

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาแนวทาง ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในจังหวัดอ่างทอง โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถประมวลสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
 - 1.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
 - 1.2 ประเภทของความเสี่ยง
 - 1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี
3. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ในจังหวัดอ่างทอง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2545, หน้า 23) กล่าวถึงความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือ เหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

เจริญ เจริญวาลย์ (2548, หน้า 15) กล่าวว่า ความเสี่ยง หรือ Risk หมายถึง โอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารคดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารคดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือเมื่อมีการวางเป้าหมายหรือแผนงานไว้ในตอนแรกเริ่มนั้น สภาพแวดล้อมมีอยู่อย่างหนึ่ง ต่อครั้งเมื่อดำเนินการลงไป เวลาเปลี่ยนไป

สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปในทิศทางที่ไม่เหมือนกันกับตอนที่วางแผนหรือกำหนดเป้าหมายนั้นไว้โดยเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งผลในทางลบ หรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานที่ไม่อาจประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้นอาจส่งผลใน ทางบวกก็ได้ ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงเดิมที่คาดการณ์ไว้ลดลง หรือไม่มีอีกต่อไป การดำเนินกิจกรรม ทุกๆ กิจกรรม จะต้องมีความเสี่ยงที่แน่นอน เกิดขึ้นอยู่ในระดับหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ และ จะต้องป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้นให้ได้ ความเสี่ยงที่แน่นอนที่มักเกิดขึ้นเสมอ ได้แก่

1. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานของมนุษย์ มนุษย์มีลักษณะการทำ ผิดพลาดติดตัวอยู่เป็นธรรมชาติ ที่เรียกกันว่า Human error ซึ่งอาจเกิดจากการขาดทักษะ หรือขาด ความตั้งใจในการทำงาน หรือการขาดสมาธิในการทำงาน

2. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร การทำงานผ่านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นเครื่องจักรกล หรืออิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ ย่อมมีโอกาสเกิดการทำงาน ผิดจังหวะ เกิดการหยุดชะงัก หรือหมดอายุการใช้งาน ความเสื่อมสภาพ การสึกหรอหรือถึง กำหนดการเปลี่ยนกลไกภายในเครื่องจักร ย่อมนำมาซึ่งการปฏิบัติงานผิดพลาดบกพร่องได้

3. ขีดจำกัดความสามารถของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมมีขีดความสามารถจำกัดใน สภาพแวดล้อมหนึ่งมนุษย์อาจมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือเป้าหมายได้สำเร็จแต่ เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่เสมอตามกาลเวลาที่ เปลี่ยนไปภายใต้เงื่อนไขสภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้ามีนัยสำคัญหรือมีความรุนแรงถึง ระดับหนึ่งที่เกิดขีดความสามารถของผู้บริหารที่รับผิดชอบนั้น ก็ย่อมเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติ หน้าที่ ที่จะนำมาซึ่งความล้มเหลวได้เสมอ

4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เงื่อนไขสำคัญของการดำเนินกิจการ งานต่างๆ ที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเสมอ ความเสี่ยงของ ผู้บริหารองค์กรที่จะต้องเผชิญอย่างแน่นอนอีกอย่างหนึ่งก็คือ การผันแปรเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวได้เช่นกัน

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึงเหตุการณ์หรือ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความ เสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้ ความเสี่ยงจึง นับเป็นความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ส่งผลกระทบต่อเงินและทรัพย์สินขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร ขวัญและกำลังใจของบุคลากร และความมั่นคงขององค์กร

จรินทร์ เทศวานิช (2550, หน้า 414) ให้ความหมายของความเสี่งว่าหมายถึงสภาวะการณ์ที่ผู้บริหารองค์กรทราบว่ามีทางเลือกอะไรบ้าง แต่ละทางเลือกให้ผลตอบแทนเท่าไร และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นว่ามีความน่าจะเป็นมากน้อยเพียงใด และเมื่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมีความคลาดเคลื่อนไปจากผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ เรียกว่าเป็นความเสี่ยง โดยถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมีความคลาดเคลื่อนไปจากผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้มากก็แสดงว่ามีความเสี่ยงสูง ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมีความคลาดเคลื่อนไปจากผลลัพธ์ที่คาดหวังน้อยก็แสดงว่ามีความเสี่ยงต่ำ แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเท่ากับผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ ก็แสดงว่าไม่มีความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของความเสี่งว่า หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์

รัตนา สายคณิต (2547, หน้า 223) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การระบุเหตุการณ์เสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นให้มากที่สุดที่จะทำได้ ประเมินความเสี่ยง หาวิธีการตอบสนองหรือรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง พยายามลดผลกระทบของเหตุการณ์เสี่ยงเหล่านั้นและจัดหาเงินทุนสำรองให้เพียงพอครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงนั้น

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk management) หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

อภิชัย ศรีเมือง (2552, หน้า 49) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง เป็นความคิดว่าความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะจัดการปัญหาความเสี่ยงได้อย่างไร ความเสี่ยงเหล่านี้เป็นปัญหา

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทันที องค์กรที่มีการวางแผนหรือระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงมาก่อนแล้ว ก็อาจจะผ่อนหนักให้เป็นเบาได้ หรือดำเนินงานโดยมีผลกระทบน้อยกว่า แต่สำหรับบางองค์กรที่ไม่มีการวางแผนหรือการบริหารจัดการความเสี่ยงมาก่อน ก็จะกลายเป็นปัญหาที่ตามมา การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับ ความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากปัญหาความไม่แน่นอนหรือการเสี่ยงภัยต่างๆ ที่อาจสืบคลานเข้ามาบางครั้งเป็นเรื่องที่ไม่คาดคิด เป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จึงต้องบริหาร ปกติเป็นเรื่องของการเตรียมการหรือการป้องกัน แต่หลายองค์กรที่เริ่มประสพก็ยังมีเวลาการเตรียมตัวทันทีที่จะหามาตรการป้องกันไว้ก่อนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการหามาตรการเพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่ทำให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

1.2 ประเภทของความเสี่ยง

ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (2547, หน้า 2) กล่าวว่า ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งกำเนิด คือ

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

1.1 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) เกิดจากขั้นตอนอุปกรณ์ รวมถึงบุคลากรในการปฏิบัติงาน (Human resource risk)

1.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงิน ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน

1.3 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) เกิดจากกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

2.1 ความเสี่ยงจากสถานะการแข่งขัน (Competitive risk) เกิดจากสถานะการแข่งขันบริษัทคู่แข่ง

2.2 ความเสี่ยงด้านคู่ค้า (Supplier risk) เกิดจากบริษัทคู่ค้า และผู้ส่งมอบงานให้เรา

2.3 ความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์ (Regulatory risk) เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบราชการ

2.4 ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/political risk) เกิดจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 5) แบ่งประเภทความเสี่ยงในองค์กรเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านบำรุงรักษา และบริหารจัดการระบบ ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 167-171) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้นๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงด้านใดบ้างดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร
- 1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน
- 1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายใน
- 1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการแข่งขันเติบโตขององค์กร
- 1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร
- 1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร
- 1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
- 1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ
- 1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี
- 1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific risk areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่งคือ การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรเป็นอย่างไรแล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้นๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่มีดังนี้

- 2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 การบริหารการเงิน
- 2.3 การบริหารทรัพย์สิน
- 2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ

สรุปได้ว่าประเภทของความเสี่ยงจำแนกได้เป็น ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการทุจริต ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ และความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

