



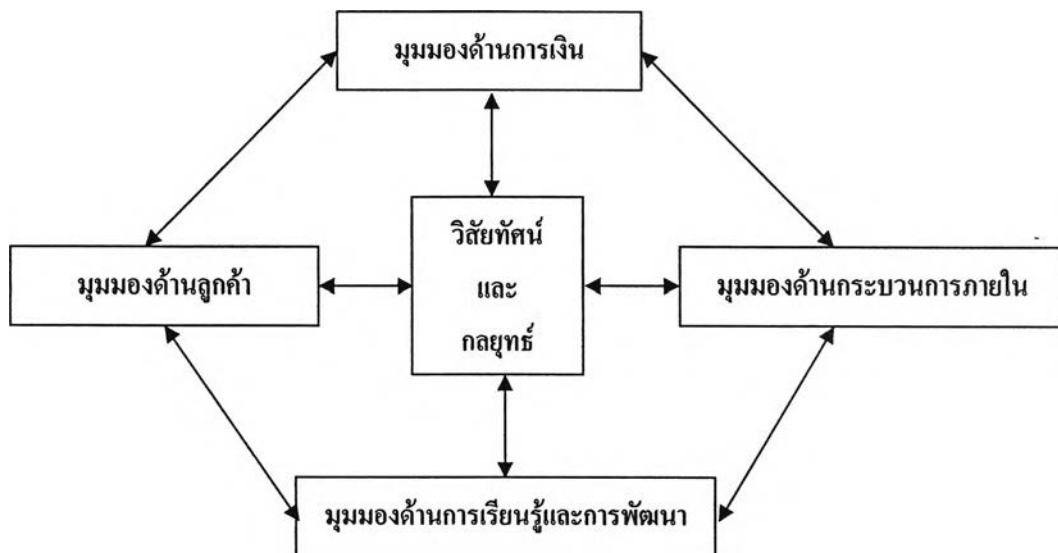
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้อธิบายว่า Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้น ค.ศ. 1990 โดย Robert S. Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งในครั้งแรกทั้งสองนำเสนอ Balanced Scorecard ให้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินมีข้อจำกัด คือ ตัวชี้วัดด้านการเงินนั้นจะทำให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงานขององค์กรหลังได้ผ่านช่วงเหตุการณ์ที่ต้องการทราบผลแล้ว ต่อมา Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ Balanced Scorecard ไม่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการเงินอย่างไร
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองลูกค้า โดยมุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงจะได้รับ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร โดยมุ่งประเด็นไปที่วิธีการบริหารจัดการขั้นตอนของงานบริหารและการทำงาน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรในแง่ของการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

โดยทั้ง 4 มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร ดังแสดงได้จากแผนภาพรูปที่ 2.1 โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ โครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น



รูปที่ 2.1 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard

โครงสร้างพื้นฐานของ Balanced Scorecard ภายได้มุมมองแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น จะต้องวัดการดำเนินงานอะไรบ้าง
3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุตามตัวชี้วัดนั้น
4. กิจกรรม (Initiatives) คือ กิจกรรมหรือโครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยกิจกรรมนั้นควรเป็นสิ่งที่ใหม่และไม่เคยทำมาก่อน แต่ยังไม่ลงรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

นอกเหนือจากส่วนประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ภายในรูปที่ 2.1 ยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่า การจัดทำ Balanced Scorecard นั้น วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละด้านจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ มุมมองทั้ง 4 ด้านยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผลด้วย เช่น หากวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ การเป็นที่หนึ่งในอุตสาหกรรมโดยทำกำไรให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดที่เกิดขึ้นนั้นอาจมาจาก การมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือ ต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้น องค์กร

จะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (มุมมองด้านลูกค้า) โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) โดยองค์กรจะต้องมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นต้น

ขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดทำ Balanced Scorecard คือ การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard แผนที่เชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและจะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ต่อไปองค์กรจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการสร้างตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรมตามแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

2.2 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา , 2546)

2.2.1 ความหมายมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา การประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก

- มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา

หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

- การประกันคุณภาพภายใน

หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของบุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ผลจากการตรวจสอบคุณภาพภายใน คือ มีการวางระบบงานที่มีระบบและกลไกชัดเจน รวมทั้งมีการพัฒนาฐานข้อมูลต่างๆ

- **การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา**

หมายถึง การประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา การติดตาม การตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งกระทำโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือผู้ประเมินภายนอกแล้วแต่กรณี เพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

การประกันคุณภาพภายในจะเน้นการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานในปัจจุบันนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) การประเมินคุณภาพภายนอกจะเน้นประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในด้านต่างๆ ดังนั้นการประกันคุณภาพภายในย่อมส่งผลถึงการประเมินคุณภาพภายนอกโดยตรง

2.2.2 การประเมินคุณภาพ

- **หลักการประเมินคุณภาพ**

เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของอุดมศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งเพื่อความอยู่รอด เพื่อการพัฒนาและความสามารถในการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของประเทศ เครื่องมือสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวข้างต้นอย่างต่อเนื่อง ก็คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษา และการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา

การประเมินคุณภาพภายนอก มีหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นเนื่องจากการตัดสินใจการจับผิดหรือการให้คะแนน-ให้โทษ

2. ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง (Evidence Base) และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

3. มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับดูแล

4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษาของชาติที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยให้ออกภาพเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติที่สถาบันสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถาบันและผู้เรียน

2. กระตุ้นเตือนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

4. รายงานสถานภาพและพัฒนาการในด้านคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อตรวจสอบยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามกรอบแนวทางและวิธีการที่สำนักงานกำหนด และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

2. เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งช่วยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเงื่อนไขของความสำเร็จ และสาเหตุของปัญหา

3. เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

4. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

5. เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

2.3 มาตรฐานและแนวทางการประเมินคุณภาพ การประเมินการควบคุมภายใน การประเมินการบริหารความเสี่ยงจากองค์กรให้การรับรองและ/หรือองค์กรตรวจสอบระดับชาติ

2.3.1 กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา (ฉบับปรับปรุง) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2546)

ขั้นตอนการประเมินคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และในแต่ละขั้นตอนการประเมินประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

- ดำเนินการคัดเลือกและเตรียมคณะผู้ประเมิน และกำหนดสถาบันอุดมศึกษาที่จะประเมิน

- ศึกษารวบรวมข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง/รายงานประจำปีและเอกสารอื่นๆ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจัดส่งมาให้ล่วงหน้า

- ศึกษาวิเคราะห์รายงานประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา ข้อมูลตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสมศ. และเอกสารข้อมูลอื่นๆ

- กำหนดประเด็นและรายการตรวจสอบระหว่างการตรวจเยี่ยมว่าจะต้องรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง จากแหล่งใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้มีหลักฐานครบถ้วนเพียงพอในการสรุปผลการประเมินอย่างถูกต้องชัดเจน

- วางแผนการตรวจเยี่ยมและแผนการประเมิน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และมอบหมายภาระงานให้ผู้ประเมินแต่ละคนให้ชัดเจน

- นัดวันตรวจเยี่ยม

2. ระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

- ตรวจเยี่ยมสถาบันตามกำหนดเวลาตรวจเยี่ยม

- ประชุมชี้แจงแก่บุคลากรของสถาบัน

- ดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพตามขอบข่ายและประเด็นที่กำหนดไว้ โดยการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากเอกสารต่างๆ รวมทั้งหลักฐานอื่นๆ ที่สะท้อนภาพความเป็นจริงอื่นๆ ของสถาบัน รวบรวมหลักฐานเพิ่มเติมโดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสุ่มตัวอย่าง การสังเกต การสัมภาษณ์พูดคุย เป็นต้น

- นำข้อค้นพบหรือข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาอภิปรายร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์สรุปผลการตรวจเยี่ยมและข้อเสนอแนะ

- นำเสนอผลการตรวจประเมินด้วยวาจาต่อผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรับฟังความคิดเห็นและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่างๆ

3. หลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

- จัดทำร่างรายงานผลการประเมินจากข้อมูลหลักฐานต่างๆ ทั้งหมดที่รวบรวมได้

- เสนอรายงานให้สถาบันตรวจสอบและทักท้วง

- ปรับปรุงแก้ไขรายงาน

- ส่งรายงานต่อ สมศ. เพื่อให้การรับรองรายงานผลการประเมิน

- เสนอรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อ ครม. รมต. สำนักงบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสาธารณสุข

- เสนอรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อ กรม. รมต. สำนักงานประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสาธารณสุข

- ในกรณีที่ผลการประเมินไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด สมศ. จะจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากสถาบันอุดมศึกษา มิได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข สมศ. จะรายงานต่อคณะกรรมการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2.3.2 มาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดิน (มตง. 1) (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , 2543)

◆ หมวดการปฏิบัติงานตรวจสอบ (รหัส ส. 200 ส.210 ส. 220)

การตรวจสอบด้านการเงิน

1. ผู้ตรวจสอบต้องวางแผนการตรวจสอบอย่างเหมาะสม ถูกต้อง
2. ผู้ตรวจสอบต้องประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ เพื่อกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบให้รัดกุมและเหมาะสม
3. ผู้ตรวจสอบต้องปฏิบัติงานให้ได้มาซึ่งหลักฐานที่เพียงพอ โดยใช้วิธีการตรวจสอบให้เหมาะสมตามแต่ละกรณี
4. ผู้ตรวจสอบควรสดับรับฟังต่อสถานการณ์ซึ่งอาจเกิดความเสียหายต่อหน่วยรับตรวจ ในกรณีมีหลักฐานปรากฏว่าต้องขยายขอบเขตและวิธีการตรวจสอบให้เหมาะสม

การตรวจสอบการดำเนินงาน

1. ผู้ตรวจสอบต้องปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการเงินข้อ 1 – 4
2. ผู้ตรวจสอบต้องประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในด้านการบริหาร
3. ผู้ตรวจสอบต้องประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัดในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานรับตรวจ

◆ หมวดการรายงาน (รหัส ส. 300 ส. 310 ส. 320)

รายงานการตรวจสอบด้านการเงิน

1. ผู้ตรวจสอบต้องระบุขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบไว้ในรายงานโดยรัดกุม ชัดแจ้ง
2. ผู้ตรวจสอบต้องแจ้งไว้ในรายงานการตรวจสอบโดยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการใช้เงินตามงบประมาณ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน โดยเลือกแสดงให้เหมาะสมกับหน่วยรับตรวจ

ทั้งนี้ในการแสดงความเห็นต่องบการเงินที่ตรวจสอบรายงานเพิ่มเติมว่า งบการเงินนั้นแสดงผลการดำเนินงานได้ถูกต้องตามที่ควรหรือไม่ และได้จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือไม่

รายงานการตรวจสอบการดำเนินงาน

1. ผู้ตรวจสอบต้องระบุวัตถุประสงค์และขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบไว้ในรายงานการตรวจโดยรัดกุม ชัดแจ้ง
2. ผู้ตรวจสอบต้องรายงานถึงข้อเท็จจริง ข้อตรวจสอบ ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ
3. รายงานการตรวจสอบควรเสนอข้อเท็จจริง ข้อตรวจพบ ข้อสรุปและข้อเสนอแนะอย่างถูกต้อง เหมาะสม และน่าเชื่อถือ ควรเน้นให้เห็นปัญหาและการปรับปรุงการดำเนินงานมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ผ่านมาในอดีต รวมถึงการเสนอความเห็นของหน่วยรับตรวจต่อผลการตรวจสอบนั้นด้วย

2.3.3 มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548)

◆ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ประกอบด้วย

2000 – การจัดการกิจกรรมการตรวจสอบภายใน

หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบควรจัดการกิจกรรมการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การตรวจสอบภายในเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร โดยดำเนินการวางแผนงานตรวจสอบ การนำเสนอและอนุมัติแผนงานตรวจสอบ การจัดการทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบให้มีความเหมาะสมเพียงพอ และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานกิจกรรมการตรวจสอบภายในให้ชัดเจน การแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสานงานกับผู้ให้บริการด้านการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าขอบเขตงานที่ตรวจสอบนั้น ครอบคลุมเรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสมแล้ว และเพื่อลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน และการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

2100 – ลักษณะของงาน

กิจกรรมการตรวจสอบภายใน ควรจะสามารถประเมินและช่วยสนับสนุนให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และกระบวนการกำกับดูแล โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบและเป็นระเบียบ

2200 – การวางแผนภารกิจ

ผู้ตรวจสอบภายในควรจัดทำและบันทึกแผนของแต่ละภารกิจที่รับผิดชอบ โดยแสดงถึงขอบเขต วัตถุประสงค์ เวลา และการใช้ทรัพยากร เพื่อภารกิจนั้นๆ

2300 – การปฏิบัติภารกิจ

ผู้ตรวจสอบควรระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และบันทึก ข้อมูลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2400 – การรายงานผล การปฏิบัติภารกิจ

ผู้ตรวจสอบควรรายงานผลการปฏิบัติภารกิจโดยไม่ชักช้า

2500 – การติดตามผลการตรวจสอบ

หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ ควรสร้างและรักษาไว้ซึ่งระบบการติดตาม การไม่ปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ ที่ได้รายงานต่อฝ่ายจัดการแล้ว

2600 – ข้อยุติการยอมรับความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ

เมื่อหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ มีความเห็นว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่ฝ่ายจัดการยอมรับนั้น อาจจะไม่อยู่ในระดับที่องค์กรจะยอมรับได้ หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบควรหารือกับผู้บริหารระดับสูง หากยังไม่สามารถหาข้อยุติได้ หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงควรร่วมกันเสนอต่อคณะกรรมการขององค์กรเพื่อพิจารณาหาข้อยุติ

2.3.4 มาตรฐานการประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการองค์กร-การบริหารความเสี่ยง

(บริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด -TRIS , 2548)

บริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นโดยการสนับสนุนของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้เป็นสถาบันที่เป็นกลางและให้บริการที่มีคุณภาพในด้านการจัดอันดับเครดิตตราสารหนี้ ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Rating) ตลอดจนการจัดอบรมสัมมนาฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการจัดทำและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานให้กับหน่วยงานต่างๆ

สำหรับด้านการประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการองค์กร – การบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2548 ทริสได้กำหนดเกณฑ์และแนวทางการประเมินการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารความเสี่ยง 5 ระดับ ซึ่งสามารถสรุปจุด/ประเด็นการประเมิน ดังนี้

- มีการระบุความเสี่ยง จัดประเภทความเสี่ยง ระบุระดับความเสี่ยง กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับสูง รวมทั้งกำหนดและระบุผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

- การกำหนด/คัดเลือกวิธีการควบคุมความเสี่ยงได้พิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

- มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk – Based Internal Control)

- มีนโยบาย/กลยุทธ์ หรือแผนงาน/โครงการที่แสดงถึงการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง และมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

- การบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ (ตัวเลข) และในเชิงคุณภาพ

- พิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงสามารถแก้ไข/บริหารได้ก็ปัจจัยเสี่ยง และเมื่อแก้ไข/บริหารแล้ว ความเสี่ยงเหล่านั้นมีระดับความเสี่ยงลดลงจนถึงระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่

- มีการทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มีการกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- มีการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว

- มีการเปรียบเทียบผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่า ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงหรือดีกว่าแผนการควบคุมและการจัดการที่ได้จัดทำขึ้นและ/หรือดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง มีผลการดำเนินงานดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมา มีระดับความเสี่ยงที่ลดลงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในช่วงปานกลางถึงสูงมาก

- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่น การคิดค้นกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การคิดค้นผลิตภัณฑ์/บริการใหม่

- มีการทบทวน ปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และ/หรือหากผลการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

- แผนงานบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับ Performance Evaluation ขององค์กร

- การพิจารณาประเมินการบริหารความเสี่ยง อาจมีการพิจารณาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานหรือลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกัน

2.3.5 แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

ข้อ 6 (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2544)

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ผู้วิจัยสามารถสรุปจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจ ดังนี้

จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจ

1. การเลือกกิจกรรมที่จะประเมิน

- พิจารณาเลือกกิจกรรมที่สำคัญ
- ทำความเข้าใจในกิจกรรมที่จะประเมินโดยการสอบถาม ศึกษาเอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง สอบทานเอกสารการประเมินครั้งก่อนเพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงไปจากงวดก่อน
- ทำความเข้าใจหน่วยงาน ได้แก่ ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน โดยการศึกษาเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจประเมินครั้งก่อน สอบทานนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. การเตรียมเครื่องมือการประเมินการควบคุมภายใน

