

หลักสูตร RMG



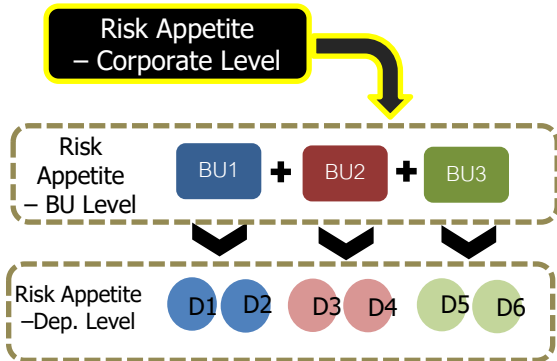
การกำกับและการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO ERM 2017 Integrating with Strategy and Performance

Knowledge Sharing : Risk Management & Governance

วันที่ 2 มีนาคม 2564



Portfolio view of Risk



© Can Stock Photo

“ในวิกฤติ มีโอกาส
ใช้โอกาส จากความเสี่ยง”



โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ

ที่ปรึกษาด้านการบริหารกลยุทธ์ ความเสี่ยงและการจัดการคุณภาพ

อดีตกรรมการกำกับความเสี่ยงการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

กรรมการบริหารความเสี่ยง คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สทว.)

อนุกรรมการยุทธศาสตร์/ความเสี่ยง การเงินและทรัพย์สินสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

อนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล(องค์การมหาชน)

กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท เอทีพี30 จำกัด(มหาชน)

กรรมการอิสระ กรรมการสรรหา และกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

ประวัติวิทยากร



ความเชี่ยวชาญ

ด้านการสอน วิจัย และบริการวิชาการ

- ด้านการบริหารคุณภาพ
- การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- การบริหารโครงการ
- การบริหารความเสี่ยงโครงการ
- การวางแผนกลยุทธ์ และความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์
- การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility study)
- การวิเคราะห์การลงทุน และผลตอบแทนการลงทุน
- การวิเคราะห์เพื่อเพิ่มผลกำไร (Investment analysis / Profitability analysis)

ผศ. ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Mobile : 081-8471673 Line ID : [psert](#)

คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท วิศวกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยเคโอ, ประเทศญี่ปุ่น
- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (อุตสาหกรรม) คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประกาศนียบัตร Enterprise Risk Management (ERM) / Business Continuity Management (BCM)
- ประกาศนียบัตรโครงการสัมมนาผู้บริหารระดับสูง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU Executive Forum)
- Certificate of Attendance, Director Accreditation Program : Class 171/2020 by IOD (Thai Institute of Director)



วัตถุประสงค์ (Key Learning Objectives)

เพื่อให้ผู้บริหาร เข้าใจ ตระหนักรู้ และมีทักษะในการประยุกต์ใช้

- เข้าใจหลักการและการประยุกต์ใช้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017 ที่บูรณาการการบริหารความเสี่ยง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงาน
- สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งทั้งมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทราบแนวทางการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) เพื่อส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์และยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
- แนวทางการเรียนรู้
 - ◆ Chapter 1 การสร้างความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยง : เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส (ตัวอย่างและกรณีศึกษา)
 - ◆ Chapter 2 อภิปรายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : ประเด็นความเสี่ยงและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย



ประเด็นการเรียนรู้ (ช่วงเช้า 9.00-12.00 น.)

Pre-Test / การปรับกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรสมัยใหม่

- เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส: ทิศทาง กระบวน และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ (COSO ERM2017 : 1 Governance & Culture 2.Strategy & Objective Setting 3. Performance)
 - ◆ “ความเสี่ยง(Risk)” และ “ปัญหา(Issue/Problem)” ต่างกันอย่างไร ?
 - ◆ GRC : การเชื่อมโยง Governance(การกำกับดูแล Performance) –Risk (การบริหาร Risk) และ -Compliance(การควบคุม Internal Control) การสร้าง Risk Culture และแนวทางการกำหนดระดับนโยบายความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้(Risk Appetite) กับการประเมินกลยุทธ์
 - ◆ Risk Management Process and Risk Analysis & Monitoring Tools
 - ◆ ตัวอย่างแนวทางการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่กระทบต่อวิกฤติอุตสาหกรรม เช่น Education /Digital Disruption

➤ อภิปรายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : ประเด็นความเสี่ยงและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

- ◆ อภิปราย *New Emerging Events and New Key Risks* ของมทร.ธัญบุรี และโอกาส จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อ Performance ของมหาวิทยาลัย
 - ◆ ด้านวิชาการ/วิจัย + การพัฒนานักศึกษา
 - ◆ ด้านบริการวิชาการ/บริการสังคม
- ◆ ถาม-ตอบ / อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารความเสี่ยงและการสร้างโอกาสจาก *Emerging Risk* เช่น *Digital disruption* , เหตุการณ์ โรคระบาด COVID-19 ระลอกใหม่ๆ
- ◆ Key Takeaway / Q & A
- ◆ Post-Test & Discussion



ทดสอบวัดระดับความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง

Pre-Test ด้วยชุดคำถาม 4 ข้อ

1. ข้อใดกล่าวถึงหลักการและเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

- ก. ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่ดี
- ข. ควรบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงหรือหมดไป
- ค. การไม่เสี่ยง เป็นสิ่งที่ปลอดภัยที่สุด
- ง. ผิดทุกข้อ

2. ในบริบทของของสถาบันการศึกษา การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) แยกตามประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านใดที่สามารถยอมรับให้เกิดได้ ในระดับปานกลาง – สูง เพื่อเพิ่มโอกาสในการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต

- ก. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategy
- ข. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน Operational
- ค. ความเสี่ยงด้านการเงิน Financial
- ง. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร Compliance



ทดสอบวัดระดับความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง

Pre-Test ด้วยชุดคำถาม 4 ข้อ

3. ข้อใดต่อไปนี้เป็นภาระระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงสอดคล้องตรงตามนิยามความเสี่ยง

- ก. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และการแพร่ระบาดของ COVID-19
- ข. อัตราการเข้าออกของพนักงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาด้วยกัน
- ค. ความสามารถและความล่าช้าในการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและรูปแบบการเรียนรู้ในอนาคต
ไม่ทันกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และพลิกพลัน
- ง. ผลการดำเนินงานตามKPIระดับสถาบันอาจต่ำกว่าเป้าหมายที่ตกลงร่วมกับสภามหาวิทยาลัย

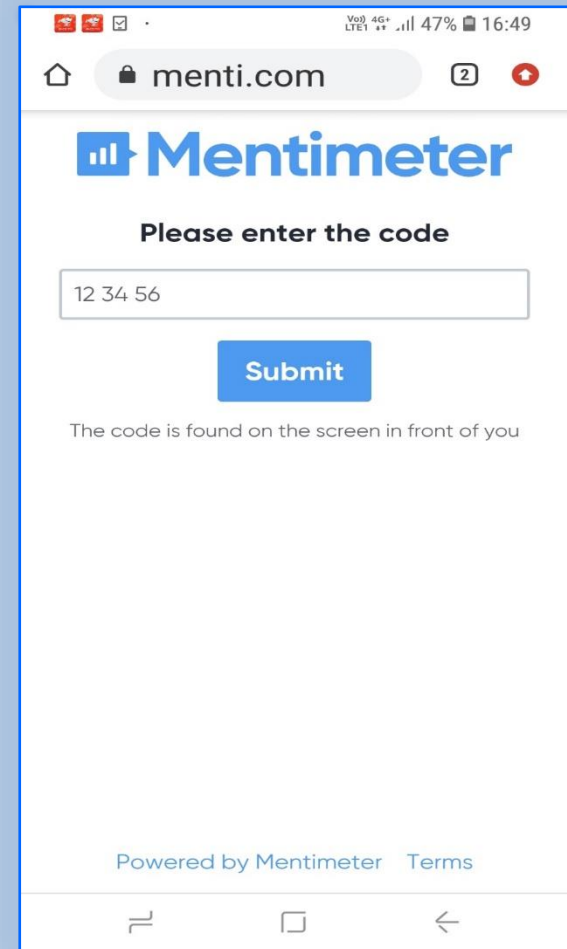
4. ข้อใดต่อไปนี้อาจถูกต้อง เกี่ยวกับ Leading KRI (Key Risk Indicator)

- ก. เป็นตัวชี้วัดความเสียหายของประเด็นความเสี่ยงสำคัญ
- ข. เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยง
- ค. เป็นตัวชี้วัดเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารตัดสินใจในการทบทวน/ปรับกลยุทธ์ได้ถูกต้องเมื่อ
เวลาผ่านไป
- ง. เป็นตัวชี้วัดแสดงถึงประสิทธิผลของผลการดำเนินงานขององค์กร(Corporate Performance)

ทดสอบความรู้ด้านความเสี่ยงก่อนเริ่มเรียนโดยใส่คำว่า [menti.com](https://www.menti.com) ลงใน google search หรือ [Scan QR code](#) ข้างล่างนี้
แล้วใส่หมายเลข Code 14 40 51 ครับ



www.mentimeter.com





ข้อใดต่อไปนี้เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ สำหรับส่วนงานด้านการเรียนการสอน ?

- การเกษียณอายุงานของบุคลากร/นักวิจัย/อาจารย์ที่มีความสามารถใน 2-3 ปีข้างหน้า
- ขาดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย(ทักษะ ความสามารถ)ของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิตในอนาคต
- หลักสูตรและวิธีการเรียนรู้ที่มีและเป็นอยู่ในปัจจุบันล้าสมัย ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงในโลกDigital และไม่สอดคล้องกับ Lifestyle ของผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย
- กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรใหม่/Platformใหม่/รูปแบบใหม่ที่จะประกาศใช้ในปีการศึกษาหน้า ออกล่าช้า แข่งขันไม่ได้ และ/หรือไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร
- การเปลี่ยนแปลงของ Learning Digital platform และการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของประชากร และการเข้าสู่สังคมสูงวัย
- ฝุ่นจิ๋ว PM 2.5 ที่เกินมาตรฐาน หรือ COVID-19 ที่ระบาดทั่วโลก
- จำนวนผลงานวิจัยและ/หรือรายงานการวิจัยเชิงนโยบาย/ การบริการวิชาการเพื่อแก้ปัญหาสังคมที่มีอยู่ยังมีอยู่น้อยเมื่อเทียบกับบุคลากรที่มีความสามารถของคณะ
- อัตราการเข้าออกของคณาจารย์และบุคลากรอยู่ในระดับที่สูง



Enterprise Risk

Enterprise Risk Services promotes a **Risk aware Culture** at UQ where everyone considers risks in their daily decision making to achieve their objectives. Enterprise Risk Services provides best practice risk leadership and consistency in approach via the Enterprise Risk Management Framework which includes the **Senate's Risk Appetite statement**, training, practical advice, tools and risk workshop facilitation.