วิลโลว์ วีระปรีช (2546, หน้า 16) กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานของกิจการหรือองค์กรใดก็ตามไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่และดำเนินธุรกิจประเภทใดหรือแม้ว่าจะเป็นกิจการไม่หวังผลกำไรย่อมมีโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดได้ทั้งนั้น ข้อผิดพลาดเหล่านั้นมีความสำคัญต่อกิจการหรือก่อให้เกิดความเสียหายได้มากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันออกไปและมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นไม่เท่ากันการที่กิจการ

จะกำหนดวิธีควบคุมซึ่งให้ความเชื่อมั่นอย่างสมบูรณ์ว่าจะไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นเลยนั้นย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะทำได้ก็จะเสียค่าใช้จ่ายสูงมากจนไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นทำให้เกิดข้อผิดพลาดในระดับที่พอจะยอมรับได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่กิจการอย่างมีสาระสำคัญและความเสี่ยงใดมีระดับสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ซึ่งจะต้องหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น

รัตนา สายคณิต (2547, หน้า 240) กล่าวไว้ว่า วิธีการรับมือกับความเสี่ยงมีวิธีการที่สำคัญดังนี้

1. การลดความเสี่ยง (Reducing risk) ให้เหลือน้อยลงด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ จัดหาผู้มีทักษะหรือผู้อยู่ในสายงานเข้าร่วมทีมงาน เช่น ผู้มีประสบการณ์ทางด้านกฎหมาย บัญชี หรือวิศวกรรม เป็นต้น จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาวิจารณ์และตรวจสอบงาน จัดหาวิธีการเพิ่มแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้แก่ทีมงานอย่างเหมาะสม จัดระบบการควบคุมและการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆ เป็นต้น

2. การยอมรับความเสี่ยง (Retaining risk) เพราะเห็นว่าโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยงนั้นน้อยมาก จึงยอมรับความเสี่ยงนั้น โดยไม่ได้ทำอะไร หรือในกรณีที่ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์เสี่ยงอาจจะค่อนข้างสูงแต่ส่งผลกระทบต่อเวลาและต้นทุน ซึ่งไม่คุ้มต่อค่าใช้จ่ายในการลดความเสี่ยง ก็จะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงนั้นไว้โดยไม่ทำอะไรเช่นกัน

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid risk) โดยการปรับเปลี่ยนบางอย่าง เช่น ลด ตัดทอนรายจ่าย ลดกิจกรรมบางอย่างที่ค่อนข้างเสี่ยง ลดกิจกรรมที่ทำงานซ้ำซ้อน จัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัย และระบบตรวจสอบที่รัดกุม เป็นต้น อย่างไรก็ตามด้วยวิธีการต่างๆ ข้างต้น แม้ว่าจะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไปได้บ้างก็ตาม แต่ก็ยังมีความเสี่ยงอีกหลายอย่างที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

4. การโอนความเสี่ยง (Transferring risk) ความเสี่ยงบางอย่างสามารถโอนให้บุคคลอื่นได้ เช่น ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติก็อาจโอนให้บริษัทประกันภัยรับภาระความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ก็สามารถทำสัญญาคู่เงินกับสถาบัน โดยกำหนดอัตราดอกเบี้ยคงที่ไว้ในสัญญา เป็นต้น

5. การวางแผนสำรอง (Contingency planning) หมายถึง การวางแผนทางเลือกซึ่งนำมาใช้ในกรณีที่เหตุการณ์เสี่ยงที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น แผนสำรองเป็นแผนที่จะป้องกันหรือลดผลเสียในเชิงลบของเหตุการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้น แผนสำรองจะต้องจัดทำขึ้นเหมือนแผนต่างๆ ไป ก็จะต้องตอบคำถามที่สำคัญว่า จะทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร ใครทำ ทำมากน้อยเท่าใด และ

ตามลำดับใด แผนสำรองที่จัดทำขึ้นไม่จำเป็นต้องมีเพียงแผนเดียว อาจจะจัดทำขึ้นหลายแผนเพื่อรับกับความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์เสี่ยงขึ้นจริงจึงนำแผนสำรองที่เหมาะสมหรือดีที่สุดออกมาใช้ก่อน

6. การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk sharing) ความเสี่ยงบางอย่างอาจจะแบ่งปันความเสี่ยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อช่วยกันรับผลเสียที่เกิดขึ้น

7. การตั้งเงินทุนสำรอง (Contingency fund) เป็นเงินทุนส่วนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อนำออกใช้จ่ายในกรณีที่เกิดความผิดพลาดจากการประมาณการรายรับ ประมาณการรายจ่าย หรือเกิดจากความผิดพลาดที่ไม่ได้ประมาณรายจ่ายสำหรับกิจกรรมบางอย่างไว้ หรือเกิดจากการเกิดเหตุการณ์เสี่ยงต่างๆ ทำให้ต้องมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นมากกว่าประมาณการไว้

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทุกองค์กรจึงต้องปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงหรือวงจรบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยง
2. การวัดความเสี่ยง
3. การควบคุมความเสี่ยง
4. การติดตามและรายงานความเสี่ยง นำไปสู่การปฏิบัติจริง

นฤมล สะอาด โฉม (2550, หน้า 33) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรคำนึงถึงหลักสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดังต่อไปนี้

1. การบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจ โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของเป้าหมายหลักขององค์กร
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กรจะบรรลุผลก็ต่อเมื่อโครงสร้างพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การประยุกต์ใช้ในองค์กรโดยรวมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
3. ให้ความสำคัญกับการผนวกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ และกระบวนการในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ภายใต้อายุขององค์กร
4. กำหนดผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงองค์กร ตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจ พัฒนา และตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานรวมถึงการประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร
5. อ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานหรือข้อบังคับ เพื่อการกำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เหมาะสมสำหรับประเภทธุรกิจของตน

ทร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 197) กล่าวถึง ปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง ชั้นลงมือปฏิบัติ การสร้างตัวแบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise risk management : ERM) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ประเมินความเสี่ยงทั้งองค์กร โดยปฏิบัติดังนี้

1. สํารวจความเสี่ยงในองค์กรทั้งหมดทำการสำรวจความเสี่ยงทุกฝ่ายทั่วทั้งองค์กร (Enterprise risk assessment) โดยใช้หลักเกณฑ์ของการวิจัยสำรวจโดยเฉพาะตัวแทนฝ่ายต่างๆ ซึ่ง อาจจะมีมากไม่สามารถจะศึกษาได้หมด จึงศึกษาจากตัวแทนโดยการสุ่มตัวแทนของฝ่ายต่างๆ มา ระดมสมองหรือตอบคำถามตามที่เป็นจริงหรือสัมภาษณ์โดยให้บุคลากรประเมินความเสี่ยงในฝ่าย หรือแผนกของตน และประเมินความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมด้วยและระบุความเสี่ยงทั้งระดับ แผนกหรือฝ่าย และองค์กรให้ได้ประมาณ 3 ความเสี่ยง แต่ละความเสี่ยงนี้เรียกว่า Risk register โดยการดึงความเสี่ยงที่สำคัญและมีผลกระทบสูงกับหน่วยงานและองค์กร พร้อมทั้งระบุสาเหตุ และผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ รวมทั้งการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันเป็นอย่างไร มี ประสิทธิภาพอย่างไร