ได้แก่ การจัดทำตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklist) แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires) แบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ผังภาพ และเครื่องมืออื่นๆ ที่จำเป็น

3. การดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

- โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพียงพอ และครอบคลุมทุกกิจกรรมที่สำคัญ
- ในการประเมินควรเน้นวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ซึ่งวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมของหน่วยงาน โดยวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน
- ทดสอบการมีอยู่จริงและการปฏิบัติจริงของระบบการควบคุมภายในโดยการสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับวงจรการปฏิบัติงานของกิจกรรมที่ทดสอบกับการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง

- มีการประเมินความเพียงพอ ความเหมาะสม ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และสามารถลดความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ได้หรือไม่ รวมทั้งการประเมินควรดำเนินการในแต่ละกิจกรรมที่สำคัญ
 - กิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
 - การวางระบบควบคุมภายในคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างกับต้นทุนที่เกิดขึ้น
 - กิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
 - การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
 - ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการของระบบการควบคุมหรือทำความเข้าใจว่าระบบการควบคุมควรดำเนินการอย่างไรและในทางปฏิบัติดำเนินไปเช่นไร ถ้ามีจุดอ่อนของการควบคุมภายในมีการพิจารณาหาวิธีการควบคุมอื่นทดแทนหรือไม่
 - อาจจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่หน่วยงานย่อยผู้รับการประเมินตามความเหมาะสมและความจำเป็นเพื่อระดมสมองระบุปัญหา สาเหตุของปัญหาหรือความเสี่ยงที่ทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความเสียหาย การทุจริต การรั่วไหล และอื่นๆ

2.3.6 แนวทางการตรวจสอบภายใน (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548)

◆ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards)

จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจ

1. การวางแผน

ควรจัดทำแผนงานตรวจสอบตามความเสี่ยง (Risk-based Plan) เพื่อกำหนดความสำคัญของแต่ละกิจกรรมที่จะตรวจสอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยคำนึงถึง

- วัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะสอบทานและวิธีการที่จะใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานของกิจกรรมนั้น
 - ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของ กิจกรรม วัตถุประสงค์ ทรัพยากร และการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการที่จะใช้ในการจัดการกับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - ความเพียงพอ และความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมของกิจกรรมนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบปฏิบัติหรือแบบจำลองการควบคุม (Control framework and model) ที่เกี่ยวข้อง

- ความเพียงพอ และความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมของกิจกรรมนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบปฏิบัติหรือแบบจำลองการควบคุม (Control framework and model) ที่เกี่ยวข้อง

- โอกาสที่จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมสำหรับกิจกรรมนั้นอย่างมีนัยสำคัญ

- ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการขององค์กร

2. การดำเนินการตรวจ

- ควรสอบทานความสอดคล้องของผลการดำเนินงานและโครงการต่างๆ กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานและโครงการต่างๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติจริง และได้ผลดังที่กำหนด

- ควรระบุการควบคุมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมตามภารกิจ และระมัดระวังถึงการมีอยู่ของจุดอ่อนของการควบคุมที่มีนัยสำคัญ

- ควรระบุและรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติให้เพียงพอ น่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงาน

3. การวิเคราะห์และประเมินผล

- ข้อสรุปและผลการปฏิบัติภารกิจของผู้ตรวจสอบ ควรอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์และการประเมินผลที่เหมาะสม

4. การรายงานผลการปฏิบัติ

- ควรรายงานผลการปฏิบัติภารกิจโดยไม่ชักช้า
- ควรรวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการตรวจสอบ ตลอดจนข้อสรุป ข้อเสนอแนะ และแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ

- ควรระบุความเห็นและ/หรือข้อสรุปในภาพรวม ตามความเหมาะสม

- ควรรายงานผลงานที่เป็นที่น่าพอใจของผู้รับการตรวจ

- ควรมีความถูกต้อง เที่ยงธรรม ชัดเจน รัดกุม สร้างสรรค์ ครบถ้วน และทันกาล

- กรณีที่รายงานที่ได้ส่งไปให้ผู้เกี่ยวข้องมีข้อผิดพลาด หรือมีการละเลยในประเด็นที่สำคัญ หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบควรรีบแก้ไขและจัดส่งฉบับที่แก้ไขแล้วให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับรายงานทุกราย

5. การติดตามผลการตรวจสอบ

- ควรจัดให้มีกระบวนการติดตามผลการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขนั้น ฝ่ายจัดการได้นำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ หรือผู้บริหารระดับสูงได้ยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตาม

- ควรมีการติดตาม การไม่ปฏิบัติตามผลของภารกิจทำให้คำปรึกษา ตามขอบเขตที่ได้ตกลงไว้กับผู้รับบริการ

◆ **เกร็ดความรู้** (เกร็ดความรู้, www.theiat.or.th)

จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจ

1. การวางแผนการตรวจ

- ก่อนการตรวจสอบงานใดๆ ควรมีการพิจารณาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประเมินความเสี่ยงของงานว่ามีระดับความเสี่ยงสูง/ กลาง/ ต่ำ สำหรับจัดทำแผนงานการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk-Based Plan) เพื่อกำหนดความสำคัญของแต่ละกิจกรรมที่จะตรวจสอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้ามาเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ โดยมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับและกล่าวคือ เลือกตรวจสอบงานที่มีความเสี่ยงสูงก่อน สำหรับงานที่มีความเสี่ยงต่ำให้พิจารณาในลำดับถัดไป

- ก่อนที่จะเริ่มงานตรวจสอบควรมีการหารือกับผู้บริหารของหน่วยงานรับตรวจเพื่อทราบความเห็นและความต้องการ ซึ่งจะทำให้การตรวจสอบบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะต้องสามารถปฏิบัติได้จริงและสร้างคุณค่าหรือเป็นประโยชน์ต่อผู้รับตรวจ ซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าของหน่วยงานตรวจสอบวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย

2. การดำเนินการตรวจ

มุ่งเน้นการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) โดยผู้รับการตรวจสอบจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบมากขึ้น เน้นถึงการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจและผู้ตรวจสอบ โดยมีการประชุมปรึกษาเพื่อให้ข้อมูลซึ่งกันและกันมากขึ้นในระหว่างการตรวจสอบ มีการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานที่รับตรวจ และเป็น การตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจสอบ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการแก้ไขและบริหารงานมากยิ่งขึ้น

2.3.7 รูปแบบการจัดการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษาไทย (ชุตินันท์ อิทธิรัตนานา, 2546)

จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจ

- ประเด็นในการประเมิน ควรประเมินกลไกการจัดการคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ประเมินกระบวนการและมาตรฐานที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินการและผลลัพธ์ ประเมินกลไกการติดตามและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

- การติดตามผล ควรติดตามผลจากรายงานความคืบหน้าทีสถาบันอุดมศึกษาจัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อข้อค้นพบในรายงานการประเมิน จัดกิจกรรมติดตามผลการประเมิน ศึกษาวิจัยในประเด็นที่สำคัญๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการประเมิน และควรติดตามผลสถาบันอุดมศึกษาเป็นรายกรณี (ที่มีปัญหาไม่เป็นไปตามเกณฑ์) อาจใช้วิธีเข้าไปเยี่ยมชม นอกจากนี้ควรประมวลประสบการณ์ในการประเมินคุณภาพที่พบเกี่ยวกับจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เกิดการขยายความรู้ในทางปฏิบัติ

- การส่งเสริมคุณภาพ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพที่เน้นกระบวนการซึ่งให้เห็นการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ข้อควรปฏิบัติสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในการประกันคุณภาพรวมถึงการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพในระดับชาติและนานาชาติ ควรพัฒนาเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการของผู้ประเมินเพื่อผู้ประเมินจะขยายความรู้ด้านการปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพให้กับสถาบันอุดมศึกษา และทำการวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อให้เห็นตัวอย่างที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการประเมินคุณภาพภายนอก แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพของสถาบันอื่นๆ

2.4 การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับการตรวจ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา , 2545 และ ธิดารัตน์ บุญนุษ , 2545 อ้างถึงใน ชุตินันท์ อิทธิรัตนนา, 2546 ; The institute of Internal auditors , www.theiaa.org)

