส่วนรายงานความก้าวหน้าต้องใส่ไปทั้งหมด และแต่ละความก้าวหน้าต้องใส่ว่าทำเสร็จไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์จากงานทั้งหมดที่วางไว้และคาดว่าจะแล้วเสร็จเมื่อไร โดยกำหนดการนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเป็นจริง

12. **เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่หน่วยงานจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุลวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงาน โดยเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวที่สำคัญมาก เพราะเป็นตัววัดว่าความเสี่ยงตัวนี้จะบรรเทาเบาบางลงเมื่อไร ทั้งยังเป็นตัวตรวจสอบร่วมกับแนวทางการดำเนินงานว่า เมื่อทำตามแนวทางการดำเนินงานไปเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไร ต้องมีการปรับกระบวนการทำใหม่หรือไม่

13. **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

14. **วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน** คือ วันที่กำหนดว่า เมื่อถึงเวลานั้นจะต้องทบทวนแผนการดำเนินงาน เพราะความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผันแปรหรือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเมื่อจัดการความเสี่ยงบางตัวไปแล้ว ความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นอาจจะลดน้อยลง จึงอาจมีความเสี่ยงตัวอื่นที่จำเป็นเร่งด่วนหรือมีผลกระทบที่รุนแรงกว่า จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนการดำเนินงานใหม่

แผนการดำเนินงานสำหรับความเสี่ยง...

คำอธิบายความเสี่ยง (ชื่อความเสี่ยง)			ลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินงาน	
ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ประเภทความเสี่ยง		วิธีการจัดการกับความเสี่ยง
ผลกระทบ (S)		<input type="checkbox"/> 1. กลยุทธ์ (S)	<input type="checkbox"/> 3. การเงิน (F)	<input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ลด
โอกาสในการเกิด (O)		<input type="checkbox"/> 2. การปฏิบัติงาน (O)	<input type="checkbox"/> 4. กฎระเบียบ (C)	<input type="checkbox"/> เลี่ยง/เลิก <input type="checkbox"/> ต้ายโอน
สาเหตุของความเสี่ยง		ผลกระทบของความเสี่ยง		
การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน				
แนวทางการดำเนินงาน เพื่อควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบ	เวลาเริ่มการ ปฏิบัติงาน	เป้าหมายที่ตั้งไว้
1. งานย่อยที่ 1				
2. งานย่อยที่ 2				
3. งานย่อยที่ 3				
4. งานย่อยที่ 4				
5. งานย่อยที่ 5				
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)				
รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน		คิดเป็น % เมื่อเทียบกับ แผนทั้งหมดที่วางไว้		คาดว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อใด
1. งานย่อยที่ 1				
2. งานย่อยที่ 2				
3. งานย่อยที่ 3				
4. งานย่อยที่ 4				
5. งานย่อยที่ 5				
เกณฑ์วัดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)		
วันที่ต้องการทบทวนแผนการดำเนินงาน				