2. ประเมินความเสี่ยงและจัดอันดับความสำคัญของความเสี่ยงเมื่อได้ความเสี่ยงของ องค์กรที่ตัวแทนทุกฝ่ายนำเสนอแล้ว นำมาจัดลำดับความเสี่ยง (Risk prioritization) โดยวิธีประชุม เจริญปฏิบัติการเพื่อให้คะแนนกับความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

2.1 ลงคะแนนผลกระทบ (Impact : I)

ต่ำ	(วงเงิน 25 ล้านหรือต่ำกว่า)	ให้คะแนน 1
ปานกลาง	(วงเงิน 25 -75 ล้าน)	ให้คะแนน 2
สูง	(วงเงิน 75 - 100 ล้าน)	ให้คะแนน 3
สูงมาก	(วงเงิน สูงกว่า 100 ล้าน)	ให้คะแนน 4

2.2 ลงคะแนนโอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

ต่ำ	โอกาสเกิดน้อยมาก	ภายใน 24 เดือน	ให้คะแนน 1
ปานกลาง	โอกาสเกิดน้อย	ภายใน 18 เดือน	ให้คะแนน 2
สูง	โอกาสเกิดสูง	ภายใน 12 เดือน	ให้คะแนน 3
สูงมาก	โอกาสเกิดสูงมาก	ภายใน 6 เดือน	ให้คะแนน 4

นำค่าผลกระทบและโอกาสมาคูณกันเพื่อหาความเสี่ยงที่อยู่ในขั้นวิกฤตซึ่งจะต้องนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

3. การพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยง เมื่อระบุความเสี่ยงและจัดอันดับในเรื่องโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบรวมถึงการลำดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแล้ว งานต่อไปของฝ่ายบริหาร ความเสี่ยงที่จะต้องพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นเบาบางลง พิจารณาว่าปัจจุบันมีการควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ หรือยัง การควบคุมนั้นเป็นอย่างไร และเวลาที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยง

การประเมินว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันเป็นอย่างไรจะแปลงเป็นคะแนน ขณะเดียวกัน โอกาสที่จะปรับปรุงการจัดการกับความเสี่ยงก็สามารถให้เป็นคะแนนการประเมิน ความเสี่ยงจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน (Control of event : C)

ถ้าดี	หมายถึง จัดการควบคุมได้ดีมาก	ค่าคะแนน 1
ปานกลาง	หมายถึง จัดการควบคุมได้ปานกลาง	ค่าคะแนน 2
ไม่ดี	หมายถึง จัดการควบคุมได้ไม่ดีเลย	ค่าคะแนน 3

3.2 โอกาสที่จะปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง (Opportunity to improve : O)

โอกาสน้อย	หมายถึง ยากมากที่จะปรับปรุงต่อไปในอนาคต	ค่าคะแนน 1
โอกาสปานกลาง	หมายถึง ยากที่จะปรับปรุงต่อไปในอนาคต	ค่าคะแนน 2
โอกาสสูง	หมายถึง ง่ายที่จะปรับปรุงต่อไปในอนาคต	ค่าคะแนน 3

3.3 ระยะเวลาที่จะสามารถเริ่มลงมือปฏิบัติ (Time scale for action : T)

มากกว่า 12 เดือน	ค่าคะแนน เป็น 1
ระหว่าง 6 - 12 เดือน	ค่าคะแนน เป็น 2
ภายใน 6 เดือน	ค่าคะแนน เป็น 3

นำค่าต่างๆ จากการจัดลำดับเพื่อปฏิบัติการ โดยคำนวณจากสูตรการจัดลำดับเพื่อปฏิบัติการกับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) X ผลกระทบ (Impact : I) X โอกาสที่

จะปรับปรุง (Opportunity to improve : O)X ระยะเวลาที่จะสามารถเริ่มลงมือปฏิบัติ (Time scale for action : T) การแบ่งกลุ่มตามลำดับความสำคัญ

กลุ่ม High มีคะแนนกว่า 75 ต้องเริ่มลงมือปฏิบัติภายใน 3 เดือน

กลุ่ม Medium มีคะแนน 50 - 75 ต้องเริ่มลงมือปฏิบัติภายใน 6 เดือน

กลุ่ม Low มีคะแนนน้อยกว่า 50 ต้องเริ่มลงมือปฏิบัติภายใน 12 เดือน

4. การทำแผนปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความเสี่ยงสูงสุดเป็นวิกฤตก่อนรายละเอียดการจัดทำแผนปฏิบัติ โดยปฏิบัติดังนี้

4.1 เขียนคำอธิบายความเสี่ยงหรือชื่อของความเสี่ยงเป็นข้อความสั้นๆ ที่ใช้อธิบายว่าความเสี่ยงคืออะไร

4.2 ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติเป็นการจัดลำดับเพื่อลงมือปฏิบัติการกับความเสียหายซึ่งเป็นผลคูณของโอกาสที่จะเกิดคูณด้วยผลกระทบคูณด้วยความสามารถในการปรับปรุงความเสี่ยง คูณด้วยระยะเวลาที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติ หรือหมายถึงการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติตนเอง ตามปกติแล้วจะไล่สีลงไปในช่วงนี้ด้วย โดยให้การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติการกับความเสียหายกลุ่ม High หรือคะแนนมากกว่า 75 ไล่สีแดง การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติการกับความเสียหายกลุ่ม Medium หรือคะแนนระหว่าง 50 - 75 ไล่สีเหลือง การจัดลำดับเพื่อปฏิบัติการกับความเสียหายกลุ่ม Low หรือคะแนนน้อยกว่า 50 ไล่สีเขียว

4.3 ในส่วนของ การให้คะแนนผลกระทบ โอกาสที่จะเกิดการควบคุมในปัจจุบัน ความสามารถในการปรับปรุง และเวลาที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติให้ไล่คะแนนตามสากลที่ได้จากการประเมิน

4.4 ประเภทของความเสี่ยงจะต้องเลือกว่า ความเสี่ยงนั้นจัดอยู่ประเภทใด เช่น ประเภทกลยุทธ์ ประเภทการปฏิบัติงาน ประเภทการเงิน ประเภทอันตราย หรือประเภทกฎระเบียบ และการควบคุม อาจจะเลือกประเภทความเสี่ยงได้หลายประเภทไม่จำเป็นต้องจัดอยู่ในความเสี่ยงประเภทเดียว

4.5 กำหนดพื้นฐานของความเสี่ยงอธิบายที่มาของความเสี่ยงนั้นๆ พอสังเขป

4.6 สาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดความเสี่ยงนี้ขึ้น อาจมีหลายประการ

4.7 ผลของความเสี่ยง ถ้าเกิดความเสี่ยงนี้แล้วจะเป็นอย่างไร

4.8 การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ต้องคิดว่าในขณะที่ยังไม่ได้บริหารจัดการความเสี่ยงนี้อย่างจริงจัง ตามแผนปฏิบัติการที่กำลังทำ ใช้วิธีใดในการควบคุมความเสี่ยง

4.9 แนวทางปฏิบัติเพื่อการควบคุมความเสี่ยง เป็นข้อเสนอที่จะปฏิบัติเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นๆ หดไป หรืออยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ ใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบใน

ข้อเสนอหรืองานย่อยนั้น เริ่มงานย่อยนี้เมื่อไร อะไรเป็นตัวบ่งบอกว่างานย่อยจบลงแล้ว มีอะไรเป็นตัวชี้วัด และประเมินราคาว่ามีต้นทุนในการปฏิบัติงานย่อยเป็นอย่างไร สูง กลาง หรือต่ำ