2.4.1 คุณลักษณะของคณะผู้ประเมิน ควรมีคุณลักษณะดังนี้

- มีคุณสมบัติเป็นผู้ประเมินตามที่สมศ. กำหนดและผ่านการอบรมผู้ประเมินภายนอก
- เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจงานระดับอุดมศึกษา
- มีความรู้ความเข้าใจในการประเมิน มีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ประเมิน และรายงานผลอย่างเป็นปรนัย
- มีความเป็นธรรมในการประเมิน
- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- เข้าใจเกณฑ์ในการประเมิน ในขณะเดียวกันต้องเข้าใจธรรมชาติและหลักการของอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายและแตกต่าง
- ละเอียครอบรอบในการพิจารณา ซึ่งอาศัยความสามารถในการรับรู้ การอ่าน การฟัง การสังเกต การสังเคราะห์ และการวิเคราะห์
- มีทักษะการสื่อสารที่ดีทั้งการพูดและการเขียน
- เป็นผู้ฟังที่ดี จับประเด็นได้อย่างถูกต้อง
- มีทัศนคติเชิงบวกต่อการประเมินคุณภาพ

- ควรมีบุคลิกภาพอย่างกัลยาณมิตรหรือนักการทูต กล่าวคือ ให้ความเป็นกันเอง ไม่ถือตน นำเคารพ ไม่ลำเอียง นายกอง รู้จักพูด ขอมรับฟังผู้อื่น รู้จักตอบข้อซักถามหรือเรื่องราวที่ถกซึ่งได้ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ใช่เป้าหมายของงาน
- ควรมีความยุติธรรม ความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในกระบวนการธุรกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จ มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจและผู้รับตรวจ

2.4.2 ระบบการตรวจ ยกตัวอย่างเช่น

- ขอบเขตการตรวจ ได้แก่ การคัดเลือกพื้นที่ตรวจที่มีความสำคัญและพื้นที่ที่ร้องขอให้ตรวจ
- กระบวนการตรวจและรายงาน ได้แก่ การให้คำแนะนำ ระยะเวลาในการตรวจ ความตรงต่อเวลาของรายงานผลการตรวจ ความถูกต้องของสิ่งที่พบ ความเข้าใจและชัดเจนของรายงานผลการตรวจ ประโยชน์ที่ได้รับเพื่อการพัฒนากระบวนการและควบคุม การติดตามผลการแก้ไข
- การเพิ่มคุณค่า ได้แก่ ช่วยในการบริหารความเสี่ยง

2.5 การบริหารความเสี่ยง

สามารถอธิบายความหมายของความเสี่ยง ระบบบริหารความเสี่ยงและจำแนกแบ่งประเภทความเสี่ยง ดังนี้

2.5.1 ความหมายของความเสี่ยง (ธารชุตดา อมรเพชรกุล , 2546)

คำว่า ความเสี่ยง (Risk) นั้นมีผู้ให้นิยามไว้หลายแบบด้วยกัน ดังนี้

1. โอกาสการเกิดของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Event) ภายในระยะเวลาหรือภายในสถานะแวดล้อมที่ระบุขึ้น อาจพิจารณาได้ในลักษณะของความถี่ (Frequency) ของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาหนึ่ง หรือความน่าจะเป็น (Probability) ที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์นั้นขึ้นอีกครั้งหลังจากที่เคยเกิดมาแล้ว (วิริยา รัตนสุวรรณ ,2544: 75)

2. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ สามารถวัดได้จากผลกระทบที่ตามมา (Consequences) และความเป็นไปได้ในการเกิด (Likelihood) หรือ กล่าวโดยง่ายว่า ความเสี่ยงคือ สิ่งใดก็ตามที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ (Siri Thongsiri, 2003:1)

3. โอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงเงินไป หรือก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักตรวจสอบภายในและฝ่ายพัฒนาบุคลากร, 2545: 3)

4. ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และผลกระทบที่เป็นสาระ สำคัญจากเหตุที่เกิดขึ้น (สุพจน์ โกสยะจินดา, 2541: 9)

จากความหมายต่าง ๆ ของความเสี่ยงข้างต้น ทำให้เราสามารถสรุปลักษณะของความเสี่ยงได้ 4 ประการ กล่าวคือ

- เป็นเหตุการณ์หรือโอกาสในการเกิดเหตุการณ์
- มีผลกระทบกับวัตถุประสงค์
- ก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่เป็นที่ต้องการ
- มีความไม่แน่นอน ไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด

ดังนั้น เราจึงอาจสรุปความหมายของความเสี่ยง ได้เป็น “โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา”

2.5.2 ประเภทของความเสี่ยง (ธารชуда อมรเพชรกุล , 2546)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) , สำนักงานตรวจสอบภายในและฝ่ายพัฒนาบุคลากร (2545 : 9-10) จำแนกประเภทความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ โดยอาศัยปัจจัยแหล่งกำเนิดเป็นเกณฑ์ ดังนี้

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

- ◆ *Operational Risk* เกิดจากขั้นตอนและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
- ◆ *Human Resource Risk* เกิดจากตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- ◆ *Financial Risk* เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน
- ◆ *Strategic Risk* เกิดจากกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

- ◆ *Competitive Risk* เกิดจากสภาวะการแข่งขัน บริษัทคู่แข่ง
- ◆ *Supplier / Customer Risk* เกิดจากบริษัทคู่ค้า และผู้ส่งมอบงานให้เรา
- ◆ *Regulatory / Legal Risk* เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบราชการ
- ◆ *Economic / Political Risk* เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง

2.5.3 ระบบบริหารความเสี่ยง

“ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)” หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้”

2.5.3.1 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยงตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย Queensland University of Technology (QUT) ซึ่งอิงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง AS/NZS 4360:1999 ของประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (Queensland University of Technology, Online) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนสภาพองค์กร (Establish the Context)

สิ่งสำคัญที่จะต้องจัดให้มีขึ้นก่อนการจัดการความเสี่ยง คือ การทำความเข้าใจถึงสภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยในการระบุและกำหนดขอบเขตของสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อองค์กร ทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเงิน การดำเนินงาน สภาพการแข่งขัน การเมือง ภาพลักษณ์ สังคม ลูกค้า วัฒนธรรม กฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดระดับการจัดการความเสี่ยงด้วยว่าจะดำเนินการถึงระดับใด เช่น ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) เป็นต้น จากนั้นจึงกำหนดประเภทความเสี่ยงที่จะดำเนินการ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ขั้นตอนนี้เป็นการระบุความเสี่ยงและโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วน หรือโครงการ ด้วยเครื่องมือต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น การระดมสมองร่วมกัน การตรวจติดตาม ประสิทธิภาพส่วนบุคคลหรือขององค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ระบบ การทบทวนการออกแบบระบบ การวิเคราะห์ประวัติและความล้มเหลว การวิเคราะห์ SWOT การออกแบบสอบถาม เป็นต้น แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Analyze Risks)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

๕ การประเมินระดับความเสี่ยง เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละตัวภายใต้สถานการณ์ปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย ดังนี้

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ซึ่งอธิบายถึงความน่าจะเป็นหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น โดยอาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง A-E ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	คำอธิบาย
A	มากที่สุด (Almost Certain)	คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่
B	มาก (Likely)	สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ปกติ
C	ปานกลาง (Possible)	อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส
D	น้อย (Unlikely)	สามารถเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว
E	น้อยมาก (Rare)	อาจเกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติเท่านั้น

การประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences) คือ ผลลัพธ์ของเหตุการณ์แห่งความสูญเสีย การบาดเจ็บ ความเสียหาย หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยอาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

ระดับคะแนน	ความรุนแรงที่เกิดขึ้น	คำอธิบาย
1	น้อยมาก (Insignificant)	ไม่มีการบาดเจ็บ, สูญเสียทางการเงินน้อย
2	น้อย (Minor)	มีการบาดเจ็บเล็กน้อย, สูญเสียทางการเงินปานกลาง, มีผลกระทบภายในองค์กร
3	ปานกลาง (Moderate)	ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก
4	มาก (Major)	บาดเจ็บสาหัส, สูญเสียทางการเงินมาก, สูญเสียความสามารถในการผลิต
5	มากที่สุด (Catastrophic)	เสียชีวิต, สูญเสียทางการเงินมหาศาล, มีผลกระทบถึงขั้นหายนะ

หลังจากที่ได้ให้คะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว ต่อไปจะนำคะแนนทั้งสอง มาเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น				
	Insignificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Catastrophic (5)
Almost Certain (A)	H	H	E	E	E
Likely (B)	M	H	H	E	E
Possible (C)	L	M	H	E	E
Unlikely (D)	L	L	M	H	E
Rare (E)	L	L	M	H	H