We support you to be successful in achieving your objectives!



ลองทำนายอาชีพเหล่านี้ในอนาคต

Politician
Army
Designer
Sport player
Dentist
Hairdresser

Accountant / Auditor
Engineer
Pharmacist
Architect

Police
Teacher
Doctor
Banker
Makeup Artist

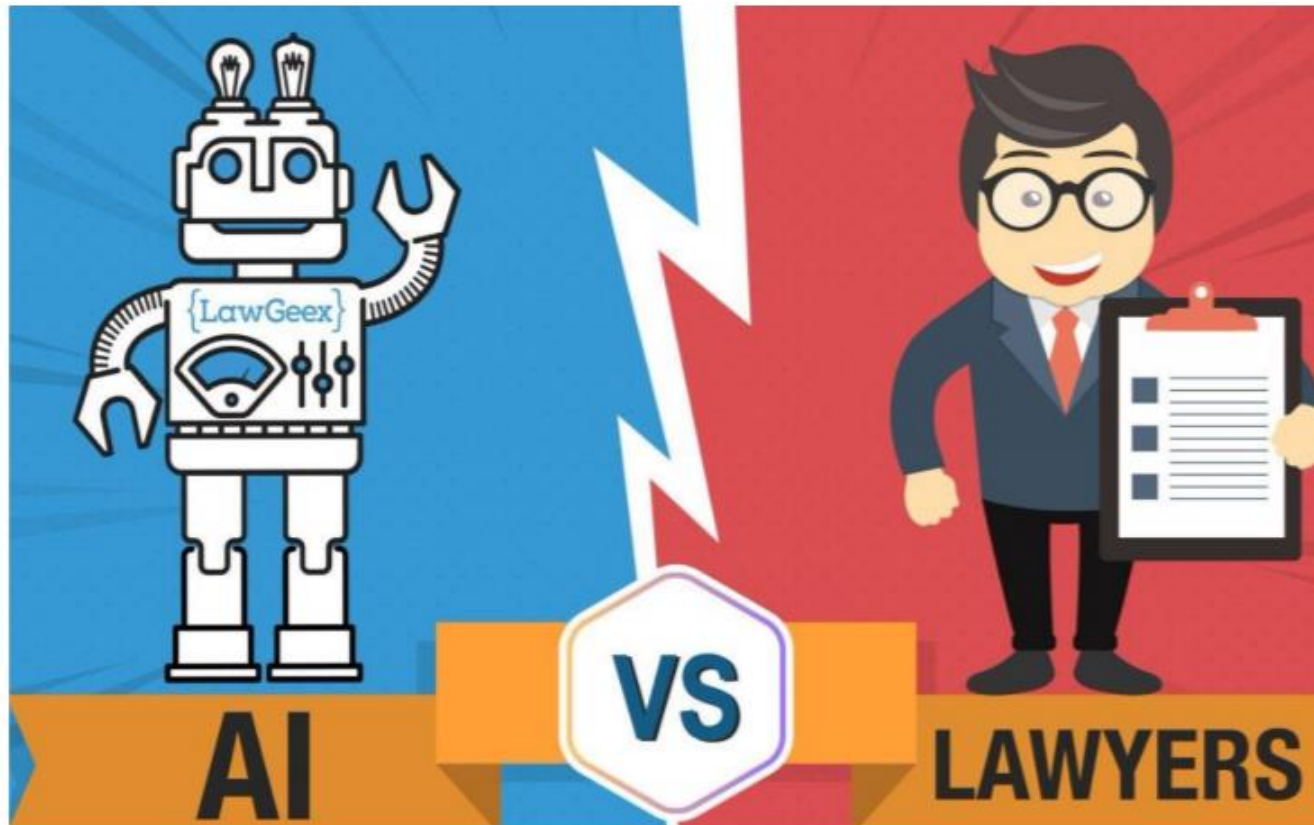
Psychologist
Judge
Lawyer
Chef
Scientist

Actor / Actress
Software developer
News Anchor
Consultant
Musician

?



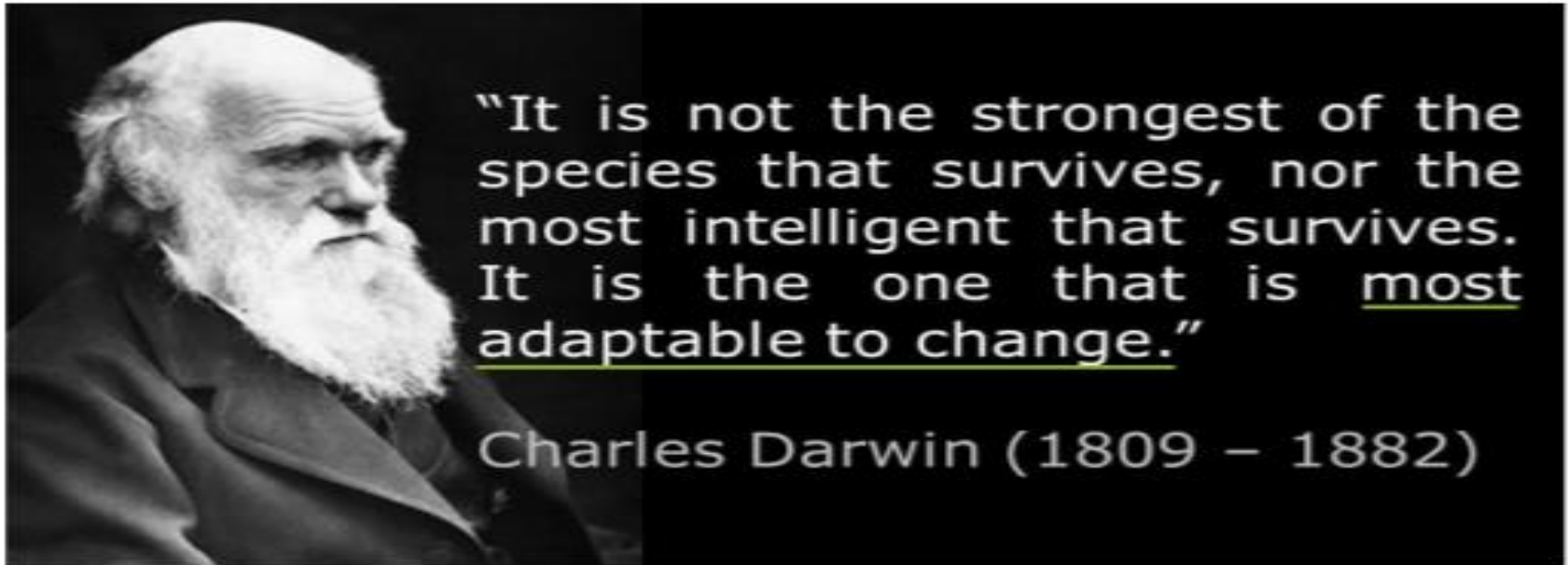
AI vs Lawyer



Knowledge vs Creativity & Imagination

“In the future, it’s not about the **competition of knowledge**, but it’s the **competition of creativity and imagination**”





"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change."

Charles Darwin (1809 – 1882)



Chapter 1 การสร้างความตระหนักรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง : เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส (ตัวอย่างและกรณีศึกษา)

COSO ERM 2017 : Align in Strategic and Performance Management Process





สรุปประเด็นการปรับเปลี่ยนของ COSO ERM 2017

5 องค์ประกอบ 20 หลักการสำคัญตามกรอบ COSO ERM 2017

- องค์ที่ 1 **ERM Governance and Culture** สร้างกลไกกำกับการบริหารความเสี่ยง กรรมการนโยบาย สภามหาวิทยาลัย-คณะ / RMC : Risk Management Committee / Risk Working Committee / Risk Team , การสร้าง Risk Culture
- องค์ที่ 2 **ERM Strategy and Objective Setting** กำหนดนโยบาย Risk Appetite Statement เพื่อเป็นกรอบกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- องค์ที่ 3 **ERM Performance and Risk in Execution** ค้นหา ประเมิน ทำแผนรับมือและตัวชี้วัด ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ ทำ Portfolio View of Risk (KPI/Risk Tolerance, Risk Appetite)
- องค์ที่ 4 **Review and Revision** ติดตาม ประเมิน ทบทวนความเสี่ยงใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญระหว่างปี ปรับกลยุทธ์การรับมือ (รายงานผลการดำเนินงานตามแผน/Leading KRI ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส)
- องค์ที่ 5 **Information, Communication and Reporting** ใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Leading/Lagging KRI และ และ Performance) สื่อสารพนักงาน และ จัดทำรายงานเสนอ Stakeholders เพื่อสร้างความมั่นใจ

1

COSO ERM 2017 : Governance and Culture



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



Strategy & Objective-Setting



Performance



Review & Revision



Information, Communication, & Reporting

Strategic & Performance Management :

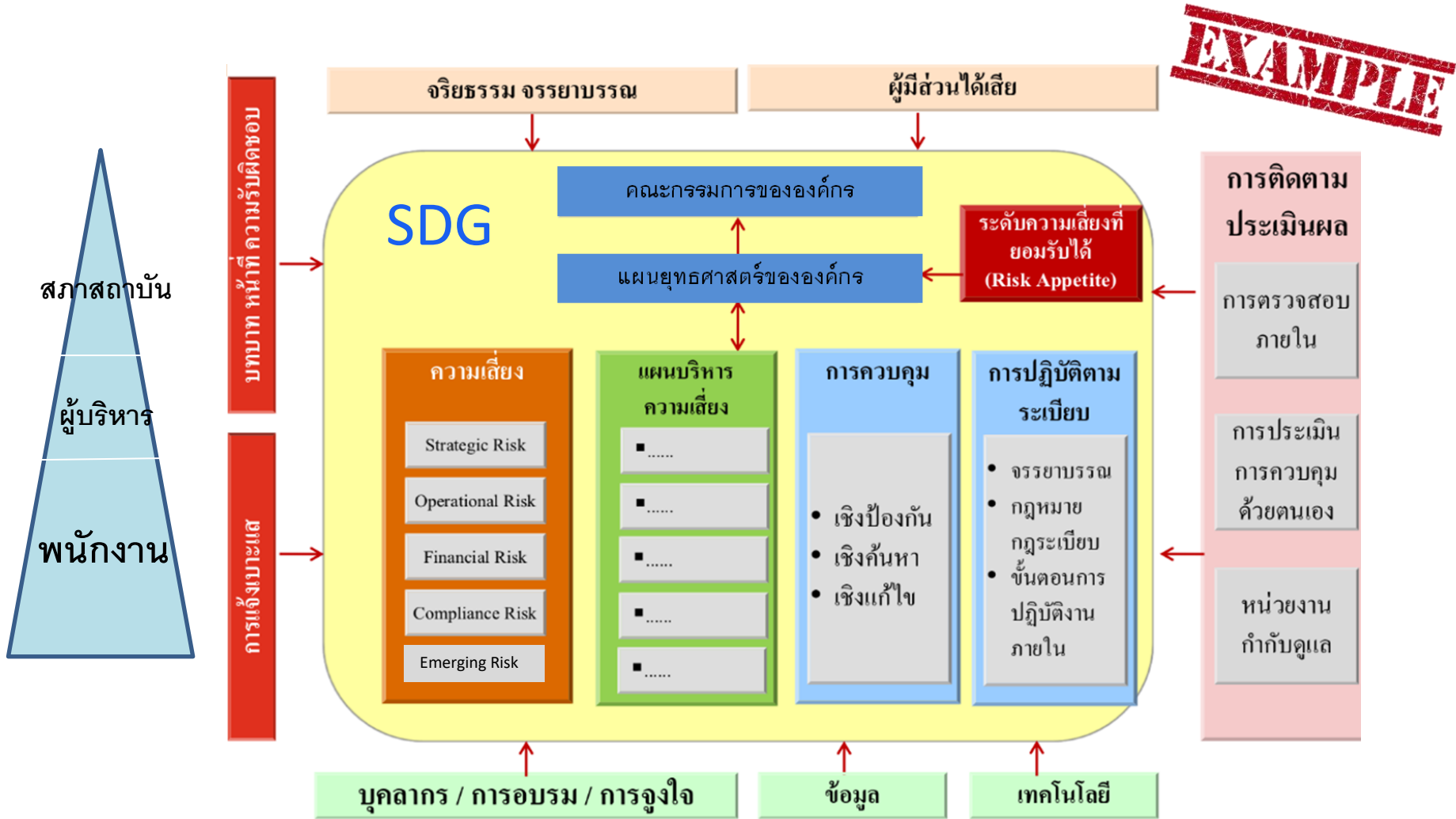
- ☑ **องค์กรมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ผ่าน Mission, Vision and Core Values**