4.10 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดกับความเสี่ยงตัวนี้อาจจะเป็นลูกค้าภายในของฝ่ายเอง หรือภายนอกฝ่ายก็เป็นได้

4.11 รายละเอียดแผนสำรองฉุกเฉิน ถ้าหากทำไม่ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ จะทำอะไรรักษาความปลอดภัยนั้นๆ บรรยายพอสังเขป

4.12 รายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน ช่วงนี้ต้องใส่รายละเอียดที่สอดคล้องกับช่วงแนวทางการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงในทางปฏิบัติ มีวิธีการอะไรบ้างในส่วนรายงาน ความก้าวหน้าต้องใส่ไปทั้งหมด แต่ละความก้าวหน้าต้องใส่ว่าทำเสร็จไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับเปอร์เซ็นต์งานทั้งหมดที่วางไว้ และคาดว่าจะแล้วเสร็จเมื่อใด โดยกำหนดการนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเป็นจริง

4.13 ตัวชี้วัดความสำเร็จของความเสี่ยงเป็นตัวที่สำคัญมาก เพราะจะทำให้ทราบว่า จะบรรเทาเบาบางลงเมื่อใด ทั้งยังเป็นตัวตรวจสอบร่วมกันกับแนวทางปฏิบัติว่าเมื่อทำตามแนวทางปฏิบัติไปแล้ว เสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไร ต้องมีการปรับกระบวนการใหม่หรือไม่

4.14 กระบวนการตรวจสอบและเตือนสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแนวทางการรายงาน กระบวนการตรวจสอบอาจจะใช้วิธีหาผลสะท้อนกลับจากผู้รับบริการ ส่วนกระบวนการที่ใช้ในการเตือน สำหรับตัวชี้วัดใช้ในการรายงานการตรวจสอบว่าผลของการปฏิบัติตามแผนงานนั้นเป็นอย่างไร อาจจะใช้รายงานผลในที่ประชุมประจำเดือน หรือการประชุมฝ่าย เป็นต้น

4.15 วันที่เสร็จสิ้นการร่างแผนปฏิบัติการ คือ วันที่เสร็จสิ้นการทำรายงานแผนปฏิบัติการ

4.16 วันที่ต้องการทบทวนแผนปฏิบัติการ คือวันที่เรากำหนดว่าเมื่อถึงเวลานั้น จะต้องทบทวนแผนปฏิบัติการ

4.17 การทำรายงานสรุปความเสี่ยง (Risk summary) สรุปประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด โดยเฉพาะประเด็นวิกฤตที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน รวมทั้งความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย ที่จะต้องนำความเสี่ยงของตนเองมาจัดทำแผนปฏิบัติเช่นเดียวกัน และแผนความเสี่ยงขององค์การที่สมบูรณ์เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

ขั้นที่ 2 การออกแบบวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

1. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือการออกภาคสนามสำรวจปัญหาต่างๆ

2. วิเคราะห์ผลตามข้อ 1 และจัดทำแบบ (Model) การบริหารความเสี่ยง
3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมไปปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 การทดลองและการนำไปใช้จริง

ขั้นนี้เป็นการใช้ก่อนการใช้จริง ควรทดลองจนให้แน่ใจว่าใช้ได้แล้วจึงดำเนินงานพัฒนาแผนงานในระดับที่จะนำไปใช้กับทั่วองค์กรและที่สำคัญเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นที่ตระหนักต่อบุคลากรในองค์กร จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจทั่วกัน

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 20) กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การระบุถึงความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่ากิจกรรม หรือสถานที่หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การที่จะวัดความถี่ และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตและกิจกรรมที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ สิ่งสำคัญคือพิจารณาว่าโอกาสของความสูญเสียจะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหนและจะต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนเท่าไร ต้องมีการจัดลำดับและหาความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง หลังจากที่ได้ระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจอีกด้วยว่าจะรับมือความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียอย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ 4 แบบ คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

ขั้นที่ 4 การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ความสำคัญของการนำเอาการตัดสินใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับเทคนิคที่เลือก และกิจกรรมที่กำลังจัดการอยู่

ขั้นที่ 5 การติดตามผล เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะว่าประเภทของความเสี่ยงรูปแบบใหม่นั้นเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะมาจากการเปลี่ยนแปลง อุปกรณ์ในการทำงาน ลูกค้า และผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารจึงต้องคอยสอดส่องการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและประเมินวิธีการที่ใช้เพื่อรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นระยะรวมทั้งปรับปรุงเทคนิคเหล่านั้นในกรณีที่มีความจำเป็น

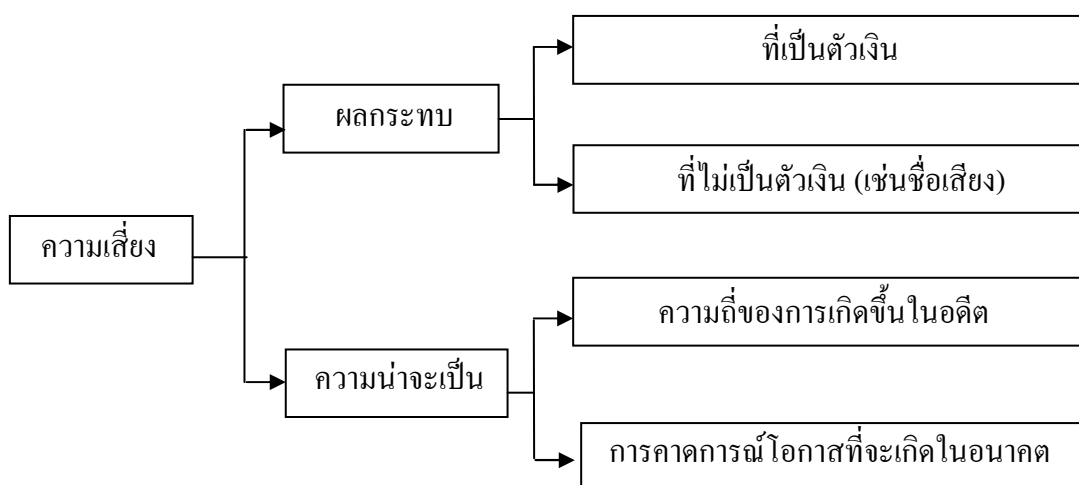
จันทนา สาขากร (2550, หน้า 33) กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยงมี 8 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นบรรยากาศหรือฐานรากที่ควรเสริมสร้างให้เกิดการควบคุมขึ้นในองค์กร เช่นความซื่อสัตย์ และจริยธรรมของผู้บริหาร ปรัชญา การบริหารความเสี่ยง ความรู้ความสามารถของพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำอย่างเพียงพอ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตามองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาก่อนเพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ (Event identification) ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการระบุถึงความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และ โอกาส (ความเป็นไปได้อันจะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุน กลยุทธ์ของผู้บริหาร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น และผลกระทบ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ดังแสดงภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ภาพรวมของการประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน ผู้บริหารต้องพิจารณาผลกระทบที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากเหตุการณ์ต่างๆ และประเมินความเสี่ยงทุกเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยประเมินความเสี่ยงสืบเนื่องก่อน และเมื่อกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงแล้วจึงพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดตามธรรมชาติหรือตามลักษณะของงาน

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่หลังจากผู้บริหารได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงสืบเนื่องนั้นแล้ว

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk responses) หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธีคือ

5.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การยกเลิกสายผลิตภัณฑ์ หรือการขายหน่วยงานออกไป เป็นต้น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5.2 การลด (Reduction) คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง หรืออาจลดทั้งสองอย่าง