เมื่อ E – Extreme Risk H – High Risk

M – Moderate Risk L – Low Risk

♦ การประเมินความเพียงพอของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ เป็นการพิจารณาถึงความพร้อมและประสิทธิผลของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่นั้นสมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือเปลี่ยนไปใช้ระบบอื่นหรือไม่

สำหรับการประเมินความเพียงพอของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่นั้น อาจประเมินด้วยวิธีการตรวจติดตาม การศึกษาถึงประวัติหรือความน่าจะเป็นในการล้มเหลว เป็นต้น ส่วนประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติต่อความเสี่ยงอาจกำหนดให้มีการประเมิน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 การประเมินประสิทธิผลของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่

ระดับ	คำอธิบาย
ดีเลิศ (Excellent)	ดีเยี่ยม ไม่ต้องมีการปรับปรุง
ดี (Good)	นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลเป็นอย่างดี แต่มีบางส่วนต้องปรับปรุง
พอใช้ได้ (Fair)	ดีพอสมควร นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลไม่ค่อยดีนัก
แทบจะไม่ได้ (Marginal)	ไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุ
แย่ / ยังไม่มีระบบ (Poor / Non-Existent)	

♦ การประเมินความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่ (Residual Risk) เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่หลังจากที่ได้มีการจัดทำระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงไว้แล้ว สำหรับการประเมินความเสี่ยงนั้นให้พิจารณาจากตารางที่ 2.1 2.2 และ 2.3 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Evaluate Risks)

เป็นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่ว่าสามารถยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งระบุเหตุผล ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการยอมรับหรือไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงไว้ก่อนล่วงหน้า โดยทั่วไปแล้ว เหตุผลที่ต้องยอมรับความเสี่ยง ได้แก่

- ♦ ผลการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่จากตารางที่ 2.3 มีความเสี่ยงอยู่ที่ระดับต่ำ
- ♦ ไม่สามารถหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นได้
- ♦ ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ
- ♦ โอกาส (Opportunities) มีความสำคัญมากกว่าภัยคุกคาม (Threats)

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติต่อความเสี่ยง (Treat Risks)

เป็นการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการและลดความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ สามารถเลือกดำเนินการได้ 4 แนวทาง ดังนี้

♦ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การหยุดดำเนินกิจกรรมที่ประกอบไปด้วยความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ หรือการเลือกดำเนินกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า

♦ การลด (Reducing) คือ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นหรือลดทั้งคู่ ด้วยการออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงองค์กร การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการตรวจติดตาม

◆ **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transferring)** คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ไปยังส่วนอื่น (Party) ที่มั่นใจได้ว่ามีความสามารถในการควบคุมความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี เพื่อลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น

◆ **การยอมรับความเสี่ยง (Retention)** คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้นๆ ปรากฏอยู่ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือการสร้างระบบการควบคุมมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม เราควรกำหนดให้มีมาตรการในการจัดการเพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและการสอบทาน (Monitoring and review)

เป็นขั้นตอนที่มีความจำเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งทำหน้าที่ สอบทานและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบควบคุมความเสี่ยงสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันและสอดคล้องต่อเงื่อนไขต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้ง รายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบทันที หากพบว่า ความเสี่ยงอยู่ระดับสูง เพื่อดำเนินการเสนอแผนจัดการความเสี่ยง

2.5.4 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission : COSO) (ไพร์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส , 2547)

การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย องค์กรประกอบ 8 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนิน ธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน องค์กรประกอบทั้ง 8 ประการ มีดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
- การติดตามผล (Monitoring)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การ

บ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ต้องพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยการประเมินประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ การหลีกเลี่ยง (Avoid) การร่วมจัดการ (Share) การลด (Reduce) การยอมรับ (Accept)

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น

6. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล ผู้ถือหุ้น

2.5.5 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามแนวทางของ TRIS (Thai Rating and Information

Services Co., Ltd.) (พรอนงค์ บุษราตระกูล , 2548)

ระดับที่ 1

- มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น
- การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ
- ไม่มีคณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ
- ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ 2

- การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น
- มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็นส่วนๆ

- มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงดีด้อยกว่าแผนฯ และไม่ต่างจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ 3

- มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2
- มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
- มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
- มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนด
- มีผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนฯ แต่ดีขึ้นอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ 4

- มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 3
- มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์การวางแผน/การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
- มีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
- มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
- มีผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงหรือดีกว่าแผนฯ และดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง
- มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนด

ระดับที่ 5

- มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 4
- มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมประจำวัน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน
- มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนด

2.6 การเทียบวัด (Benchmarking)

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้อธิบายประวัติของการเทียบวัด ความหมายของการเทียบวัด ดังนี้

• ประวัติความเป็นมาของการเทียบวัด (Benchmarking)

เริ่มแรกคำว่า Benchmark เป็นศัพท์ที่ใช้ในการสำรวจทางธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งใช้ในการวัดระยะความสูงต่ำของภูมิประเทศเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิง ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 บริษัท Xerox Corporation ได้เริ่มนำ Benchmarking มาใช้อย่างเป็นทางการในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร เนื่องจากบริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดทั้งในด้านคุณภาพและราคาของสินค้า ทำให้บริษัทประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง ดังนั้นบริษัท Xerox จึงนำ Benchmarking มาเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการปรับปรุงองค์กรเพื่อให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้ง และสามารถประสบความสำเร็จ จึงถือเป็นผู้บุกเบิกให้มีการนำ Benchmarking มาใช้จนถึงปัจจุบัน

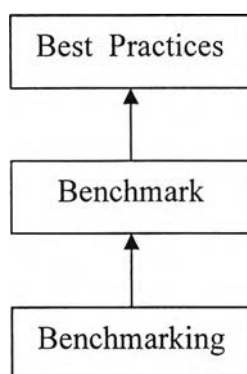
• คำศัพท์สำคัญที่มีความหมายเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ได้แก่

1) **Benchmark** ในความหมายของการปรับปรุงคุณภาพ หมายถึง Best in class คือผู้ที่เก่งที่สุด หรือดีที่สุดในระดับโลก ซึ่งผู้ที่ดีที่สุดในเรื่องที่สุด คือ ต้นแบบที่ผู้อื่นจะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบกับความสามารถของตนเอง

ในทางปฏิบัติผู้ที่เป็ Benchmark ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เก่งที่สุดของโลกเสมอไป อาจจะเป็นผู้ที่เก่งที่สุดในประเทศ หรือในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง

2) **Benchmarking** คือ วิธีการในการวัด และเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในทางธุรกิจ หรือ อีกนัยหนึ่งคือ กระบวนการวัด หรือ การค้นหา Benchmark เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเอง ซึ่งผลจากการทำ Benchmarking ทำให้รู้ว่าใครคือผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด และเขามีวิธีการอย่างไร

3) **Best Practices** American Productivity & Quality Center (APQC) ให้คำจำกัดความของ Best Practices คือ การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ



รูปที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Benchmarking Benchmark และ Best Practices

จากรูปการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นหา Benchmark และผู้ที่เป็ Benchmark ทำให้ทราบคำตอบว่าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศทำได้อย่างไร (Best Practices)

2.7 การเขียนแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2548)

แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ คือ วิธีที่ดีที่สุดที่ปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจ เป็นวิธีต่างๆ ที่ทำให้องค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเหนือองค์กรอื่น

• อุปสรรคขัดขวางการนำแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) ไปขยายผล

1. ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการของ Best Practices ที่มีอยู่
2. ขาดการจูงใจในการนำไปใช้ให้เกิดผล
3. ขาดทักษะและองค์ความรู้ที่แท้จริงที่จะช่วยให้บรรลุความสำเร็จ

• แนวทางการเลือกองค์กรแบบอย่าง

1. มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องที่ต้องการศึกษา (Selected Theme)
2. มีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล
3. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดทำกรณีศึกษา Best Practices
4. มีความเป็นไปได้ที่จะจัดทำกรณีศึกษาให้ทันตามกำหนดการ
5. ไม่ควรมีปัญหาหรือข้อรัยแรงจากสาธารณะในขณะนั้น