Enterprise Risk Management + GRC Framework :

- ☑ **การวางกรอบภาพรวมด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และสร้างเป็นวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง**



การบูรณาการ GRC ขององค์กร



ตัวอย่างกิจกรรม ด้านวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง



- การสื่อสารจากผู้บริหารว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญ (Tone at the Top)
- ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการบริหารความเสี่ยง (Role Model)
- สร้าง Commitment ร่วมกันสำหรับผู้บริหารผ่าน Risk Appetite Statement



- การฝึกอบรมทั้ง classroom, online ทุกระดับขององค์กร
- การจัดทำจดหมายข่าวสาร ผ่าน intranet, e-newsletter
- กำหนดให้มีวาระเรื่องความเสี่ยงในการประชุมหลัก ๆ



- มี Risk Management Champion
- การ Reward หรือ Recognition สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความเสี่ยง
- Initiatives/ Project เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารความเสี่ยงไปปรับปรุงระบบงาน และสร้างนวัตกรรม

2 COSO ERM 2017 : Strategy and Objective-Setting



Strategic & Performance Management:

- ☑ องค์กร กำหนด กลยุทธ์/แผนงาน ในกรอบ Risk Appetite เพื่อ นำไปสู่การสร้างคุณค่า (Enhanced Value) ในอนาคต

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

Enterprise Risk Management :

การ Verify Assumption and Alternative Strategies รวมถึงกลุ่มกิจกรรมตามโดย

- ☑ เป็นการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับความเสี่ยง
- ☑ การนำความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกแผนกลยุทธ์ผ่าน Risk Appetite
- ☑ Possible Strategy Implementation



ความเสี่ยง & โอกาส

ทางเลือกในการตัดสินใจภายใต้ ความเสี่ยง VS โอกาส

Risk

1. หากเลือกร่างโอกาส (เสี่ยง)
ประเมินความเสียหาย
หากล้มเหลว/ผิดพลาด



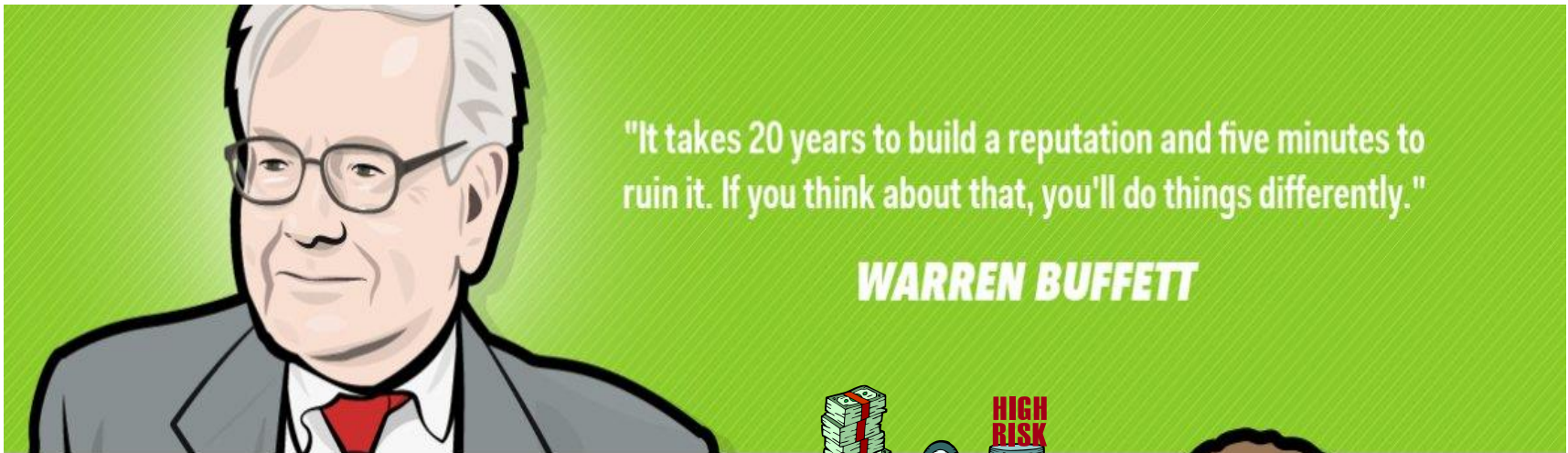
Opportunity



2. หากเลือกไม่เสี่ยง?
ประเมินความเสียหายจาก
โอกาส !

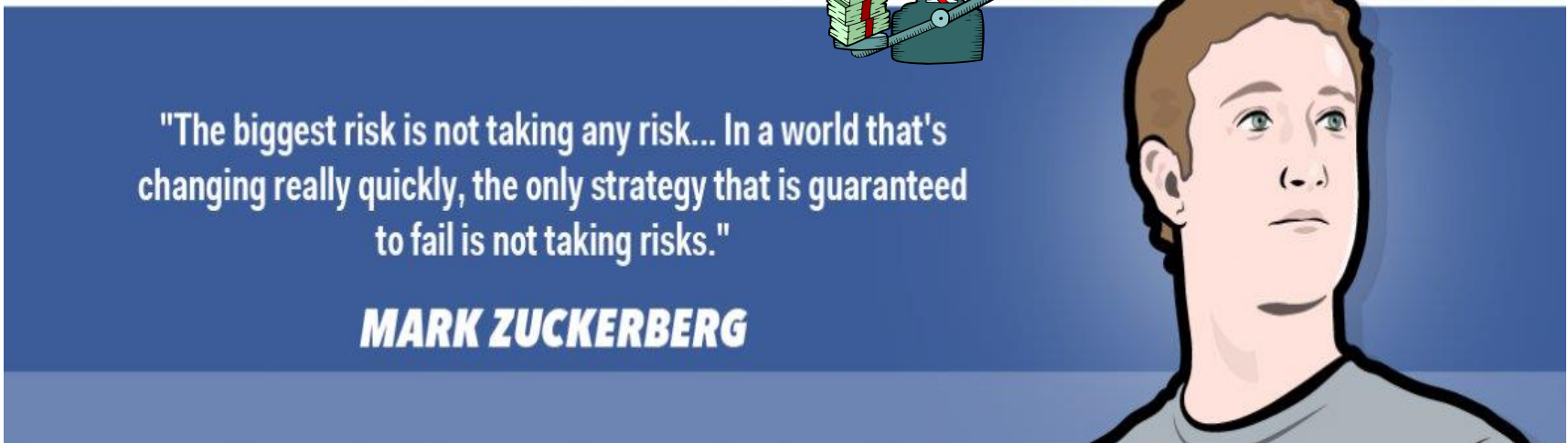
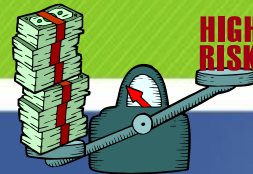


Risk and Return Opportunity



"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently."

WARREN BUFFETT

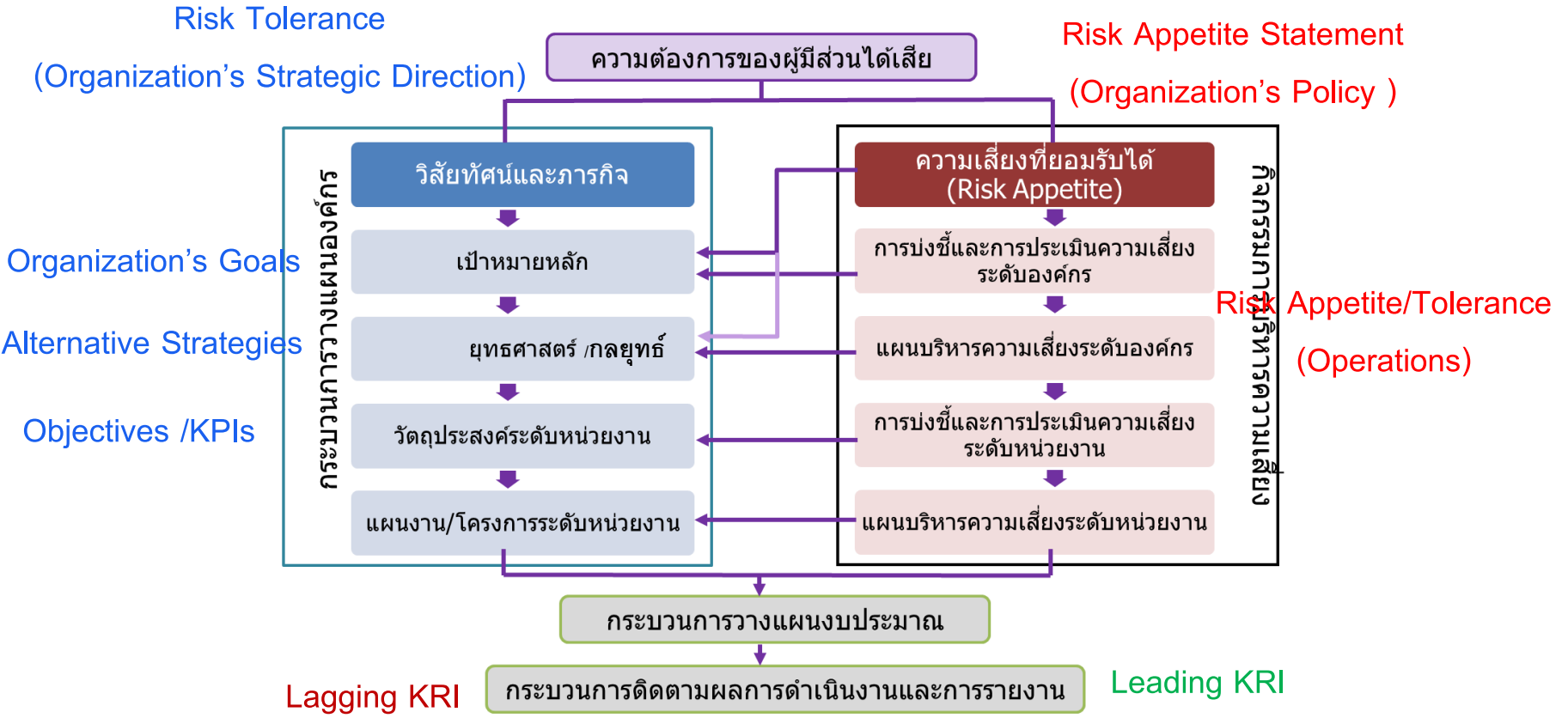


"The biggest risk is not taking any risk... In a world that's changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks."