5.3 การร่วมกันรับความเสี่ยง (Sharing) คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น

5.4 การยอมรับ (Acceptance) คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ผู้บริหารต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนองโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. กิจกรรมควบคุม (Control activities) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้านของการจัดการความเสี่ยง คือ เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่ป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ เป็นต้น

2. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้สารสนเทศ ในกระบวนการจัดการความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมาก หากข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้อันจะนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูล ซึ่งพิจารณาจากความละเอียด ทันท่วงที เป็นปัจจุบัน ถูกต้องแม่นยำและผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้ ข้อมูลที่ใช้อาจเป็นข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบัน

3. การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การมีระบบติดตามผลเพื่อประเมินรอบการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมทันสมัย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีตอบสนองที่เคยมีประสิทธิภาพอาจล้าสมัย กิจกรรมที่เคยมีประสิทธิภาพอาจถูกละเลย องค์กรเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล เป็นต้น การติดตามผลและ

การประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

นฤมล สะอาดโณม (2551, หน้า 103) กล่าวถึง การประเมินความเสี่ยงและการตอบสนอง ความเสี่ยงไว้ดังนี้ การประเมินความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือความถี่ (Frequency) ของการที่แต่ละ เหตุการณ์จะเกิดขึ้น ซึ่งการกำหนดระดับคะแนนของ โอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือความถี่นี้กำหนดเป็น 5 ระดับจากน้อยไปมาก โดยความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของรายการ ความเสี่ยงและความเหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กร สำหรับบางเหตุการณ์ เช่น การบันทึกข้อมูล ผิดพลาด หากเดือนละครั้งอาจเป็นระดับความถี่ที่มีระดับคะแนนน้อย แต่ถ้าเป็นเหตุการณ์ระดับ คอมพิวเตอร์ขององค์กรหยุดชะงักไม่ทำงาน หากเกิดเดือนละครั้งถือเป็นระดับความถี่สูงเกินรับได้ และได้รับการจัดอันดับคะแนนที่สูง

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะ เกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ กลยุทธ์ในการตอบสนอง (Tolerance) และ ความต้องการความเสี่ยง (Risk appetite) ขององค์กร โดยมี 4 กลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงคือ

1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) เป็นการเลี่ยงกิจกรรมใดๆ ที่เป็นสาเหตุหรือนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยอาจส่งต่อความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมที่มีความเสี่ยงไปยังผู้อื่น และมอบความรับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ ไปยังผู้อื่น เช่น การให้ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่องค์กรต้องการส่งต่อ โดยผู้ให้บริการนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร

2. ลดความเสี่ยง (Risk reduction) เป็นการลดความถี่หรือลดระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ มักทำโดยการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการที่เป็นไปเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง

3. การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk sharing) หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk transfer) เป็นการลดความถี่หรือลดระดับความรุนแรงของความเสียหายจากความเสี่ยงหนึ่งๆ โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันในรูปแบบต่างๆ

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือ การไม่ต้องทำสิ่งใดเพิ่มเติม เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยและผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยงนั้นไม่มากนัก ประโยชน์ที่จะได้จากการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อตอบสนองความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าใช้จ่าย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551, หน้า 39) กล่าวว่า ในการบริหารความเสี่ยงบางสถานการณ์ การระบุความเสี่ยงก็ไม่สามารถทำได้ชัดเจนทันที ต้องใช้เทคนิคการระบุเหตุการณ์ต่างๆ ที่หลากหลาย ดังนี้

1. การจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) เพื่อระบุเหตุการณ์ โดยทั่วไปเป็นการรวมเอาตัวแทนจากทุกๆ ฝ่ายหรือหลายๆ ระดับเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มในการจัดทำรายการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในส่วนที่บุคคลเหล่านั้นเกี่ยวข้อง ผลของการประชุมเชิงปฏิบัติการมักขึ้นอยู่กับความคล่องตัวในการพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดแสดงถึงความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเหตุการณ์ใดที่แสดงถึงโอกาส

2. การสัมภาษณ์ จะทำในลักษณะรายบุคคล หรือบางครั้งอาจจะเป็น 2 คน ต่อ 1 โดยผู้สัมภาษณ์จะมีผู้ร่วมงานมาช่วยจดบันทึกด้วยเป้าหมายก็เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับรู้ทัศนคติและความรู้จากเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในอดีต รวมถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นของผู้สัมภาษณ์ สำหรับประเด็นของการสัมภาษณ์นั้นมุ่งเน้นที่เรื่องวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่แสดงถึงโอกาส พิจารณาว่าผู้ให้สัมภาษณ์จัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างไร โดยพิจารณาจากโอกาสที่เกิดและผลกระทบ พิจารณาว่ากลไกการระบุความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่

3. การใช้แบบสอบถาม และการสำรวจ แบบสอบถามจะใช้ก็ต่อเมื่อมีประเด็นที่ต้องพิจารณาหลายๆ ประเด็นจากผู้ให้ความเห็น โดยมุ่งหาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำให้เกิด หรืออาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ คำถามอาจเป็นแบบปลายเปิดหรือแบบปลายปิดก็ได้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการสอบถาม แบบสอบถามอาจนำไปใช้กับคนๆ เดียว บุคคลกลุ่มเล็กๆ หรืออาจจะใช้สำรวจคนกลุ่มใหญ่ก็ได้

4. การวิเคราะห์ผังขั้นตอนกระบวนการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าต่างๆ ภาระงาน ผลผลิต และหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ดังตัวอย่างกระบวนการในการรับเงิน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการนำฝาก และการบันทึกเงินสดรับทั้งหมดว่าเป็นไปอย่างทันเวลา และถูกต้อง ดังแสดงตามตาราง 1

ตาราง 1 ตัวอย่างผังกระบวนการในการรับเงินเพื่อเป็นเกณฑ์ในการระบุความเสี่ยง

การปฏิบัติงาน	เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
1. เจ้าหน้าที่ประทับตราลงวันที่ในเช็ค	- เจ้าหน้าที่ไม่ได้ประทับตราลงวันที่ในเช็ค
2. ลงทะเบียนรับ	- เจ้าหน้าที่ไม่ได้บันทึกรายละเอียดเช็ค - เจ้าหน้าที่บันทึกรายละเอียดเช็คไม่ถูกต้อง - เจ้าหน้าที่ยกยอดเช็ค
3. เจ้าหน้าที่นำเช็คฝากธนาคาร	- เช็คสูญหายระหว่างทาง - นำเช็คเข้าฝากผิดบัญชี - ธนาคารบันทึกจำนวนเงินผิดใบนำฝากที่ประทับตรารับรองธนาคารสูญหาย
4. ส่งใบนำฝาก และทะเบียนเช็ค	- ใบนำฝากหรือทะเบียนรับเช็คสูญหาย หรือให้ฝ่ายลูกหนี้ จัดเก็บผิดที่
5. เจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกหนี้ลงบัญชีแยกประเภท	- บันทึกการรับเช็คผิดบัญชีลูกค้า บันทึกจำนวนเงินในบัญชีลูกค้าไม่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกหนี้ ไม่ลงรายการเช็ค
6. จับคู่รายงานการผ่านบัญชีกับใบนำฝาก	- รายละเอียดไม่ตรงกัน

