



## กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบและเครื่องมือที่เหมาะสม

### การระบุและประเมินความเสี่ยง

เทคนิคการระบุความเสี่ยง:

- การทบทวนเอกสาร (Review Documents)
- การระดมความคิดเห็น (Brainstorming)
- การสัมภาษณ์ (Interviews)
- การใช้รายการตรวจสอบ (Checklists)
- การวิเคราะห์ SWOT
- แผนภาพสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams)

การประเมินความเสี่ยงด้วย Risk Matrix 5x5: เป็นการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดระดับความเสี่ยง

### ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Matrix) 5x5

ผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (Impact)	5 ปานกลาง	10 สูง	15 สูงมาก	20 สูงมาก	25 สูงมาก
	4 ปานกลาง	8 สูง	12 สูง	16 สูงมาก	20 สูงมาก
3 น้อย	6 ปานกลาง	9 สูง	12 สูง	15 สูงมาก	
2 น้อยมาก	4 ปานกลาง	6 ปานกลาง	8 สูง	10 สูง	
1 น้อยมาก	2 น้อยมาก	3 น้อย	4 ปานกลาง	5 ปานกลาง	

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

(โอกาส x ผลกระทบ) = ระดับความเสี่ยง		
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก C	15 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง H	8 - 14	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง M	4 - 7	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
น้อยมาก L	1 - 3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดการปฏิบัติงาน

### การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

- ยุติ (Terminate): ยกเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- ลด (Mitigate): สร้างมาตรการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบ
- ส่งต่อ (Transfer): โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย
- ยอมรับ (Retain): ดำเนินการต่อแม้มีความเสี่ยง เพราะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ดำเนินการต่อ (Pursue): ยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นเพื่อโอกาสในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น

### การติดตามด้วยตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRIs)

Key Risk Indicators (KRIs) คือเครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น โดยมักเชื่อมโยงกับ “สาเหตุ” ของความเสี่ยง และทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signs) แตกต่างจาก KPIs ที่มักมองย้อนหลังถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว

- Leading Indicators: ตัวชี้วัดที่มองไปข้างหน้าและสามารถเตือนล่วงหน้าได้ (เหมาะกับการเป็น KRIs)
- Lagging Indicators: ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว

## เครื่องมือคุณภาพและปัญญาประดิษฐ์ (AI)

เครื่องมือคุณภาพที่ประยุกต์ใช้ได้:

- PDCA: วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- Process Mapping: ระบุขั้นตอนที่มีความเสี่ยงสูง
- FMEA (Failure Mode and Effects Analysis): จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงเพื่อวางมาตรการควบคุม
- Root Cause Analysis: สืบหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ
- SWOT Analysis: ระบุความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ตอบสนอง

**การใช้ AI เป็นผู้ช่วยจัดการความเสี่ยง:** AI สามารถช่วยในกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ครบวงจร ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท, ระบุความเสี่ยง, จัดลำดับความสำคัญ, กำหนดมาตรการ, วางแผนปฏิบัติการ, ไปจนถึงการออกแบบการรายงาน โดยใช้ชุดคำสั่ง (Prompts) ที่มีโครงสร้างชัดเจน

### รูปแบบ Prompt ที่มีประสิทธิภาพ (RISK MANAGEMENT HACK):

- Persona: กำหนดบทบาทให้ AI (เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงทางการเงิน)
- Task: ระบุงานที่ต้องการให้ทำ (เช่น จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง)
- Context: ให้ข้อมูลบริบทขององค์กรและเป้าหมาย
- Format: กำหนดรูปแบบผลลัพธ์ที่ต้องการ (เช่น ตาราง, บทสรุปสำหรับผู้บริหาร)

## การบูรณาการสู่ความเป็นเลิศและวัฒนธรรมความเสี่ยง

### การบูรณาการกับเกณฑ์ EdPEX

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญในเกณฑ์ EdPEX หมวด 6.2 ค (3) ซึ่งต้องการให้สถาบันมีระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการที่ครอบคลุมทุกมิติ โดยมีแนวคิดหลัก 5 ประการ

1. บูรณาการในระบบ (Integration): พิจารณาความเสี่ยงในทุกระดับตั้งแต่กลยุทธ์ถึงการปฏิบัติการ
2. มองเชิงรุก (Proactive): เน้นการคาดการณ์และเตรียมพร้อมต่อความไม่แน่นอน
3. ใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact): ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์
4. เสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risks): พิจารณาความเสี่ยงที่อาจสร้างโอกาสและนวัตกรรม
5. มุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Focus): วิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

### การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)

วัฒนธรรมความเสี่ยงคือ **คุณค่า ทักษะ ความเชื่อ และพฤติกรรม** ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารและพนักงานทุกคน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในยุคใหม่

### บทบาทผู้บริหาร 6Cs ในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง

1. Commitment: แสดงความมุ่งมั่นและเป็นตัวอย่างที่ดี
2. Clarity: สื่อสารวิสัยทัศน์ด้านความเสี่ยงอย่างชัดเจน
3. Capacity: จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ

4. Coaching: ฝึกอบรมและให้คำแนะนำ
5. Courage: สร้างความมั่นใจให้พนักงานกล้ารายงานความเสี่ยง
6. Celebrate: ยกย่องและให้รางวัลแก่พฤติกรรมด้านความเสี่ยงที่ดี

#### 10 สัญญาณของวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เป็นพิษ (Toxic Risk Culture)

1. ผู้บริหารไม่สนับสนุน
2. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
3. ระบุความเสี่ยงด้วยวิธีผิดๆ
4. เลือกกรอบการทำงานที่ไม่ถูกต้อง
5. ไม่เลือกความเสี่ยงที่สำคัญมาจัดการ
6. ประเมินความเสี่ยงใหม่ๆ ต่ำเกินจริง
7. ไม่ลงทุนในเทคโนโลยีและข้อมูล
8. นโยบายใช้ไม่ได้จริง
9. สื่อสารและรายงานไม่ทั่วถึง
10. มองว่าความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องจำเป็น

#### กรอบแนวคิด 5C เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมความเสี่ยง

กรอบแนวคิด "EMPOWERED Open Recipe" เป็นกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงเชิงรุก:

- Connect: สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก และเชื่อมโยงกับข้อมูลสำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
- Contribute: ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- Cultivate: ปลูกฝังองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารความเสี่ยงผ่านการอบรมและสร้างระบบการจัดการความรู้
- Cross-function: ผลักดันให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อจัดการความเสี่ยงที่ต้องอาศัยความร่วมมือข้ามสายงาน
- Commit: แสดงความมุ่งมั่นจากผู้บริหารผ่านการกำหนดนโยบาย, ตัวชี้วัด, และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

#### ความสำคัญของ ERM (Importance of COSO ERM)

COSO ERM (Enterprise Risk Management) เป็นเฟรมเวิร์กระดับสากลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากองค์กรทั่วโลก เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่บูรณาการการจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรตั้งแต่การกำกับดูแล กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การทบทวน ไปจนถึงการรายงานผล ทั้งนี้ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



กรอบ COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance ปี 2017 เป็นมาตรฐานสากลที่เน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็น “วัฒนธรรม ชีตความสามารถ และแนวปฏิบัติที่องค์กรบูรณาการเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์และการดำเนินงาน เพื่อจัดการความเสี่ยงในการสร้างรักษา และเพิ่มคุณค่า” กรอบนี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักและ 20 หลักการ ที่เชื่อมโยงกันในรูปแบบ Double Helix แทนโครงสร้างลูกบาศก์แบบเดิม

- โครงสร้างทางความเสี่ยงระดับองค์กร: COSO ERM สนับสนุนให้เกิดการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและรวมทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกัน
- เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน: การปรับปรุงในปี 2017 ช่วยให้ COSO ERM สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ให้คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องช่วยลดลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- บริบทของสถาบันการศึกษา: การมี ERM ในสถาบันการศึกษาช่วยในการจัดการความหลากหลายของบริบทต่าง ๆ เช่น นักศึกษาและบุคลากร

### วัตถุประสงค์ของ Prompt Catalog

- เพื่อสนับสนุนการประยุกต์ใช้ ERM ช่วยให้ผู้จัดการความเสี่ยงสามารถใช้ AI ในการจัดทำเอกสารที่สอดคล้องกับ 5 องค์ประกอบของ COSO 2017
- เพื่อสร้างเนื้อหาได้ตรงตามเกณฑ์ RMEEx 2025 Prompt ถูกออกแบบให้ครอบคลุมหลักการ 20 ประการเพื่อใช้ในการประกวด RMEEx
- เพื่อลดเวลาการเตรียมเอกสาร ช่วยให้การสร้างเนื้อหาเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีมาตรฐาน ลดความจำเป็นในการแก้ไขเพิ่มเติม