MARK ZUCKERBERG

2 Strategy and Objective-Setting

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร



*Credit : ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการเรียนรู้ RM&IC, Risk Appetite and Strategic Planning Process

ความหมายและความสำคัญของความเสีงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

- ความเสีงที่ยอมรับได้ เป็นจำนวน (amount) หรือ ข้อความ(ระดับ) (statement) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (โอกาส=เป้าหมายที่ต้องการ(การเงิน การเติบโต ภาพลักษณ์) vs ความเสีง=ความเสียหายที่รับได้)
- กำหนดกลยุทธ์องค์กร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ความเสีงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและความปลอดภัย (Compliance)

ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้

ความเสีงจากการสูญเสียด้านการปฏิบัติงานและด้านการเงิน Financial Loss

ยอมรับความเสีงได้ในระดับต่ำ

ความเสีงจากการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ยอมรับความเสีงได้ในระดับปานกลาง

ความเสีงจากกลยุทธ์และการลงทุน New Business Model/Innovation (Start up business)

ยอมรับได้ในระดับสูง

Loss & Damage



Opportunity & Return



ตัวอย่าง Risk Appetite: การวิจัยพัฒนานวัตกรรม

- หากองค์กรมีนโยบายมุ่งเน้นการเติบโตด้วยวิจัยนวัตกรรมระดับแนวหน้า ภายใต้การเผชิญกับการการถูก disrupted ที่รุนแรง โดยใช้เงินจากรายได้ของคุณะ/สถาบันเพื่อใช้ในการลงทุนวิจัยพัฒนานวัตกรรมโดยไม่กระทบต่อแผนการลงทุนเพื่อการเติบโตด้านการดำเนินงานตามปกติ
 - ยอมรับความสูญเสียได้ระดับหนึ่งหากโครงการล้มเหลว เช่นงบลงทุนไม่เกิน5% ของเงินสะสมกองทุนนวัตกรรม(+/- 1%) , Success Rate ในขั้น Commercialization ที่ระดับไม่ต่ำกว่า....% ใช้เงินลงทุนใน...ปีแรกไม่เกิน...ล้านบาท
- OKR = การพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา และ Innovative Culture
- ถ้าสำเร็จ จะก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มชื่อเสียงในระดับนานาชาติ
- (Road Map :100 Creative Ideas → 10-20 Prototype → 1-5 Commercialization)



ตัวอย่างการใช้ Risk Appetite: Chula Engineering*

IOIC INTANIA OPEN INNOVATION CLUB

เจ็งก่อนจบบ

Inverse Incubator
ที่ให้เรามาเรียนรู้การเจ็ง
กับ CEO และ CTO จริง
ตลอดระยะเวลา 8 สัปดาห์
ชิงเงินรางวัล สำหรับทีมที่เจ็งได้เจ็งที่สุด 100,000 บาท

ติดตาม
การรับสมัคร

Add Friends Pimw @ioic
หรือ Scan QR Code

Risk Appetite : ความ
เสี่ยงที่ยอมรับได้



IOIC INTANIA OPEN INNOVATION CLUB

Reflection Day

Pitching และ Reflection
บทเรียน ในการทำ ธุรกิจ 8 สัปดาห์
จาก 5 ทีมในโครงการ

- SkillTree
- Unlimited Limited
- Eat 'Em All
- Jaysure
- Organize Mate

“เจ็งก่อนจบบ”

8 August
5pm – 8pm

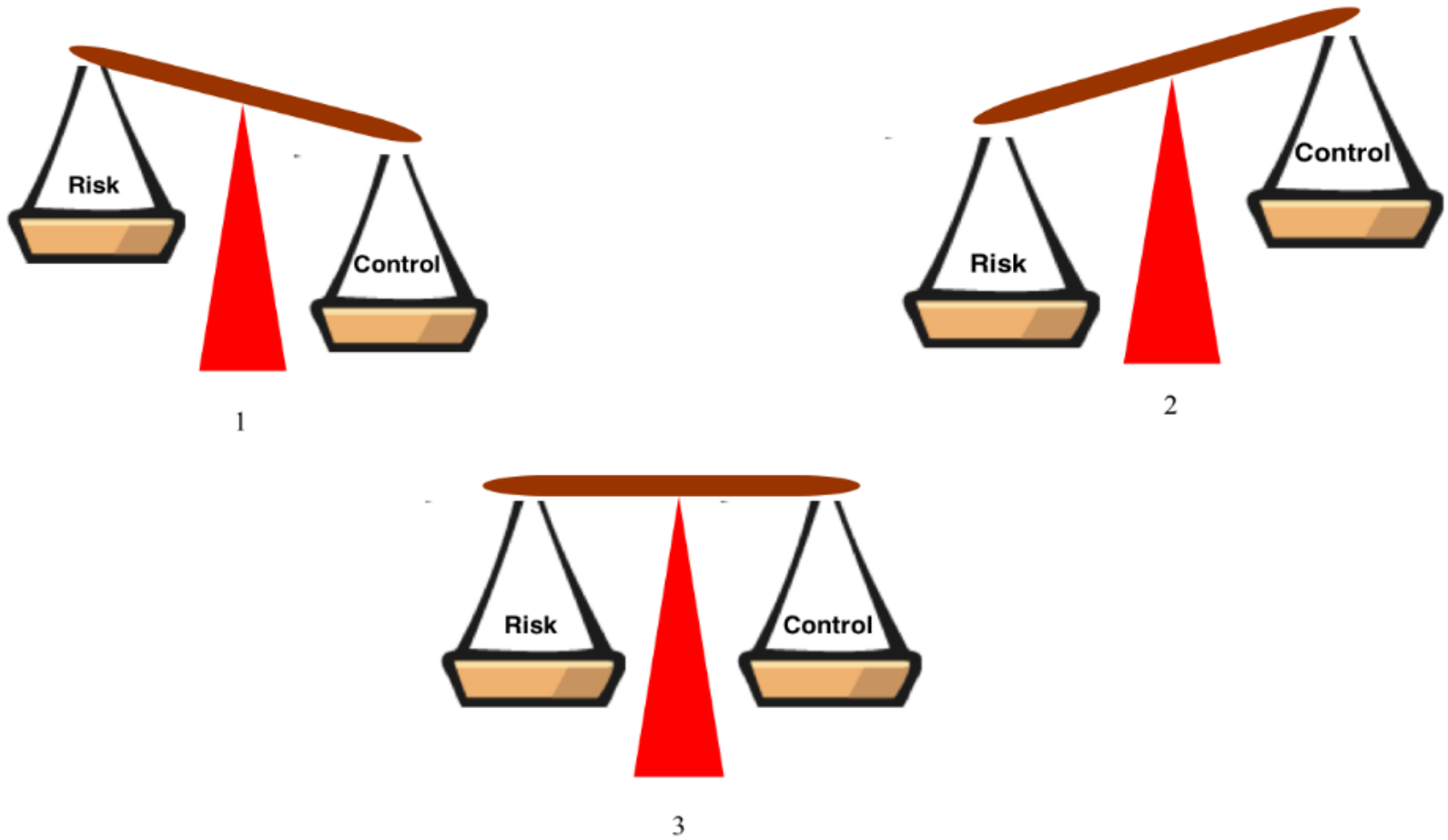
และพ่อบ้านของโครงการ
คุณไพท พดุงถิ่น
CEO Buik One Group

📍 ชั้น 2 อาคาร 100 ปี วิศวกรรมศาสตร์

Learning from Success
and Failure

* Credit : Facebook IOIC – Intania Open Innovation Club

ระดับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านในปัจจุบัน



3 Performance



Strategic & Performance Management :

- ☑ จากแผนกลยุทธ์ ก็จะขยายผลสู่การตั้งเป้าหมาย (Business Objectives) และแผนงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

+ การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน(KCI)

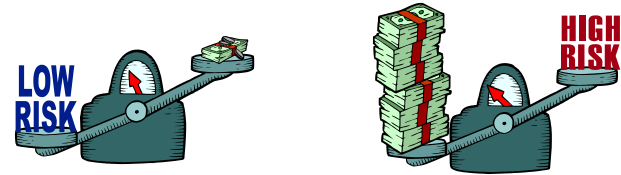
Enterprise Risk Management :

- ☑ เพื่อวางแผนรับมือกับความไม่แน่นอน (Uncertainty/ risk) ที่อาจจะทำให้แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จ
- ☑ การประเมินความเสี่ยงเป็นการเรียงลำดับความสำคัญ และจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- ☑ การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน

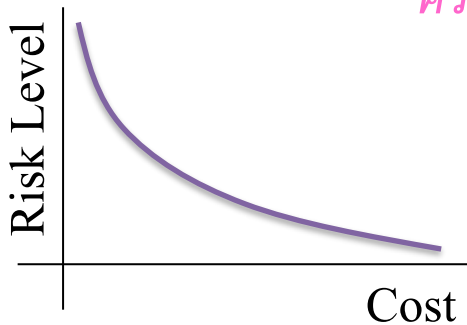
ความเข้าใจผิด 3 ประการ เกี่ยวกับ Risk

1) Risk is always bad

Risk เป็นสิ่งไม่ดีเสมอ



ความเสี่ยงกับโอกาส มักจะเป็นของที่ควบคู่กันไปเสมอ



2) Risk must be eliminated at all costs ต้อง

กำจัด Risk ให้หมดสิ้น

Risk & Return

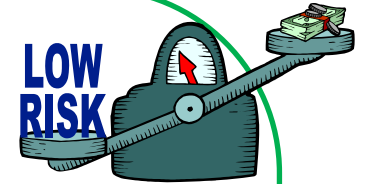
3) Playing it safe is the safest thing to do