5. การติดตามข้อมูลเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความสูญเสีย ช่วยให้องค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตและมีผลกระทบในเชิงลบ และสามารถวัดมูลค่าความเสียหายที่เกี่ยวข้องได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยปกติจะใช้ในการประเมินความเสี่ยง โดยอาศัยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ นอกจากนั้น ข้อมูลเหล่านี้จะให้ประโยชน์ในการบ่งชี้เหตุการณ์ โดยสามารถจะใช้เป็นหัวข้อในการระดมความคิดจากฐานข้อมูลจริงได้ หรือใช้ในการประเมินองค์ความรู้ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการลาออกของพนักงานสูง และยังเป็นแหล่งข้อมูลที่จะช่วยให้เข้าใจปฏิสัมพันธ์ของความเสียหายที่เกิดขึ้นในหลายๆ ส่วน เพื่อพัฒนาตัวแบบที่ใช้เพื่อคาดการณ์และวิเคราะห์สาเหตุได้อีกด้วย

พรทิพย์ อินทิวโรทัย และคณะ (2552, หน้า 51) กล่าวว่า ในการบริหารความเสี่ยง การประเมินปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ก่อนการประเมินความเสี่ยง

ควรสอบทานวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรและส่วนงานในองค์กรหรือวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม และสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุมขององค์กร หลังจากนั้นพิจารณาการปฏิบัติงานที่อาจมีปัญหาที่สำคัญ เช่น การได้รับร้องเรียนมาก เคยมีปัญหาคriticalมาก่อนการเสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย เป็นต้น แล้วจึงเริ่มด้วย

1. ระบุกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ แล้วพิจารณาว่าแต่ละขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงานมีขั้นตอนใด หรือกิจกรรมใดที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย การสูญเสียชีวิต การเปลี่ยนแปลง การทุจริต หรือการไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แล้วระบุความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอนดังกล่าว

2. ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญต่อองค์กร หรือหน่วยรับตรวจ

3. พิจารณารisksที่มีนัยสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง

อภิชัย ศรีเมือง (2552, หน้า 49) กล่าวถึงหลักการในการบริหารความเสี่ยงว่า ประกอบด้วย

1. การวางกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อที่จะสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมถึงการผนวกกระบวนการความเสี่ยงทั้งจากระดับสูงระดับบนและจากระดับบนสู่ระดับล่างมีการประสานงานและติดต่อระหว่างหน่วยงานที่ดี

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เราจะต้องสามารถบอกได้ว่าอะไรคือความเสี่ยง รู้จักกลั่นกรองว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญหรือจำเป็น เพื่อที่จะได้มุ่งเน้นและทำแผนการปฏิบัติงานต่อไป และเมื่อเราทราบแล้วว่าอะไรที่เป็นความเสี่ยงในหน่วยงานเรา เราต้องตอบต่อไปว่าแล้วในปัจจุบันนี้ เรามีการควบคุมความเสี่ยงตัวนี้อย่างไร

3. การควบคุมความเสี่ยง เราอาจมีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง ต้องมีระบบตรวจตราดูแลและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ซึ่งมีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง คือ

1. ระบุสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น อะไรคือความเสี่ยง
2. การประเมินสถานการณ์ ระดับความเสี่ยง เราจะแก้ไขหรือจัดการได้หรือไม่
3. การวางแผนการจัดการกับปัญหาความเสี่ยง
4. การเลือกใช้วิธีการ

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีทั้งการลด การหนีหรือเอาชนะปัญหา

6. การประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือแก้ไขแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ศุภนกันต์ สันติสุวรรณ (2553, เว็บไซต์) กล่าวถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการการบริหารความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะจะมีผลต่อคุณภาพของแผนบริหารความเสี่ยง โดยปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ ความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล ความคาดหวังจากประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ ความเสี่ยงจากภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงทุจริต ฯลฯ

การระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร จะไม่มองในระดับโครงการ เนื่องจากจะทำให้มีความเสี่ยงมากเกินไป ดังนั้นการมองปัจจัยเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเยอะมาก แต่ต้องมีเรื่องการบริหารและการควบคุมในการรองรับปัญหาที่ดีพอ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะกระทบต่อตนเองและองค์กรอย่างไร บางครั้งองค์กรอาจไม่ต้องจัดการความเสี่ยงก็ได้ ถ้าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ การประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การวางมาตรการจัดการต่อไป

การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Opportunity) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Severity) ซึ่งในการประเมินระดับความเสี่ยงนั้น มักประเมินโดยใช้ตัวเลขเป็นระดับ เช่น ระดับ 1 - 5 ดังนั้น ก่อนการประเมินต้องมีการกำหนดเกณฑ์ของโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้ผู้ประเมินและที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน โดยผลลัพธ์ในขั้นตอนนี้จะประเมินได้ว่า ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีระดับของโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบเท่าใด และประเมินระดับของความเสี่ยง โดยการนำค่าระดับของโอกาส X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ดังกล่าวจากนั้นจึงนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อนำมากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงต่อไป

จัดลำดับความสำคัญนั้น องค์การต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งในการพิจารณาระดับความเสี่ยงนั้น มักจะกำหนดเป็นกลุ่มโดยใช้โซนสีตามความสัมพันธ์ของระดับโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง

การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง อาจจะใช้ยุทธศาสตร์ 4T's Strategies คือ

1. Terminate คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนที่จะนำซึ่งความเสี่ยง เป็นต้น
2. Transfer คือ การกระจายหรือโอนความเสี่ยง เช่น การจ้างบริษัทข้างนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
3. Treat คือ การลดหรือควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การออกแบบระบบควบคุมหรือแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย
4. Take คือ การยอมรับความเสี่ยง กรณีนี้ควรเป็นทางเลือกสุดท้าย ซึ่งอาจจะต้องทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ยังมีความเหมาะสมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 การติดตาม รายงาน และประเมินผล

การรายงานและประเมินผล ควรมีการรายงานผล 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1. รายงานผลระดับความเสี่ยง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสหรือผลกระทบหรือไม่และเมื่อเทียบกับระดับที่ยอมรับได้เป็นเช่นไร (สูงหรือต่ำกว่า)
2. รายงานการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ว่าได้ดำเนินการตามมาตรการอย่างไร เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายหรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การทบทวนระหว่างแผน คือ การทบทวนระหว่างการดำเนินงาน เช่น รายไตรมาส
2. การทบทวนหลังสิ้นแผน คือ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทั้งแผน ตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ ตามลักษณะของวงจร P-D-C-A หากองค์กรไม่มีปัจจัยมากระทบ เช่น เปลี่ยนยุทธศาสตร์ หรือเปลี่ยนบทบาทภารกิจ ควรจะทบทวนจากแผนเดิมเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการจัดการความเสี่ยงและติดตามผล

ข้อคำนึงในการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้

1. การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่การจับผิด หรือลงโทษ
2. การวิเคราะห์ รวมถึงการรายงาน ควรใช้ข้อมูลทางสถิติ หากใช้แต่ความรู้สึกจะทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่มีคุณภาพ

3. ความสำเร็จหรือล้มเหลวอยู่ที่การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ไม่ใช่การจัดการความเสี่ยงเดิมมาเขียนในแผน จึงพบว่าไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ไม่จำเป็นต้องลดความเสี่ยงจนเหลือศูนย์ ซึ่งหมายความว่าเราใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรในการจัดการมากเกินไป

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยง ควรเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงและโอกาสของความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือการประเมินความเสี่ยงโดยวัดจากความถี่และระดับของความรุนแรง การจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมความเสี่ยง และการติดตาม ตรวจสอบและรายงานความเสี่ยง