### กลุ่มเป้าหมาย (Target Audience)

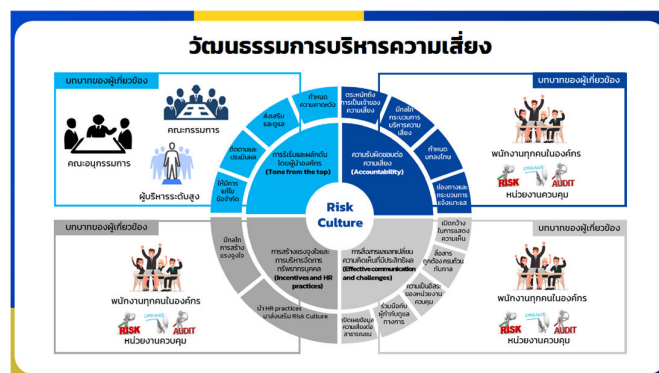
- บุคลากรหรือคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร/ส่วนงาน/หน่วยงาน
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยงหรือฝ่ายตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยที่ดูแลระบบ COSO ERM
- ผู้วางแผนออกแบบการอบรมเกี่ยวกับ Risk Awareness หรือการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

## ขั้นตอนการใช้งาน Prompt Catalog

1. เลือก Prompt ตามหมวด COSO Component (Governance, Strategy, Performance, Review, Reporting)
2. คัดลอก Prompt ทั้งในภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ
3. วางในระบบ AI เช่น ChatGPT และปรับบริบทตามต้องการ เช่น ชื่อหน่วยงานหรือเหตุการณ์
4. ใช้คำสั่ง AI เช่น “Write Policy X” “Draft risk register” หรือ “Summarize KRI trend”
5. ตรวจสอบและปรับปรุง Output จาก AI ให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายองค์กร
6. ใช้ Output ในการวางแผนหรือรายงานที่เกี่ยวข้องกับ RM
7. ทบทวน Prompt และผลลัพธ์เป็นประจำทุกปีเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

## รายละเอียด Prompt Catalog

Prompt Catalog: 100 AI Prompts for COSO ERM-Based Risk Management Planning ออกแบบให้พร้อมใช้งานกันทั้งกับระบบ Generative AI (เช่น ChatGPT หรือ Gemini 15/Chat 10) โดยเน้นจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบและ 20 หลักการ (Principles) ตลอดจนสนับสนุนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะ



## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้รับความรู้และความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่
2. เพิ่มศักยภาพการทำงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีและการทำงานข้ามสายงาน (Cross-function)

การถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรภายในฝ่าย

ทั้งนี้ได้มีการประชุมและแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรสำนักงานผู้อำนวยการ ในการประชุมงานสำนักงานผู้อำนวยการ ครั้งที่ 3/2569 เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2569



นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ปรับปรุงการทำงาน ดังต่อไปนี้

หัวข้อการปรับปรุง / พัฒนา	รายงานผลการปรับปรุง/ พัฒนาภายในวันที่
การนำเครื่องมือและเทคโนโลยี (เช่น AI และ KRIs) มาประยุกต์ใช้ในการติดตามและบริหารความเสี่ยงเชิงรุก	กันยายน 2569

ข้อเสนอแนะอื่นๆ(ถ้ามี)

ผู้รายงาน.....*อุษภพร นวทะวีคานะ*.....  
...(นางสาวอุมาพร นวทะวีคานะ).....  
ตำแหน่ง พนักงานบริการชำนาญงาน  
วันที่ .....27.....เมษายน 2569

ความคิดเห็นของหัวหน้างาน

รับทราบ และเห็นว่ากรอบมดังกล่าวช่วยเสริมศักยภาพด้านการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม  
ควรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ลงชื่อ.....*ชินกร น้อยคำยาง*.....  
.....(นายชินกร น้อยคำยาง).....  
ตำแหน่ง รักษาการแทนหัวหน้างานบริหารและจัดการ  
วันที่ .....27.....เมษายน 2569

ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง

รับทราบ

ลงชื่อ.....



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์วรพล อร่ามรัศมีกุล)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง

วันที่.....

29 เม.ย. 2569

- หมายเหตุ : 1. จัดทำรายงานฯ หลังจากเข้าร่วมประชุม/ อบรม/สัมมนา /ศึกษาดูงาน ภายใน 15 วันทำการ  
เสนอหัวหน้าฝ่าย
2. หัวหน้าฝ่ายเสนอความเห็น ภายใน 3 วันทำการ และเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
  3. แจ้งผู้รายงานทราบ และจัดเก็บเข้าแฟ้มรายงานการเข้าประชุม/ อบรม/สัมมนา /ศึกษาดูงาน
  4. หัวหน้าฝ่ายติดตามผลการปรับปรุงพัฒนา
  5. หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปรับปรุงพัฒนาให้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางได้ทราบ