ไม่เสี่ยง ย่อมปลอดภัยที่สุด

สถาบันการศึกษาที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับทั้งความเสี่ยงและแสวงหาโอกาส จะสามารถค้นพบและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มา disrupt ตัวเองได้

ความเสี่ยง (Risk) คืออะไร

- ความเสี่ยง*คือ โอกาสที่เหตุการณ์บางอย่างอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
 = ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง(จุดอ่อนการควบคุม ภัยคุกคาม/ ปัญหา) ที่กระทบเชิงลบต่อเป้าหมายขององค์กร
 (Risk = Probable frequency + Probable Magnitude of FUTURE LOSS)



* รวมถึงความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า

- ผลกระทบ(Consequence) คือผลลัพธ์หรือผลกระทบจากเหตุการณ์ หนึ่ง เป็นไปได้ทั้งในทางบวกหรือลบ
 (Negative or Positive Impact)



อดีต

ปัจจุบัน

อนาคต

ความเสี่ยง (Risk)

โอกาส / ความได้เปรียบ

ปัญหา (Problem)

Risk : ตัวอย่างเช่น

- ❑ หลักสูตรใหม่ ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและผู้ว่าจ้าง(เทียบกับคู่แข่ง) / เปิดตัวช้าเทียบคู่แข่ง
- ❑ หลักสูตรถูกปิด/ยุบรวมหลักสูตร ปัจจุบันตามเกณฑ์ (Non)Compliance กับมาตรฐานหลักสูตร

มีการจัดการที่ดี

ละเอียด / ไม่ได้ถูกค้นพบ
จัดการไม่ตรงประเด็น

อุปสรรคในงาน/ข้อจำกัด

สาเหตุอื่นๆ What-If

ปัจจัยภายใน :

S & W

ความเสี่ยง (Key Risk)

ปัจจัยภายนอก :

O&T (+PESTEL}

สาเหตุต่างๆ What-If

โอกาส / ความได้เปรียบ

ปัญหา (Problem) และความสูญเสีย

ผลกระทบเชิงบวก

ผลกระทบเชิงลบ

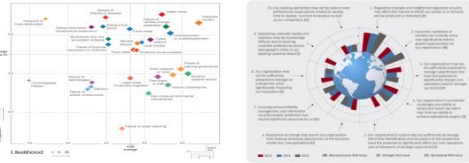
มาตรการควบคุมความเสี่ยงผิดพลาด หรือความเสี่ยงไม่ถูกค้นพบ พบล่าช้า

Problem :

ตัวอย่างเช่น—

จำนวนนักเรียนเข้าสู่ระบบน้อยลง /Online Learning Platform มาแย่งผู้เรียน/ความต้องการปริญญาบัตรหรือวุฒิการศึกษาจากตลาดแรงงาน มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป

- **Event Scanning**
- **Global Risk Report**



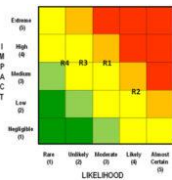
- **Strategic Planning**
- **Management Concern**
สิ่งที่ผู้บริหารเป็นกังวล
- **Challenges**



- **U Objectives/ target**
- **Functional Objectives / Target**
- เป้าหมายกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายตามพันธกิจ
- Supply Chain นักเรียน ผู้เรียน ผู้ใช้ บัณฑิต สังคม ประเทศ โลก



- **Residual Risk (ประเด็นที่ต้องติดตามต่อเนื่อง)**



Example

Risk assessment

Risk Identification

Risk analysis

Risk evaluation

Risk Appetite Statement



ประเภทความเสี่ยง

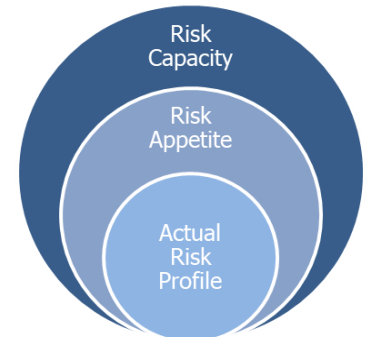
1. Strategic Risk
2. Operational Risk
3. Financial Risk
4. Compliance Risk
5. Emerging Risk

Corporate Risk Map



Risk Profile

Risk Mitigation Plan + Key Risk Indicator(KRI)





โอกาสจากความเสี่ยงที่กระทบมาจากวิกฤติ

- คุณภาพและความสามารถของบัณฑิต การส่งมอบและคุณภาพผลงานวิจัย/การบริการวิชาการ/บริการสังคม คุณภาพ/มาตรฐานในการบริหารจัดการ เสถียรภาพทางการเงิน และภาพลักษณ์คณะฯ/มหาวิทยาลัย เช่น
 - โอกาสในการพัฒนาหลักสูตร/และบริหารกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ผ่าน Digital Learning Platform เพื่อตอบ Future Skills + Personalization
 - การสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรมสังคม และ/หรือรายงานการวิจัยเชิงนโยบาย/ การบริการวิชาการ/Wisdom เพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ COVID-19 และวิกฤติอื่น ๆ ด้านการศึกษา
 - การปรับลดเอกสาร/แบบฟอร์ม/ขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นแบบถาวร
 - การปรับเปลี่ยนรูปแบบการหารายได้จากการให้บริการวิชาการหรือเงินบริจาคผ่าน Digital Platform เป็นต้น

ตัวอย่างแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่ เช่น COVID-19



ตัวอย่างการคาดการณ์ความเสี่ยงและแนวทางเชิงกลยุทธ์ ในการรับมือกับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

1. การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของประชากรและการเข้าสู่สังคมสูงวัย

- การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงวัย
- ความหลากหลายด้านพฤติกรรมและการเรียนรู้ของประชากรในแต่ละช่วงวัย
- ภาครัฐแก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนทุกช่วงวัย

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง = ความเสี่ยงใหม่ที่คาดว่าจะเกิด

- โอกาสที่จะพัฒนาหลักสูตรใหม่หรือรูปแบบการเรียนรู้แบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มนี้ เช่น หลักสูตรใหม่ที่ผู้เรียนทุกช่วงวัยเลือกได้ตามความสนใจ+มีการบริหารหลักสูตรแบบยืดหยุ่น
- ความล่าช้าในการปรับหลักสูตร Program กระบวนการเรียน(รู้เชิงรุก) ในการตอบสนองพฤติกรรมและ/หรือความต้องการของผู้เรียน
- ขาดแคลนนักเรียน ผู้เรียน ไม่สามารถรับนักเรียน/ผู้เรียนได้ตามเป้าหมายหลักสูตร



ตัวอย่างแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

ตัวอย่างมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง ของประชากรและการเข้าสู่สังคมสูงวัย

ตัวอย่างมาตรการจัดการความเสี่ยง

- การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการเรียนรู้เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนและความต้องการด้านการเรียนรู้แต่ละกลุ่มหรือช่วงอายุเช่น หลักสูตร BASCII CU (Bachelor of Arts and Science in Integrated Innovation; International Program) เลือกรเรียนและออกแบบหลักสูตรตามเป้าหมายชีวิตของตนเองให้ผู้เรียน เรียน ป.ตรีแบบไม่สังกัดคณะ (TU Frontier School)
- การพัฒนาและบริหารหลักสูตร รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้เรียนได้หลายกลุ่ม เช่นให้ผู้เรียนเลือกรเรียนรายวิชา/ชุดหัวข้อรายวิชาในหลักสูตรปัจจุบันที่แต่ละคนสนใจได้ + ระบบ Credit Bank
- การพัฒนาDigital Platform/MOOC สนับสนุนการเรียนรู้ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดเวลาสอนของอาจารย์ (Coach/Advice/Mentor) เพิ่มเวลาเรียนรู้รายบุคคลของผู้เรียน



ตัวอย่างการคาดการณ์ความเสี่ยงและแนวทางการรับมือ กับความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

2. การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ ได้แก่

- การเกิด **ภัยธรรมชาติ** บ่อยครั้งและมีความรุนแรงมากขึ้นทั้งที่เป็นภาวะภัยแล้ง น้ำท่วม ไฟป่า และโรคระบาด การระบาดของไวรัสโคโรนา (โรคปอดอักเสบ) / ฝุ่น PM2.5
- การเคลื่อนไหวเพื่อรักษาและ **อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม** ในรูปแบบต่างๆ

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง = **ความเสี่ยงใหม่** ที่คาดว่าจะเกิด

- สุขภาพและความปลอดภัยของคนไทย
- ความต่อเนื่องในการดำเนินงานสำคัญจากเหตุการณ์ **ภัยธรรมชาติ** ที่รุนแรงและเกิดขึ้นกะทันหัน เช่น ให้หยุดเรียนเนื่องจากโรคระบาด/ฝุ่นจิ๋ว PM2.5 เกินมาตรฐาน
- โอกาสในการขอทุนวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Climate Change and SDG รวมทั้งการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมทางสังคม เช่น หน้ากากผ้าที่ออกแบบตามหลัก Ergonomic วัคซีนต้านโควิด ระบาด ตรวจโควิด 19 เคลื่อนที่



ตัวอย่างการคาดการณ์ความเสี่ยงและแนวทางการรับมือกับ ความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นใหม่

3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้

- การพัฒนาอย่างรวดเร็วของดิจิทัลและเทคโนโลยี มีผลต่อหลักสูตรปัจจุบัน
- หากสถาบันอื่นทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ได้ก่อน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเข้าถึงกลุ่มผู้เรียนกลุ่มใหม่ผ่านการนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้หรือบริการใหม่ๆ ที่ใช้เทคโนโลยี

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง = ความเสี่ยงใหม่ที่คาดว่าจะเกิด

- ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ทันเวลา หรือ ล่าช้ากว่าสถาบันคู่แข่งในการสร้างโอกาสทางการศึกษาเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่
- โอกาสที่จะพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการเรียนรู้ นวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ตัวอย่าง ประเภทของความเสี่งองค์กร

Strategy / External Factor

- Competitiveness (จาก PESTEL ที่เปลี่ยนไป)
- Strategic decision / Strategy Implementation

Operational

- Logistics & Supply Chain Operations / Safety / Security (จาก People IT (C-I-A) System Organization)

Emerging/Disaster

- ภัยธรรมชาติ ฤดูกาล น้ำท่วม ไฟไหม้ สารเคมีในห้อง Lab รั่วไหล การก่อการร้าย โรคระบาด แผ่นดินไหวครั้งใหญ่

Financial

- งบประมาณถูกตัด - เสถียรภาพทางการเงิน
- รายได้จากค่าเล่าเรียนไม่พอ สภาพคล่อง

Compliance

- กฎหมายสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย กฎหมายภายในและระหว่างประเทศ ระเบียบ ข้อบังคับองค์กร/กม. PDPA