- **เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรแบบอย่าง**

1. มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง
2. ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ
3. ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากล
4. มีภาพลักษณ์ที่ดี
5. มีประวัติการอยู่รอดยาวนาน
6. อื่นๆ

- **คัดเลือกองค์กรแบบอย่างจากที่ใด**

1. รายชื่อที่ขึ้นทะเบียนของกระทรวงฯ/สมาคม/ชมรม
2. รายชื่อของผู้ชนะรางวัลต่างๆระดับประเทศ
3. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในวงการ
4. จากแหล่งอ้างอิงต่างๆ จากฐานข้อมูล (Data base)
5. แบบสอบถามและการสำรวจ

- **ปัญหาและอุปสรรคในการเขียนกรณีศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีเลิศ**

1. ผู้บริหารขององค์กรและผู้ประสานงานไม่เข้าใจในกระบวนการและความหมายของ Best Practices
2. ระยะเวลา (Timing) ไม่อำนวย
3. พบว่าองค์กร ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศพอ

- **การวางแผนการเก็บข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ**

1. **กิจกรรมและแผนงาน**

- ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เช่น ประเภทอุตสาหกรรม การแข่งขันในตลาด วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ แนวโน้มการส่งออก เป็นต้น
- ศึกษาประวัติการก่อตั้งขององค์กร แผนภูมิการบริหาร และการแบ่งหน่วยงาน
- วางแผนการสัมภาษณ์ให้ครบทุกหน่วยงาน (5 – 10 ครั้ง)
- รวบรวมข้อมูลและหลักฐานสนับสนุนต่างๆ
- จัดทำร่างเพื่อส่งให้บริษัทฯ อ่าน
- จัดทำเล่มสุดท้ายส่งให้บรรณาธิการ

2. ก่อนการเก็บข้อมูล

- ส่ง Pre-visit check sheet ไปก่อน
- กำหนดจำนวนครั้งที่เข้า ± 2 ครั้ง
- กำหนดหัวข้อที่ต้องการจะถาม
- เตรียมรายละเอียดที่จะถามทุกครั้ง

3. การเยี่ยมชมครั้งแรก

3.1 การเยี่ยมชมครั้งแรก (First visit)

- เป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมการเพื่อการศึกษา
- เป็นการแนะนำให้บริษัทเข้าใจแนวทางการเขียนกรณีศึกษาที่เป็นเลิศ
- เป็นการสร้างความคุ้นเคยระหว่างทั้งสองฝ่าย
- เป็นการสำรวจเบื้องต้นถึงความเป็นไปได้ในการเขียน

3.1.1 การเตรียมการ

ทีมผู้ศึกษา:

1. จัดเตรียมแบบสอบถามเบื้องต้นส่งให้บริษัท
2. ประสานงานการเข้าพบ
3. จัดเตรียมการนำเสนอแก่ผู้บริหาร

บริษัทที่ให้ศึกษา:

1. นำเสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติ
2. จัดเตรียมเอกสารตามคำขอและตอบแบบสอบถามเบื้องต้น
3. ประชุมปรึกษาในทีมผู้บริหารเพื่อนำเสนอ Best Practices
4. เตรียมนำเสนอ Profile ขององค์กร และ Best Practices

ตัวอย่างข้อมูลในแบบสอบถามเบื้องต้น

- วัตถุประสงค์
- ประวัติการก่อตั้งบริษัท
- ประเภทของผลิตภัณฑ์หลักและปริมาณการผลิต
- เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิต
- รางวัลที่ได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา
- ผู้ส่งมอบวัตถุดิบและลูกค้าหลัก
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับด้านคุณภาพ

3.1.2 การซึ่บ Best practices

- กระบวนการปฏิบัติกรที่เป็นเลิศภายในของบริษัท(ให้ระบุอย่างน้อย 3 เรื่อง)
- กระบวนการเหล่านี้มีที่มาอย่างไร
- กระบวนการเหล่านี้ได้ส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันหรือไม่อย่างไร

3.1.3 ข้อเสนอแนะ

- วางแนวทางคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ทุกครั้ง
- ดำเนินการตามแผนงาน
- สัมภาษณ์จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน
- ครอบคลุมทุกแผนกงานและกระบวนการ
- เจาะประเด็นสำคัญของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ
- อย่าลืมหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ
- บันทึกการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

3.2 เตรียมพร้อมก่อนการลงพื้นที่

3.2.1 การสร้างแบบสอบถาม

- ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์
- อย่าใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
- คิดถึงหัวข้อและบุคคลที่ต้องการถาม
- คำถามแต่ละคำถามนำไปสู่อะไร
- ไม่ควรถามคำถามในลักษณะว่ามี/ไม่มี แต่ควรเป็นในลักษณะว่าทำอะไร และอย่างไร

3.2.2 แนวทางการสร้างแบบสอบถาม

- จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำหรับองค์กรที่เป็นเลิศ
- จาก Mapping of best practices ที่สร้างขึ้น
- จากเอกสารของบริษัทเอง
- จากแนวคิดเชิงตรรกะของเหตุ-ปัจจัย



รูปที่ 2.3 Mapping of Best Practices สำหรับสร้างแนวทางในการสัมภาษณ์

3.3 การเก็บข้อมูล

- เริ่มต้นจากผู้บริหาร
- ควรสัมภาษณ์ครบทุกหน่วยงานหลัก
- มองหา Best Practices
- ยืนยันสิ่งที่พบด้วย FACT และ DATA
- ประวัติการต่อสู้และการฟันฝ่าอุปสรรค
- เยี่ยมชมกระบวนการผลิต
- บันทึกสิ่งที่สัมภาษณ์ไว้โดย เอกสารหรือเทป
- อาจมีข้อสงสัยที่ต้องกลับไปถามหน่วยงานที่สัมภาษณ์ไปแล้ว
- สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติการระดับล่าง
- สิ่งที่พบเห็นสอดคล้องกับสิ่งที่สัมภาษณ์ไปแล้ว
- เรื่องที่ไม่ควรเกิด เช่น อุบัติเหตุร้ายแรง การสูญเสียในกระบวนการ ปัญหาที่ถูกละเลย
- สรุปผลการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

3.3.1 เทคนิคการสัมภาษณ์

- ผสมผสานระหว่างคำถามเปิดและคำถามปิด
- ใช้เทคนิคของ active listening
- อย่าด่วนสรุปแทนผู้พูด

- จับความในสิ่งที่ไม่ได้เอ่ยถึง
- คิดและวิเคราะห์ตลอดเวลาและทำการจดบันทึกสิ่งที่ตน ได้ฟัง
- จดข้อความสำคัญๆที่จะนำไปสู่การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อไป
- หากผู้พูดเอ่ยถึงสิ่งที่เป็นผลการดำเนินการให้ขอข้อมูลสนับสนุน

3.3.2 Active listening

- รับฟังด้วยท่าทีที่กระตือรือร้น
- หากมีประโยคที่ไม่ชัดเจนให้ใช้เทคนิคการถามกลับ
- ไม่ขัดจังหวะความคิด
- เปิดโอกาสให้ผู้พูดได้พูดจนจบ
- มีภาษากายในเชิงตอบรับ แสดงให้เห็นว่ากำลังรับฟังอย่างตั้งใจ
- สายตาจับจ้องที่ผู้พูด
- ระมัดระวังภาษากายบางอย่างที่อาจทำให้เบี่ยงเบนความสนใจของผู้ให้ข้อมูล

3.3.3 ข้อปฏิบัติในการสัมภาษณ์

- แนะนำตนเองและทีมงาน
- อธิบายวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
- จดชื่อ ตำแหน่ง และหน่วยงานของบุคคลที่สัมภาษณ์
- ขอบคุณที่สละเวลามาให้สัมภาษณ์
- พยายามถามคำถามให้ตรงประเด็นอย่างตรงไปตรงมา
- ควบคุมเวลาให้เป็นไปตามกำหนดการ
- อย่าชวนคุยนอกเรื่อง
- สรุปคำถามสุดท้ายพร้อมกับแสดงขอบคุณ

3.4 การเขียนกรณีศึกษา

- เขียนตามกรอบที่วางไว้
- สรุปจากบันทึกที่จดไว้
- ประวัติบริษัท
- การดำเนินการของธุรกิจหลัก
- แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)
- ปัจจัยวิกฤติแห่งความสำเร็จ
- บทเรียนที่ได้รับ (Learning points)