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

อุษณา ภัทรมนตรี (2545, หน้า 28) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk) ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest rate) หมายถึง ความเสี่ยงที่อัตราดอกเบี้ยจะไม่คงที่ และมีผลต่อสภาพทางการเงินขององค์กร
2. ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Currency exchange) หมายถึง ความเสี่ยงที่อัตราแลกเปลี่ยนจะไม่คงที่ และมีผลต่อสภาพทางการเงินขององค์กร
3. ความเสี่ยงจากราคาสินค้า (Commodity) หมายถึง ความเสี่ยงที่ราคาของวัตถุดิบสำคัญจะไม่คงที่และมีผลต่อองค์กร
4. ความเสี่ยงจากส่วนทุน (Equity) หมายถึง ความเสี่ยงที่ราคาสินทรัพย์ขององค์กรในตลาดทุนจะไม่คงที่และมีผลต่อองค์กร
5. ความเสี่ยงจากเครื่องมือทางการเงิน (Financial instrument) หมายถึง ความเสี่ยงจากการใช้เครื่องมือทางการเงินที่เสี่ยงต่อฐานะการเงิน
6. ความเสี่ยงจากกระแสเงินสด (Cash flow) หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดกระแสเงินสดที่เพียงพอในการดำเนินงาน
7. ความเสี่ยงจากการสูญเสียโอกาส (Opportunity loss) หมายถึง ความเสี่ยงจากการเลือกการลงทุนด้านหนึ่ง และยอมเสียโอกาสในอีกด้านหนึ่ง
8. ความเสี่ยงจากการจัดโครงสร้างทางการเงิน (Concentration of financial instrument) หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรจัดโครงสร้างทางการเงินระหว่างหนี้สินและเงินทุนที่ไม่ถูกต้องโดยเลือกทางใดทางหนึ่งสูงเกินไป

9. ความเสี่ยงจากการผิดสัญญา (Default) หมายถึง ความเสี่ยงจากการผิดสัญญาของลูกค้า
10. ความเสี่ยงจากรายได้ (Concentration of revenue/supplier) หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรพึ่งพารายได้จากลูกค้าน้อยรายเกินไป
11. ความเสี่ยงจากการชำระเงิน (Settlement) หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรไม่ได้รับเงินตามระยะที่ตกลงไว้ ทำให้องค์กรมีปัญหาด้านกระแสเงินสด
12. ความเสี่ยงจากสินทรัพย์ค้ำประกัน (Collateral) หมายถึง ความเสี่ยงจากการเสื่อมราคาของสินทรัพย์ค้ำประกันขององค์กร
13. ความเสี่ยงจากข้อมูลทางการบัญชี (Accounting information) หมายถึง ความเสี่ยงจากการมีข้อมูลทางการบัญชีที่มากหรือน้อยเกินไปและไม่สะท้อนความเป็นจริง ทำให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจไม่เหมาะสม
14. ความเสี่ยงจากการประเมินรายงานทางการเงิน (Financial reporting evaluation) หมายถึง ความเสี่ยงที่บุคคลภายนอกประเมินรายงานทางการเงินผิด
15. ความเสี่ยงจากภาษี (Taxation) หมายถึง ความเสี่ยงจากการคำนวณภาษีไม่ถูกต้อง การนำส่งภาษีไม่ถูกต้อง การถูกปรับ

หน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณไว้หลายประการ ดังที่ พรชัย ภาพันธ์ (2547, หน้า 39-41) ได้สรุปว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติมีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีขอบข่ายภารกิจการบริหารและการจัดการที่ชัดเจน ดังนี้

การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ขอบข่ายของการบริหารการเงิน และบัญชี ประกอบด้วย

1. การบริหารการเงิน
 - 1.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 1.2 การรับเงิน
 - 1.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 1.4 การจ่ายเงิน

- 1.5 การนำส่งเงิน
- 1.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี
2. การบริหารบัญชี
 - 2.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 2.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 2.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

เจริญ เจษฎาวัลย์ (2549, หน้า 30) กล่าวว่า iva การบริหารจัดการกับความเสียหายทางการเงินที่ถูกริธี ถูกจังหวะ และเหมาะสมกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เป็นบทพิสูจน์ฝีมือการบริหารความเสี่ยงของนักการเงินที่รับผิดชอบโดยตรง ดังนั้นแม้ว่าความเสี่ยงทางการเงินจะมีได้อย่างมากมายหลากหลายก็ตาม ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินทุกคนควรจะต้องทำความเข้าใจในความเสียหายสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่อง (Liquidity risk)
2. ความเสี่ยงเรื่องการบริหารเงินสด (Cash management risk)
3. ความเสี่ยงเรื่องกระแสเงินสด (Cash flow risk)
4. ความเสี่ยงเรื่องอัตราดอกเบี้ย (Interest rate risk)
5. ความเสี่ยงเรื่องเงินตราต่างประเทศ (Foreign currency risk)
6. ความเสี่ยงเรื่องสินเชื่อที่ได้รับ (Credit line risk)
7. ความเสี่ยงเรื่องการตลาด (Marketing risk)
8. ความเสี่ยงเรื่องระบบข้อมูลทางการเงิน (Financial information)

บรรดาความเสี่ยงที่สำคัญเหล่านี้ โดยธรรมชาติจะมีความผูกโยงเชื่อมต่อกันหรืออาจมีความเสี่ยงย่อยที่แยกแตกต่างกันจำเป็นจะต้องได้รับการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยตลอดทั้งระบบ

สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย (2548, หน้า 12 - 14) กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงินและการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

ความเสี่ยงประเภทหลักๆ ด้านการเงินที่รู้จักกันในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง คือ

1. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) คือ ความเสียหายหรือปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้เงินกู้คืน ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหนี้และลูกหนี้ อาจเป็นได้ทั้งธนาคารกับลูกค้าทั่วไป ธนาคารกับบริษัทธนาคารกับธนาคาร ผู้ซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิตกับบริษัทประกันชีวิต เมื่อมีการกู้ยืมสิ่งทีตามมาเสมอคือความเสี่ยง ความเสี่ยงเครดิตจะเกิดกับเจ้าหนี้เท่านั้นเพราะเมื่อลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินกู้ได้ผู้ที่แบกรับความเสียหายคือเจ้าหนี้ไม่ใช่

ลูกหนี้ ส่วนความเสี่ยงสำหรับลูกหนี้ คือ ความเสี่ยงจากธุรกิจ เช่น ธุรกิจขาดทุนจนไม่สามารถชำระหนี้เงินกู้คืนแก่เจ้าหนี้ แต่ในแง่ของเครดิต ความเสี่ยงจากธุรกิจไม่ถูกพิจารณาเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต

การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความพยายามประเมินค่าความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับลูกค้าโดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ ตัวเลขที่ได้ช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงบริหาร เช่น กำหนดวงเงินสูงสุดสำหรับปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้าแต่ละราย กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับอนุมัติสินเชื่อแก่กลุ่มลูกค้า การตั้งเงินทุนสำรอง การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การกระจายการลงทุนสู่ธุรกิจต่างๆ การวัดประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจุบันมีการพัฒนาเครื่องมือวัดความเสี่ยงด้านเครดิตจนเป็นมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของสถาบันการเงินและมีการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อวัดความเสี่ยงด้านเครดิตเครื่องมือเหล่านี้ได้แก่ Credit scoring, credit rating, economic capital model