Key Risk facing Higher Education

Significant Risks Facing Higher Education

Deloitte Speaker: Cynthia Vitters & Jake Braunsdorf

Chula Host: Assoc. Prof. Dr.Natcha Thawesaengskulthai (Vice President for Strategic Planning, Innovation and Global Engagement)



What're key risks?	How to deal with risks?
<p>1 Business Model Risks: รูปแบบพันธกิจที่ไม่สามารถแข่งขันได้ ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> • การพึ่งพาค่าเล่าเรียน (Tuition Dependency) • ความหลากหลายของรูปแบบการศึกษา (Education Delivery Mix) 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการปรับแผนเพื่อรองรับรูปแบบพันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการศึกษาและการหารายได้หลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 • เตรียมทีมงานให้พร้อมรับความเสี่ยง เช่น CFO หรือ CTO ที่ขับเคลื่อนการตัดสินใจและวางแผนจัดการความต่อเนื่องทางการเงินและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนรูปแบบพันธกิจใหม่
<p>2 Reputational Risks: ขาดความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> • การบริหารแบรนด์ (Brand Management) • ความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย (Campus Safety) • กิจกรรมเคลื่อนไหวของนักศึกษา กระแสใน Social Media (Student Activism) 	<ul style="list-style-type: none"> • นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้จัดการกับข่าวสารเชิงลบ โดยการดึงข้อมูลจาก Social Media ที่เป็นกระแสนิยม • ควรมีแผนรองรับด้านการสื่อสาร ประเด็นที่อ่อนไหวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้บริหาร กรรมการสภาฯ และอื่นๆ ซึ่งมีจุดยึดที่แตกต่างกัน หากเกิดความขัดแย้งจะดำเนินการอย่างไร
<p>3 Operating Model Risks: รูปแบบการปฏิบัติการ ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> • บุคคลที่สาม (Third party) หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) • การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent) • ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) 	<ul style="list-style-type: none"> • การควบคุมดูแลบุคคลที่สามหรือบุคคลนอกที่เข้ามาปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัย ควรมีสัญญาหรือมาตรการที่รัดกุมเพื่อให้สามารถตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน ความถูกต้องเพราะหากเกิดการทุจริตขึ้นในโครงการย่อมส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย • Cybersecurity ควรมีนโยบายด้านความปลอดภัยและกระบวนการที่เหมาะสม กลยุทธ์เปลี่ยนระบบเอกสารสู่ดิจิทัล การดูแลกระบวนการถ่ายโอนข้อมูล และรักษาข้อมูลส่วนบุคคล และมีทีม Security ที่พร้อมแก้ปัญหาเมื่อมีเหตุการณ์คุกคามเกิดขึ้น



Key Risk facing Higher Education

Significant Risks Facing Higher Education

Deloitte Speaker: Cynthia Vitters & Jake Braunsdorf

Chula Host: Assoc. Prof. Dr.Natcha Thawesaengskulthai (Vice President for Strategic Planning, Innovation and Global Engagement)

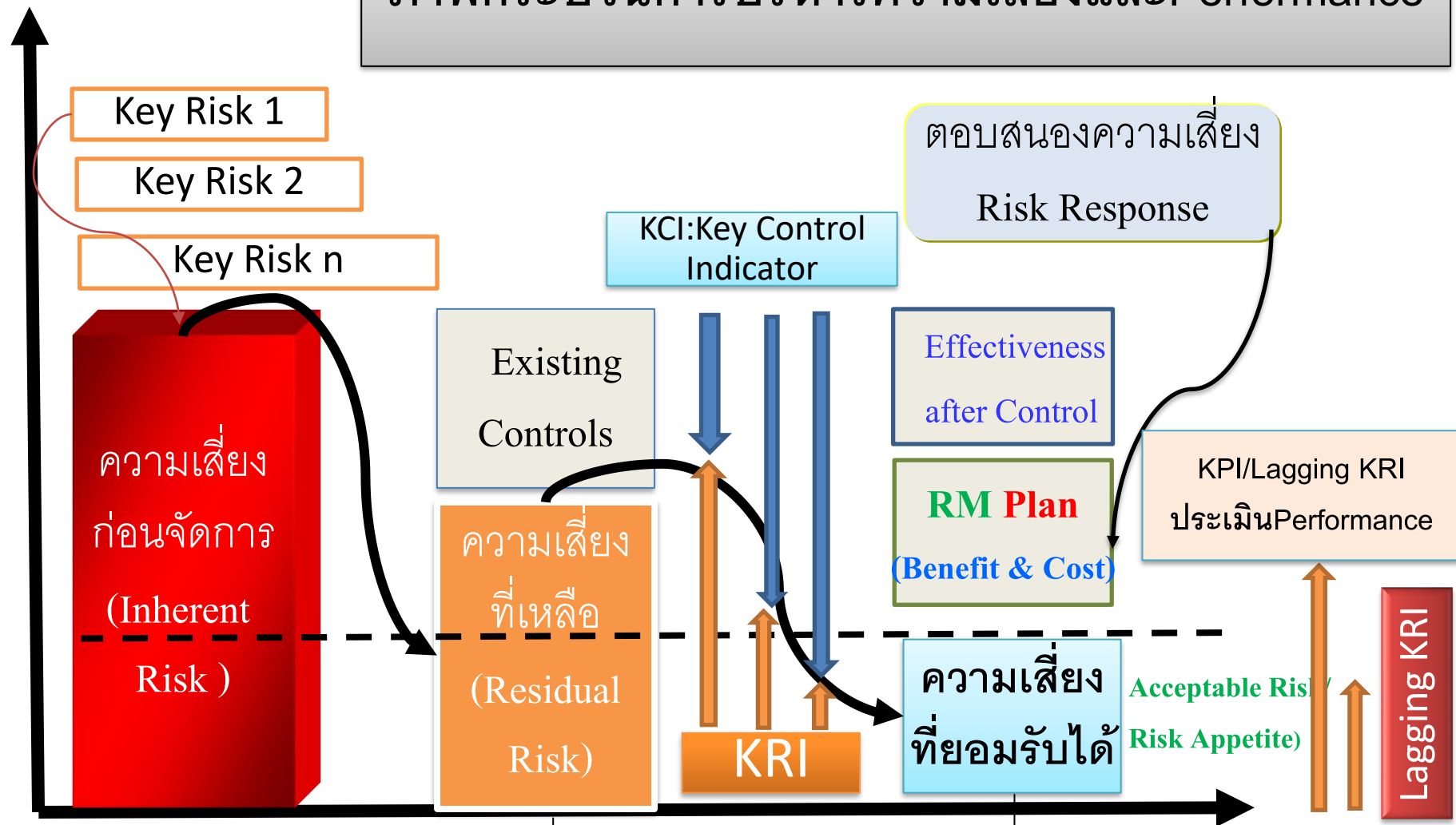
Deloitte.



What're key risks?	How to deal with risks?
<p>4 Enrollment Supply Risks: อุปทานการรับนักศึกษา ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> • จำนวนการเข้าของนักศึกษาที่ลดลง (Declining Student Enrollment) • ตัวเลือกทางการศึกษาที่มากขึ้น (Alternative Higher Education) 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดเตรียมฐานข้อมูลนักศึกษาเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มว่ามหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนทิศทางแล้วหรือไม่ ข้อมูลที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและจัดการความเสี่ยงได้อย่างตรงเป้า • ข้อมูลโปรแกรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นทั่วโลกของคู่แข่งทั้งมหาวิทยาลัยหรือแพลตฟอร์มอื่นๆ ให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของตลาดอุดมศึกษาและค่านิยม
<p>5 Compliance Risks: การละเมิดข้อกำหนด ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> • กฎหมายใหม่ๆที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อนและปฏิบัติงานขาดความเข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนจัดสรรทรัพยากรและต้นทุนในการดำเนินงานตามกฎหมายใหม่ๆอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพเพื่อมิให้เกิดการละเมิด
<p>6 Student Well-being Risks: สุขภาวะของนักศึกษา ปัจจัยสำคัญของความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเพิ่มขึ้นของปัญหาสุขภาพจิต (Increasing Mental Health) • ความต้องการด้านคำปรึกษาสุขภาพ (Demand of Well-being Services) • การระบาดของ COVID-19 ที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนและการมีปฏิสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรจัดบริการให้คำปรึกษาและดูแลสุขภาพของนักศึกษาโดยเฉพาะทางจิตใจ เนื่องจากวัยนักศึกษาเป็นวัยที่เปลี่ยนผ่านสู่ผู้ใหญ่อาจเผชิญปัญหาทั้งด้านครอบครัว ความสัมพันธ์ การเรียน เป็นต้น • มีการศึกษาสาเหตุปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษาอย่างเป็นระบบถูกต้องตามหลักวิชาการ

KPI/Target

ภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงและPerformance



กำหนดค่า Risk Appetite และติดตามทบทวน/ Check แผน / Monitor ผล

Leading KRIs :Quarterly Review

Risk Assessment Matrix (ตัวอย่าง)

Rating	Severity						Opportunity	
	ด้านการเงิน	ด้านกลยุทธ์	ด้านกำกับดูแลและดำเนินงาน	ด้านชื่อเสียง	ด้านกฎหมาย และความปลอดภัย	ด้านการบริหาร/ควบคุม	ด้านการควบคุม	ด้านโอกาสเกิด
4 สูงมาก	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม > 20 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในระดับสูง ต่ำกว่าเป้า > 30% ยอมรับไม่ได้	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า > 3 ปี	เสียหายทางด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร อย่างร้ายแรง หรือกระทบในวงกว้างระดับนานาชาติ	ทำผิดต่อกฎหมาย พรบ. ข้อกำหนดร้ายแรง/สูญเสียชีวิตในองค์กร	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุมที่มีนัยสำคัญมาก ยอมรับไม่ได้ ส่งผลให้การบริหารจัดการล้มเหลว	ขาดวิธีการควบคุมจัดการถึงขั้นไม่สามารถป้องกันเหตุการณ์ได้	มีโอกาสในการเกิดมากกว่า 50% ใน 1 ปี
3 สูง	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม > 7 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญมากกว่าเป้า > 10% ในระดับที่ยอมรับไม่ได้	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า > 1.5 ปี	เสียหายทางด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร มากหรือกระทบในวงกว้างระดับชาติ	ทำผิดต่อกฎหมาย พรบ. ข้อกำหนดที่มีผลกระทบต่อมาก/สูญเสียอวัยวะ พิจาร	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุมที่มีนัยสำคัญ มีผลกระทบที่ยอมรับไม่ได้	มีวิธีการควบคุมจัดการ ที่ไม่ครบถ้วน ไม่สามารถป้องกันการเกิดเหตุได้อย่างสมบูรณ์	มีโอกาสในการเกิด 31-50% ใน 1 ปี
2 ปานกลาง	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม < 7 % ของงบประมาณ	มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเล็กน้อยต่ำกว่าเป้า < 10% พอยอมรับได้	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า < 1.5 ปี	เสียหายทางด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร เล็กน้อยหรือกระทบภายในส่วนงาน	ทำผิดต่อประกาศที่มีผลกระทบในวงจำกัด/บาดเจ็บแต่มาทำงานได้ภายใน 2 วัน	พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุมที่มีผลกระทบที่ยอมรับได้	มีวิธีการควบคุมจัดการ ที่มีผลในเชิงป้องกันการเกิดเหตุที่ดีในระดับที่ยอมรับได้	มีโอกาสในการเกิด 11-30% ใน 1 ปี
1 ต่ำ	สูญเสียรายได้หรือเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม < 3 % ของงบประมาณ	ต่ำกว่าเป้า < 5% ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	การกำกับดูแลและดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักสูตร พัฒนาผู้สอน และรูปแบบการสอนล่าช้า < 0.5 ปี	ไม่ส่งผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กรหรือกระทบภายในหน่วยงานย่อย	ทำผิดต่อคำสั่งภายในที่มีผลกระทบน้อยมาก/บาดเจ็บเล็กน้อย	ไม่พบจุดอ่อน/ช่องโหว่ในด้านการบริหาร/ควบคุม	มีวิธีการควบคุมจัดการ ที่มั่นใจว่า มีผลในเชิงป้องกันการเกิดเหตุได้อย่างสมบูรณ์	มีโอกาสในการเกิดน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10% ใน 1 ปี