3.4.1 เนื้อหากรณีศึกษา

- ประวัติความเป็นมาของบริษัท
- โครงสร้างการบริหาร
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- รางวัลที่ได้รับ
- กระบวนการทางธุรกิจและการดำเนินงาน(เน้นกระบวนการที่นำไปสู่ Best Practices)
- กระบวนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- แผนงานในอนาคต
- บทเรียนที่ได้รับ

3.4.2 วิธีการเขียนกรณีศึกษาให้หน้าอ่าน

- เขียนด้วยภาษาที่ชัดเจน ไม่อ้อมค้อมและสั้นไหลต่อเนื่อง
- แสดงผลด้วย graph และ chart
- ใช้แผนภาพหรือรูปภาพแสดงแทนกระบวนการและขั้นตอน

ข้อควรปฏิบัติ

- ใช้ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการเขียน
- มีความเป็นเอกลักษณ์ในการเขียน
- มองหาสิ่งที่เป็นเลิศ
- ทำตัวเป็นผู้อ่าน

ข้อพึงละเว้น

- อย่าลอกเลียนรูปแบบการเขียนผู้อื่น
- เขียนโดยอาศัย checklist
- ใช้ภาษาต่างประเทศมากเกินไป
- ใช้ภาษาที่เป็นวิชาการมากเกินไป
- ไม่คำนึงถึงผู้อ่าน

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิไลลักษณ์ เรืองรัตนตรัย (2543) ศึกษาวิธีการประเมินตนเองโดยผู้อำนวยการโรงพยาบาลหรือจากมติของคณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินการพัฒนาคุณภาพที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรภาคธุรกิจ เช่น ISO 9000 , Deming Prize , MBNQA และ EQA ซึ่งเป็นการประเมินการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลในมุมมองของผู้ให้บริการ ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยเกณฑ์การประเมินประยุกต์จาก Hospital Accreditation (HA) , ISO 9002 , MBNQA จากนั้นพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินตามเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลชุมชนในทุกด้าน และเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดบริการที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้รับบริการ ชุมชน ประชาชน

จุรีวรรณ มณีแสง (2543) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชนในประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน การปรับปรุงคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก การประเมินคุณภาพจากภายนอก และการพิจารณารับรองสถาบัน ซึ่งขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาร่างระบบต้นแบบ 2) การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้และการตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 3) การปรับปรุงระบบให้สมบูรณ์ ขึ้น ซึ่งผลลัพธ์จากการวิจัยได้พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) โครงสร้างและการบริการระบบการดำเนินงานของสถาบัน 2) ขั้นตอนและกระบวนการในระบบการประกันคุณภาพ 3) องค์กรประกอบคุณภาพ ดัชনীชีวีต และรายการตรวจสอบคุณภาพของแต่ละองค์ประกอบการศึกษาของสถาบันการศึกษาเพื่อใช้ดำเนินการตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในของสถาบันโดยจัดทำ SAR ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ได้พัฒนาจากการศึกษาดำรงวารสาร งานวิจัย และผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

นันทิยา บุญสวัสดิ์ (2545) เพื่อพัฒนาแนวทางการเก็บข้อมูลโรงเรียนสำหรับผู้ประเมินภายนอกตามมาตรฐานการศึกษาโดยครอบคลุมมาตรฐานการศึกษา 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพการประเมินว่าจะต้องไปตรวจสอบข้อมูลอะไรบ้าง ควรจะเก็บข้อมูลจากแหล่งใด และแนวคำถามเช่นไร เพื่อให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถวางแผนในการเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลาในการเตรียมตัวก่อนการตรวจเยี่ยมของผู้ประเมิน โดยผ่านการทดสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจากผลการวิจัยได้นำเสนอโครงสร้างของแนวทางการเก็บข้อมูลของโรงเรียนประกอบด้วย บทนำ วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนเสริม รวมทั้งจุดเด่น จุดที่

ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ ซึ่งการประเมินจะมีระดับคุณภาพ 3 ระดับ คือ ระดับ 1 2 3 โดย 1 คือ ควรปรับปรุง 2 คือ ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ 3 คือ ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และคุณภาพผู้บริหาร

ธารชดา อมรเพชรกุล (2546) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ ส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของสายงาน ระบุความเสี่ยงที่มาจากทุกขั้นตอนการทำงานในสายงาน จัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงด้วยแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ดำเนินการประเมินความเสี่ยงผ่านแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ FTA (Fault Tree Analysis) เพื่อช่วยค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง จากนั้นจึงสร้างแผนจัดการความเสี่ยง โดยได้ระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ออกแบบใบบันทึก (Check sheet) เพื่อใช้ติดตามผลของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การวัดผลระบบบริหารความเสี่ยงที่ได้จัดทำขึ้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน ดังนั้น ผู้เขียนจึงกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงคาบไตรมาส เพื่อเปรียบเทียบค่าตัวเลขความเสี่ยงซึ่งนำ (Risk Priority Number) หรือ RPN ก่อนและหลังการมีแผนจัดการความเสี่ยงในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ

วรารวรรณ ทิพพานิช (2547) ศึกษาแนวทางในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรของกรณีศึกษา บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแนวทางการนำมาใช้ในองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบระบบ การนำเข้าใช้งาน กลไกการควบคุม การเชื่อมโยงกับเครื่องมือการบริหารต่างๆ ตลอดจนศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการเตรียมเข้าใช้งาน จากกรณีศึกษาได้กำหนดแนวทางและหลักการที่จะใช้ออกแบบระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่า TRM (Total Risk Management) โดยมีเป้าหมายและหลักการเดียวกัน คือ ความผิดพลาดเป็นศูนย์ ด้วยการป้องกันและ/หรือแก้ปัญหาล่วงหน้าและทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วม การบริหารความเสี่ยงของกรณีศึกษาได้ดำเนินการใน 4 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับหน่วยงานหรือกระบวนการ ระดับปฏิบัติงาน และระดับโครงการ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะรวมอยู่ในกระบวนการหลักทางธุรกิจและเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ในด้านการประเมินความเสี่ยงของกรณีศึกษาทำโดยการจัดสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละสายงานถึงสถานการณ์และทิศทางในอนาคต และรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงเบื้องต้น โดยมีหัวข้อที่สัมภาษณ์คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทิศทางในอนาคต อุปสรรคที่สำคัญของธุรกิจ ความไม่แน่นอนต่างๆ Key Result Area ของหน่วยงานต่างๆ และอื่นๆ

ญาณินี วชิระทัต (2547) ศึกษาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกรณีศึกษา บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ในด้านการขยายการลงทุนในธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมในต่างประเทศ โดยประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบต่อองค์กร จากนั้นจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก เพื่อใช้เป็นมาตรวัดหรือจุดเตือนภัยของระดับความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยงานวิจัยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2) การบ่งชี้ความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น ความเสี่ยงด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงของประเทศที่จะเข้าไปลงทุน ความเสี่ยงด้านการเงินและธุรกิจ ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคนิคและการดำเนินงาน 3) การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยโอกาสที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามผลกระทบตามวัตถุประสงค์หลักของการขยายการลงทุนในต่างประเทศ ผลกระทบต่อเงินลงทุนที่สูงเกินไป และผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทน 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การติดตามและประเมินผลโดยเจ้าของความเสี่ยงและผู้ตรวจสอบภายใน

Pun and Chin (1999) ได้พัฒนาวิธีการตรวจประเมินตนเองในระบบบริหารคุณภาพโดยการบูรณาการเกณฑ์การตรวจประเมินระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) มาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 และมาตรฐานสิ่งแวดล้อม ISO 14000 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะและตรวจประเมินสมรรถนะขององค์กรด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจซึ่งเป็นการเทียบวัดภายในองค์กร และสามารถประยุกต์ใช้วิธีการตรวจประเมินตนเองที่พัฒนาขึ้นกับองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการหลายมาตรฐานภายในองค์กร ซึ่งพบว่าข้อกำหนดของมาตรฐานทั้งสองอยู่ในเกณฑ์การบริหารกระบวนการเป็นส่วนใหญ่ และผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนของการพัฒนาและสร้างกระบวนการตรวจประเมินตนเองในระบบบริหารคุณภาพซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่ต้องต่อเนื่องกัน ได้แก่ การวางแผนระบบ (System Planning) การบูรณาการระบบ (System Integration) และการติดตั้งระบบ (System Installation) ตามลำดับ