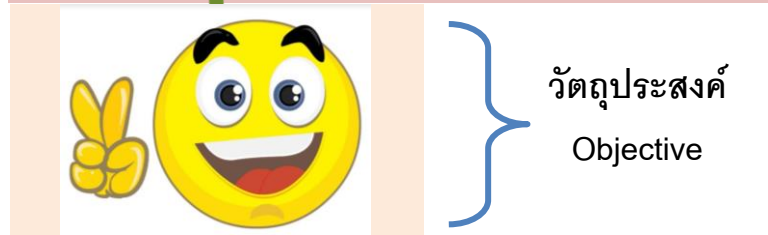
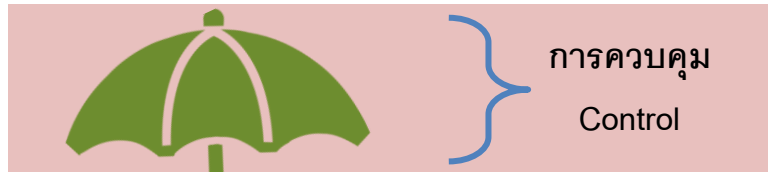
* หรือตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ที่ยอมรับไม่ได้ และส่งผลให้ล้มเหลว

ความเสี่ยงและการควบคุม มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกันอย่างไร ?

การอยู่ในภาวะที่ “ควบคุมได้”
ช่วยผลักดันให้องค์กรประสบ
ความสำเร็จ

การควบคุม มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ
ความเสี่ยง และ วัตถุประสงค์

การควบคุมที่ดีจะช่วยบริหารความเสี่ยง
และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและ
ประสบความสำเร็จได้





ประเภทของการควบคุม

การควบคุมภายในแบบป้องกัน
(Preventive control) + Directive

เป็นการควบคุมที่ต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือความไม่ถูกต้อง และเป็น การควบคุมที่เกิดขึ้นก่อน เหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้น

เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน/ข้อมูล เป็นต้น

การควบคุมภายในแบบค้นพบ
(Detective control)
+ Corrective+ Compensating

การควบคุมนี้เกิดขึ้นเพราะต้องการ ค้นหาข้อผิดพลาดหลังจากที่ ความผิดพลาดนั้นได้เกิดขึ้นแล้ว

เช่น การสอบทาน การสอบยืนยัน ยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

a. Manual Controls

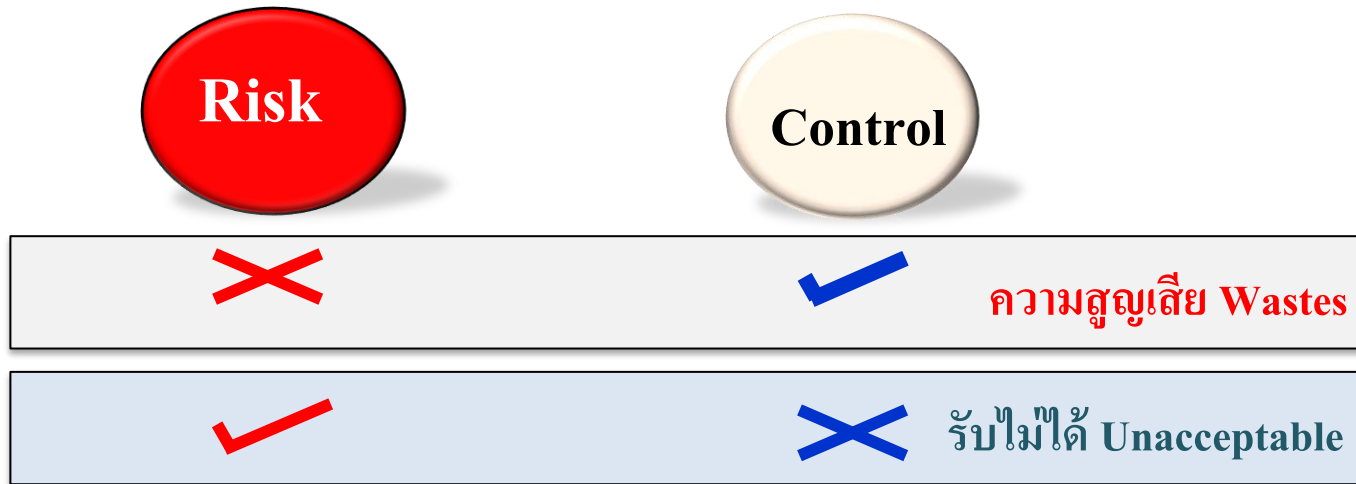
b. IT-Dependent Controls

c. Automated Controls





หลักการสำคัญของ Risk และ Internal (Quality) Control



- วัตถุประสงค์ ที่ไม่มี การควบคุม ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- การควบคุม โดยปราศจาก ความเสี่ยง คือความสูญเสียด้านทรัพยากร
- ความเสี่ยง ที่ปราศจาก การควบคุม เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้
- การตรวจสอบภายใน ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง ความเสี่ยง และ การควบคุม เป็นเรื่องที่เสียเวลา

ตัวอย่าง 1 : การควบคุมภายในต่อไปนี้เป็น การควบคุมประเภทใด?



ความเสี่ยง

สินค้าคงคลังสูญหาย



การควบคุม

ตรวจนับสินค้าคงคลังทุกเดือน

1. การควบคุมภายในแบบป้องกัน

2. การควบคุมภายในแบบค้นพบ

a. Manual Controls

b. IT-Dependent Controls

c. Automated Controls

ตัวอย่าง 2 : การควบคุมภายในต่อไปนี้เป็น การควบคุมประเภทใด?



ความเสี่ยง

ข้อมูลที่บันทึกในระบบไม่ถูกต้อง ทำให้เกิด
ความผิดพลาดในการนำข้อมูลไปใช้



การควบคุม

สอบทานความถูกต้องของรายการหลังจาก
ที่บันทึกในระบบ

1. การควบคุมภายในแบบป้องกัน

2. การควบคุมภายในแบบค้นพบ

a. Manual Controls

b. IT-Dependent Controls

c. Automated Controls

ตัวอย่าง 3 : การควบคุมภายในต่อไปนี้เป็น การควบคุมประเภทใด?



การควบคุม

การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล
ในระบบ โดยใช้ Username และ Password

a. Manual Controls

b. IT-Dependent Controls

c. Automated Controls

1. การควบคุมภายในแบบป้องกัน

2. การควบคุมภายในแบบค้นพบ



กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง: Cost & Benefit Consideration

ทางเลือกนั้น คุ่มหรือไม่? และมั่นใจว่าเพียงพอต่อความเสียหายที่รับไม่ได้ในอนาคตหรือไม่?

การจัดการความเสี่ยงอาจเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือผสมผสานกัน:

TERMINATE

หลีกเลี่ยง (AVOID)

- ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
- หากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรม ให้พิจารณาความเสี่ยงใหม่ว่ายอมรับได้หรือไม่

TRANSFER

ร่วมจัดการ (SHARE)

- ร่วมมือกัน จัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคล สถานที่ หรือองค์กรอื่น
- ทำประกัน กระจายกิจกรรมไปหลากหลายสถานที่



TREAT

ลด (REDUCE)

- การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การวางระบบควบคุม และการทำแผน B และแผน C

TAKE

ยอมรับ (ACCEPT)

- ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
- หากค่าใช้จ่ายในการจัดการสูงเกินไป ไม่พองบ หรือไม่คุ้มประโยชน์

4 : Review and Revision



 Governance & Culture

 Strategy & Objective-Setting

 Performance

 Review & Revision

 Information, Communication, & Reporting

Strategic & Performance Management :

- ☑ เมื่อมีกลยุทธ์และแผนงาน พร้อมการประเมินความเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Response, Mitigation Plans) ก็ดำเนินการตามแผนงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัท จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางแผน

- 15. Assesses Substantial Change
- 16. Reviews Risk and Performance
- 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management :

- ☑ ติดตามและทบทวน ความก้าวหน้าของ แผนการบริหารความเสี่ยง และเทียบกับแผน กลยุทธ์

Principle 15: Assesses Substantial Change

มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อ
กลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

ผลกระทบของ New Normal
ต่อผลการดำเนินงาน



ผลกระทบของ Education Disruption / Digital Learning
Platform Disruption ต่อผลการดำเนินงาน

**ปัจจัยภายนอก**

- PESTEL / เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสำคัญ
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค
- Mega Trend / Emerging Events

**ปัจจัยภายใน**

- บริบทขององค์กร
- เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางขององค์กร

**อื่น ๆ**

- คู่แข่ง (Competitor Move)
- ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

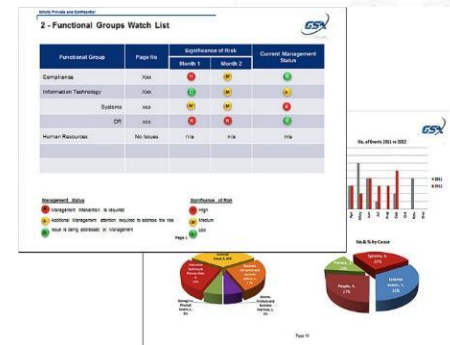
P = Political
 E = Economic
 S = Social
 T = Technology
 E = Environmental
 L = Legal