Ziegenfuss (2000) ได้พัฒนา Balanced Scorecard เพื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่สามารถสะท้อนสมรรถนะ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของแผนตรวจสอบภายในทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard และได้นำเสนอ 10 ขั้นตอนการพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อปฏิบัติในแผนตรวจสอบภายใน โดยแปลงวิสัยทัศน์ของแผนไปสู่กลยุทธ์ จนถึงดัชนีวัดสมรรถนะระดับบุคคล สุดท้ายนักวิจัยได้นำเสนอบทเรียนสำคัญในการพัฒนา Balanced Scorecard ในแผนตรวจสอบภายใน คือ ดัชนีชี้วัดที่ถูกเลือกขึ้นมาควรเป็นดัชนีชี้วัดที่สะท้อนพันธกิจและเป้าหมายของแผนอย่าง

แท้จริง การวัดสมรรถนะของแผนกตรวจสอบภายในควรวัดทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard พันธกิจและเป้าหมายของแผนกตรวจสอบภายในที่กำหนดควรที่จะสามารถอธิบายถึงการขับเคลื่อนของความสำเร็จในระยะยาว และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกและภายในของแผนกตรวจสอบภายในควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดของแผนก

Karapetrovic and Willborn (2001) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างและความคล้ายกันระหว่างการตรวจสอบคุณภาพและการตรวจประเมินตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ คำนิยาม แนวคิด พื้นฐาน จุดประสงค์ ประเภท ของเขตการใช้งาน การค้นหาโอกาสเพื่อการปรับปรุง ซึ่งจากการเปรียบเทียบความแตกต่างและความคล้ายกันระหว่างการตรวจสอบ และการตรวจประเมินตนเอง Karapetrovic and Willborn ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการบูรณาการ (Integration) และการใช้ร่วมกัน (Cross-use) ระหว่างการตรวจสอบ และการตรวจประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ลำดับแรก คือ การบูรณาการระหว่างมาตรฐานข้อกำหนดด้านคุณภาพ (ISO 9000) กับเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นเลิศ (Business Excellence Model Criteria)

Lee and Quazi (2001) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาการตรวจประเมินตนเองเพื่อวัดสมรรถนะด้านคุณภาพขององค์กร โดยการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินตนเองจากเกณฑ์ฐานรางวัลคุณภาพของประเทศสิงคโปร์ (SQA) ทั้งนี้วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อให้องค์กรต่างๆสามารถตรวจประเมินตนเองได้โดยสะดวกไม่จำเป็นต้องขอดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพ ผู้วิจัยได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาการตรวจประเมินตนเอง ขั้นตอนแรก คือ การพัฒนาคำถามในแบบสอบถาม โดยพัฒนาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพ SQA และผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน ขั้นตอนที่ 2 คือ การให้คะแนน และขั้นตอนสุดท้ายคือ การให้แนวทางในการตอบแบบสอบถามโดยได้อธิบายความหมายของแต่ละคำถามว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งได้แก่ แนวทาง (Approach) การนำไปปฏิบัติ (Deploy) และผลลัพธ์ (Result) (ถ้ามี) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาทดสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้โดยใช้วิธีการทดสอบทางสถิติ คือ t - test และ Wilcoxon signed rank test ทั้งนี้แบบสอบถามดังกล่าวสามารถพัฒนาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพอื่นได้ เช่น MBNQA , Deming Price , EQA เป็นต้น

Lee (2002) ได้พัฒนาโมเดลสำหรับองค์กรที่ต้องการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจซึ่งใช้กรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (SQA) โดยนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพจำนวน 4 องค์กรไปปฏิบัติซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้สัมภาษณ์ขององค์กรที่มีประสบการณ์ในการเขียนรายงาน Application เพื่อสมัครขอรางวัลคุณภาพ ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย คือ พัฒนาโมเดลใหม่ซึ่งพัฒนาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (SQA) และ

จากเกณฑ์มาตรฐานนำไปสู่ค่านิยมหลัก (Core Values) ที่องค์กรจำเป็นต้องมีวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละค่านิยมหลักตามวงจร PDCA จากนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศที่ได้จากการสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วย 4 เฟสตามวงจร PDCA ของแต่ละค่านิยมหลัก

Beckmerhagen et al. (2004) ได้นำเสนอค่านิยม แนวคิดในการวัดและปรับปรุงประสิทธิผลของการตรวจสอบ ในการวัดประสิทธิผลการตรวจสอบนั้นจะต้องดำเนินการวัดใน 3 ส่วนของการตรวจสอบ คือ ส่วนของผลลัพธ์การตรวจสอบ ส่วนของกระบวนการตรวจสอบ และสุดท้ายคือส่วนของทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบ จากนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการวัดประสิทธิผลของการตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพ โดยประกอบด้วย 11 หลักการ และผู้วิจัยได้นำเสนอเพิ่มเติมว่าความเสี่ยง (Risk) การตรวจสอบ ขึ้นกับความล้มเหลวในการตรวจสอบ โดยสามารถแบ่งความเสี่ยงออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับเป้าหมายการตรวจสอบ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนการตรวจสอบ 2) ความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับทรัพยากรการตรวจสอบซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างการตรวจสอบ 3) ความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกระบวนการตรวจสอบเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระหว่างการตรวจสอบ และ 4) ความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์การตรวจสอบ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหลังการตรวจสอบ ซึ่งความเสี่ยงการตรวจสอบสามารถคำนวณด้วยค่า RPN (Risk Priority Number) ตลอดจนได้เสนอเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของการตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพในแต่ละขั้นตอนของการตรวจสอบที่สำคัญ ยกตัวอย่างเช่น

- ทรัพยากรการตรวจ ได้แก่ ความรู้ความสามารถของผู้ตรวจ ข้อจำกัดของระยะเวลาการตรวจ ความเหมาะสมของทีมผู้ตรวจกับพื้นที่รับตรวจ
- การเตรียมการตรวจ ได้แก่ ขอบเขตและวัตถุประสงค์การตรวจ
- การวางแผนการตรวจ ได้แก่ การยอมรับและเห็นด้วยของผู้รับการตรวจ
- ก่อนดำเนินการตรวจ ได้แก่ การติดต่อประสานงานกับผู้รับตรวจ การจัดส่งเอกสาร
- การดำเนินการตรวจ ได้แก่ การเปิดประชุมและปิดประชุม การปฏิสัมพันธ์ของผู้ตรวจในระหว่างการตรวจ การสุ่มตรวจที่เหมาะสม สิ่งที่ตรวจพบได้รับการยอมรับและสื่อสารให้ผู้รับตรวจทราบ ความเบี่ยงเบนของแผนการตรวจกับการดำเนินการตรวจจริง การกำหนดลำดับความสำคัญของข้อกำหนดที่ตรวจ ความถูกต้องและเพียงพอของหลักฐาน ความถี่ในการประเมินหลักฐานเทียบกับมาตรฐานข้อกำหนด
- การรายงานการตรวจ ได้แก่ รูปแบบรายงานการตรวจที่เหมาะสม ความชัดเจนและเข้าใจของเนื้อหา รายงานการตรวจได้รับการยอมรับจากทีมผู้ตรวจและผู้รับตรวจ

- การติดตามการตรวจ ได้แก่ การติดตามผลการแก้ไขปรับปรุง การประเมินคุณภาพการตรวจ การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับการตรวจ การปรับปรุงกระบวนการตรวจ

Osseo-Asare , Longbottom and Murphy (2005) ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) ของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักรจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (EFQM) โดยขั้นตอนการวิจัยเริ่มต้นจากการสำรวจบทความวิจัยต่างๆที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) ของภาวะผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาแบ่งวิธีปฏิบัติได้เป็น 9 ประเภท ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ สารสนเทศ กระบวนการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสนับสนุนบุคลากร การมอบอำนาจการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และ พันธกิจ จากนั้นจัดทำแบบสอบถามส่งให้ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 42 สถาบันเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนวิธีปฏิบัติในแต่ละประเภทว่ามีระดับคะแนนเท่าไรในด้านของ ความสำคัญและด้านประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพ จากนั้นได้นำข้อมูลมาทดสอบสมมุติฐานทาง สถิติ และสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ วิธีปฏิบัติที่ดี และวิธีปฏิบัติที่แย่ว่ามีลักษณะอย่างไร และสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนากรอบ (Framework) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงภาวะผู้นำที่มีวิธีปฏิบัติที่แย่ไปสู่วิธีปฏิบัติที่ดีขึ้นต่อไป