Substantial
 Changes / การ
 เปลี่ยนแปลงที่มี
สาระสำคัญ

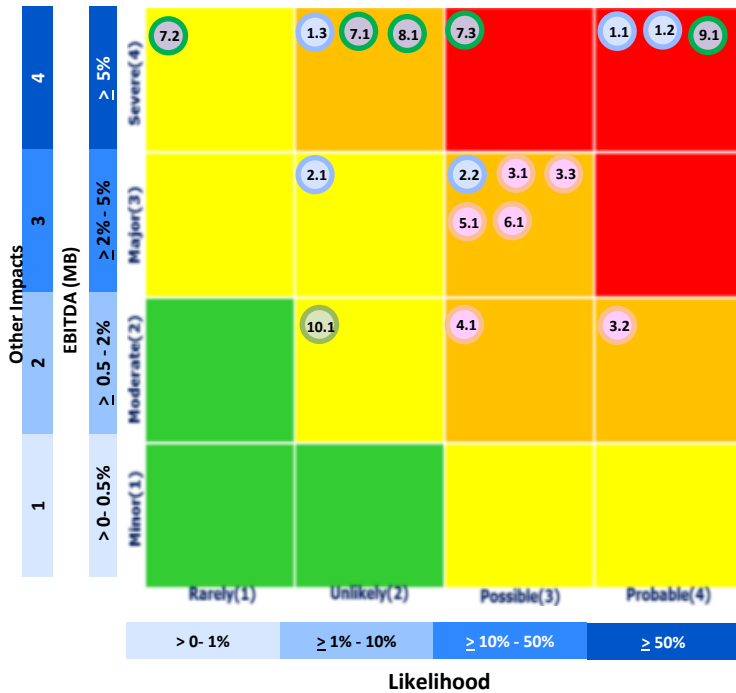
ตัวอย่างหัวข้อรายงานด้านการบริหารความเสี่ยง

- การทบทวนนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง
- ความก้าวหน้าการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร
 - ทบทวนสถานะความเสี่ยง (Risk Map / Heat Map)
 - ความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation)
 - ดัชนีวัดความเสี่ยง: Key Risk Indicator (KRIs)
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง (Event Scanning)
- ความเสี่ยงด้านการลงทุนที่สำคัญ

Heat Maps With Numbers And Placeholder Text 5x5



ตัวอย่างการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อการทบทวนสถานะความเสี่ยง



Risk level: ■ Extreme ■ High ■ Medium ■ Low

Total	17
Extreme	4
High	10
Medium	3

	Corporate Risk	KRI	R-Score
Strategic Risk	1.....	(4x4)
	2.....	
	3.....	
Operational Risk	4.....	
	5.....	
	6.....	
Financial Risk	7.....	(3x4)
	8.....	
Compliance Risk	9.....	(4x4)
Emerging Risk	10.....	



ลักษณะที่ดีของ Leading KRIs (3 Tips)

1. KRIs ที่เลือกควรแสดงออกให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง



2. KRIs ไม่ควรใช้เป็นตัววัดความก้าวหน้าของแผน/มาตรการจัดการความเสี่ยงแต่ควรใช้เป็นเครื่องมือ Check Effectiveness ของแผน/มาตรการนำไปรวมอยู่ในกระบวนการ Monitoring and Review

3. ข้อมูล KRIs ควรง่ายในการเก็บรวบรวม/ติดตามและสามารถตรวจสอบได้ง่ายและรายงานแนวโน้มของความเสียหายได้



HR Transformation Strategic Objective /Target : ร่วมสร้างและบริหารองค์กรสู่ HPO Organization

Current Management & Control

วิธีการควบคุม/จัดการ

มาตรการลดผลกระทบ

Risk Score
after control
= 3 x 4

Internal Risk factors

- RF1 -ไม่พอใจค่าตอบแทนสวัสดิการเพิ่มเติมที่ได้รับ/
รูปแบบค่าตอบแทนไม่ตรงความต้องการ
- RF2 -ระบบประเมินไม่เป็นธรรม
-ใช้ความรู้สึก / มาตรฐานไม่ตรง
- RF3 -สภาพแวดล้อมการทำงานไม่เอื้อ
-ไม่ท้าทายกับคน GenY ที่มีความสามารถ
- RF4 กระบวนการสรรหา
- (ล่าช้า รูปแบบช่องทางการรับไม่ตรงกลุ่ม New Gen)

Adequate remuneration
& motivation packages
, Performance incentive/
Bonus Pool + EJIP

Succession Plan

Key Risk
Lack/Loss of High Performers

Financial Impact (Loss /Cost/Benefit)

1. ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย(ความสามารถของ Successor ยังไม่เพียงพอ)
2. เสียค่าใช้จ่ายในการ Recruit / Develop / ทำสัญญาจ้างชั่วคราวนอกแผนมาทดแทน

External Risk Factors

- RF1 - การแข่งขันแรงงานที่รุนแรง-คู่แข่งเสนอผลตอบแทนสูงใจมากกว่า มีรูปแบบแปลกใหม่
- RF2 -Life Styleการทำงานของคนรุ่นใหม่ GenY ที่มีความสามารถ

Non-Financial Impact (Rumor/Death/...)

- 1 การเติบโตองค์กรไม่เป็นไปตามแผนการเติบโต
- 2 ผู้บริหาร/ผู้ร่วมงานรับภาระงานหนักขึ้น ในช่วงเวลาที่ขาดคนที่มีความสามารถเข้ามารับงานต่อ

Leading KRI

KRI

Lagging KRI

- ผลการประเมินความพึงพอใจ (< 70 % รับไม่ได้)
- Staff Turn over Rate (> 10% รับไม่ได้)
- % Manpower ตำแหน่งสำคัญ (Actual/Plan) (> ...คน รับได้)
- (< ...% รับไม่ได้)
- จำนวน (%) พนักงานที่เป็น High Performer ลาออก (< 2 % รับได้)
- จำนวน /% Turn Over rate of High Performers

New Risk Treatment Plans

มาตรการป้องกัน เพิ่มเติม

1. เสนอทางเลือกผลตอบแทนที่หลากหลายตามความสนใจ
2. จ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ ความสามารถ P4P/Fast Track
3. Recruitment Process/PA Review
4. ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่เพื่อสุขอนามัยที่ดี Co-Creation + Working Space

มาตรการลดผลกระทบเพิ่มเติม

1. Head Hunter Service
2. Contract Agreement/ Project Based hiring
3. Monitor all successors' Skills Gap /Re-Skill + Up-Skill
4. Knowledge Management (Tips) Manual

Expected Risk Score
after Mitigation Plan
= 2 x 2

5 Information, Communication and Reporting



Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

Strategic & Performance Management :

- ☑ เมื่อองค์กรดำเนินการตามแผนงาน และสามารถประสบความสำเร็จได้ จะเป็นการเพิ่ม Value ให้องค์กร

Enterprise Risk Management :

- ☑ ใช้เทคโนโลยี ที่เหมาะสมเข้าช่วยในการจัดทำข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง
- ☑ มีการสื่อสารข้อมูลด้านความเสี่ยงที่เหมาะสมกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

5 Information, Communication and Reporting

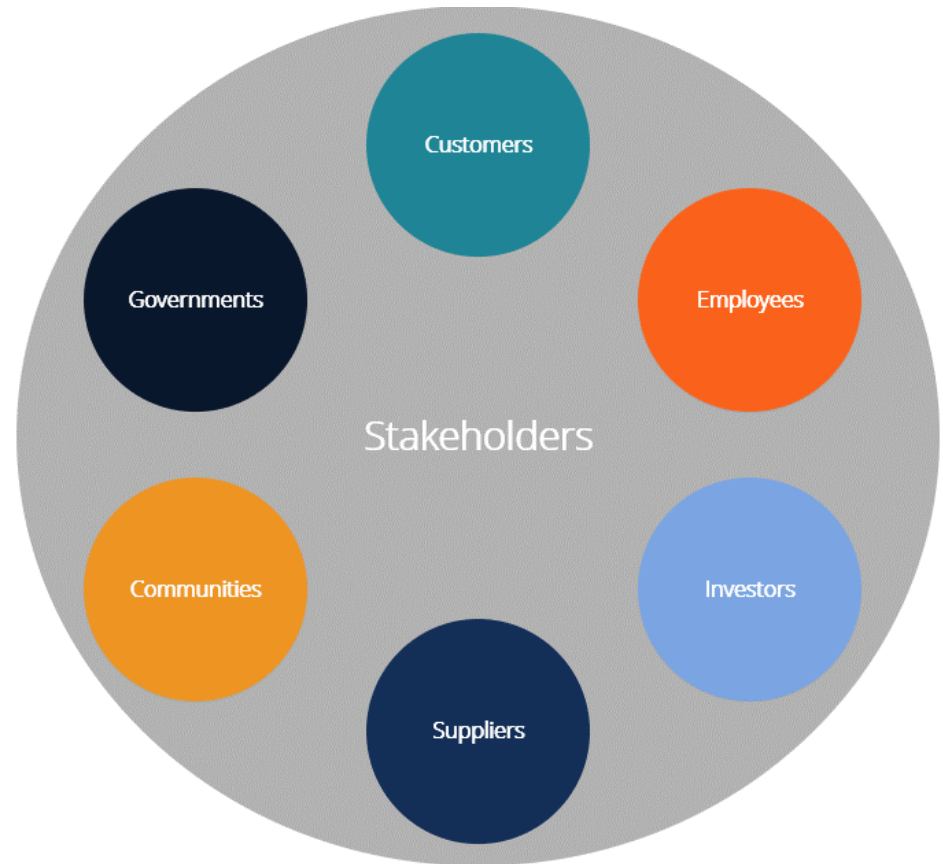
- วัตถุประสงค์ของระบบ หรือโปรแกรมที่ต้องการใช้งาน (Objective of the system/ software)
 - เพื่อจัดเก็บข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง (Database)
 - การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง (Analysis)
 - การจัดทำรายงาน หรือ Dashboard
 - ความยาก ง่ายต่อการใช้งาน (User friendly)
- ความเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ (Integrated system)
- ความยาก-ง่ายของการใช้ปรับเปลี่ยนระบบในอนาคต
- ควรหารือกับผู้ใช้งานจริง (Risk owner)



5 Information, Communication and Reporting

การสื่อสารแต่ละ Stakeholder

- ควรมีช่องทางการสื่อสารให้กับแต่ละกลุ่มของ stakeholder
- ข้อความ และช่องทางที่สื่อสารควรเหมาะสมแต่ละกลุ่ม



คำถาม & คำตอบ



A wooden plate is centered on a bamboo mat. A green ribbon is tied in a bow around the top edge of the plate. A white rectangular sign is placed on the plate, featuring the text "Time for lunch." in a black serif font. A wooden fork is on the left and a wooden spoon is on the right of the plate. A white rectangular box is positioned below the sign, and a red rectangular box is positioned below the white box.

Time for lunch.