2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Market risk) คือ ความเสียหายหรือปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายจากการลงทุนในตราสารการเงินประเภทต่างๆ ทั้งในตลาดการเงินและตลาดทุนปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการกำหนดตราสารการเงิน คือ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และราคาหุ้น การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน คือการควบคุมโอกาสและจำนวนความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุน โดยควบคุมโอกาสและจำนวนความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุน

3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational risk) ความเสี่ยงทั้งสามชนิดนี้เป็นความเสี่ยงที่สำคัญอย่างมาก

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2549, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารการจัดการให้เงินลงทุนได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุด ผู้บริหารเงินที่มีความสามารถ จะต้องทำการตัดสินใจในการบริหารจัดการทางการเงินที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง (Managing changes in changing conditions) ซึ่งล้วนแต่มีความเสี่ยงใหญ่รออยู่เสมอ การบริหารจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินที่ถูกต้อง ถูกจังหวะ และเหมาะสมกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เป็นบทพิสูจน์ฝีมือการบริหารความเสี่ยงของนักการเงินที่รับผิดชอบโดยตรง

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2549, หน้า 59) กล่าวถึงลักษณะความเสี่ยงสำคัญของการบริหารเงินสด สรุปได้ดังนี้

1. ปริมาณเงินสดคงเหลือประจำวันไม่เหมาะสมและเพียงพอ เงินสดคงเหลือน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายประจำวัน ถือเป็นความเสี่ยงสำคัญ หรือ การมีเงินสดคงเหลือในมือมากเกินไปจนมี Excess fund ล้นมือมากก็นับเป็นความเสี่ยงสำคัญเช่นกัน

2. เงินสดขาด – เกิน บัญชี จากการนับเพื่อ รั้บ จ่าย ให้กับลูกค้าหรือจากการตรวจนับ ยอดธนบัตร เหยียญญาปณ์คงเหลือในมือประจำวัน ณ สิ้นวัน เหตุการณ์เหล่านี้ถ้ามีประจำหรือ เกิดขึ้นบ่อยๆ ถือว่าเป็นความเสี่ยงสำคัญอย่างหนึ่ง

3. การทุจริตเงินสดและอาชญากรรมทางการเงิน การทุจริตที่กระทำกับตัวธนบัตร เหยียญญาปณ์หรือเงินฝากธนาคารหลากหลายรูปแบบ เช่น การปลอมแปลง การยกยอด การหลอกลวง การลักขโมย การปล้นจี้ ฯลฯ เหล่านี้ โดยบุคคลภายในที่เป็นพนักงานของกิจการ หรือโดยบุคคลภายนอก หรือโดยการร่วมมือกันของกลุ่มบุคคลดังกล่าว มักมีโอกาสดเกิดขึ้นได้เสมอ

4. การละเว้นหรือการปฏิบัติผิดกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ การดำเนินธุรกิจธนาคาร พาณิชย์ มีกฎหมายและข้อบังคับภาครัฐต้องดำรงเงินสดสำรองไว้ตามอัตราที่กำหนด หรือในกิจการ เองก็มีระเบียบข้อบังคับให้พนักงานหน่วยการเงินยึดถือปฏิบัติ การไม่ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ข้อบังคับหรือกฎระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ดังกล่าว ควรต้องถือเป็นความเสี่ยงสำคัญ ของกิจการ โดยตรง ความเสี่ยงเงินสดดังกล่าวจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น ถ้าผู้ตรวจสอบภายในของกิจการ ตรวจสอบไม่พบ หรือละเลยไม่ทำการตรวจสอบและติดตามกำกับให้มีการปฏิบัติตามระบบควบคุม ภายในที่กำหนดไว้

เจริญ เจษฎาวุฒิย์ (2549, หน้า 135) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน จะประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ยาก หากที่ขาดเสียซึ่งกลไกการป้องกันความเสี่ยงที่สำคัญ 2 อย่างคือ การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน ที่ต้องมีกระบวนการดำเนินงาน อย่างมี มาตรฐานด้วย มาตรฐานป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน ประการแรกคือ มาตรฐานการป้องกัน ความเสี่ยงโดยอาศัยการตรวจสอบภายใน ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ก็ควรใช้ กระบวนการตรวจสอบทางการเงิน (Financial auditing) เข้ามาเพื่อเป็นเครื่องช่วยในการค้นหา (Identifying) และการประเมิน (Assessing) รวมทั้งการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ (Comments and recommendations) ต่อฝ่ายจัดการก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงทางการเงินมีประสิทธิภาพ (Effective) มากยิ่งขึ้น ผู้ที่จะนำกระบวนการตรวจสอบทางการเงินมาใช้ ควรเข้าใจความรู้ขั้น พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือช่วยชนิดนี้

เจริญ เจษฎาวุฒิย์ (2549, หน้า 161 - 168) กล่าวถึง เทคนิคการบริหารความเสี่ยงทาง การเงิน ว่าสามารถทำได้โดยใช้กระบวนการประเมินความเสี่ยงและควบคุมด้วยตนเอง (Risk and control self assessment) หรือเรียกย่อว่า RCSA มาจากคำเต็มว่า เป็นกระบวนการทางความคิด ที่มุ่ง ต่อการพัฒนาการควบคุมความเสี่ยงโดยเปิดโอกาสให้ผู้จัดการ และพนักงานในสายงานต่างๆ เข้ามา ทำหน้าที่ในการสอบทานและการประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือโดยการร่วมกันกับ ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อวางระบบควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

ทุกขณะการวางมาตรฐานการปฏิบัติการ RCSA ในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงทางการเงินทำได้ ดังนี้

1. ทางเข้าสู่ RCSA ทำได้โดย

1.1 การสัมมนา RCSA (RCSA seminar) การจัดประชุมสัมมนากระบวนการเรียนรู้ RCSA เป็นเรื่องกระบวนการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมด้วยตนเองให้ ผู้รับผิดชอบเกิดความเข้าใจใน การนำไปใช้ภายในหน่วยงานของตน

การออกจดหมายแสดงความเห็นของฝ่ายจัดการ (Management letter of representation) วิธีกรณนี้ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต นิยมใช้เป็นวิธีการทดสอบการควบคุมภายในขององค์กร โดยการ ขอให้ฝ่ายจัดการออกจดหมายแสดงความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมทางการเงิน (Financial control) โดยหวังจะได้รับการให้ประกันจากผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการฝ่ายการเงินขององค์กร ที่ตน ทำการตรวจสอบ ซึ่งอาจให้ประโยชน์ได้หลายประการ เช่น การปฏิบัติเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลัก ของธุรกิจ การค้นพบจุดที่มีการประมาทเล็กน้อย

จดหมายแสดงความเห็นของฝ่ายจัดการ เกี่ยวกับจุดอ่อนหรือความเสี่ยงทางการเงิน ที่มี นัยสำคัญจะทำให้ทราบปัจจัยเสี่ยงที่อาจนำมาวางมาตรฐานการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินได้อีก แนวทางหนึ่ง

1.2 การออกแบบสอบถามและการสำรวจ (Questionnaires and survey) การค้นหา ความเสี่ยง และจุดอ่อนของการควบคุมภายในขององค์กร อาจมีรูปแบบ การปฏิบัติโดยฝ่ายจัดการ ออกแบบสอบถามและการออกแบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal control questionnaires = ICQ) รวมทั้งการออกสำรวจ (Survey) โดยวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทาง การเงิน ที่รับผิดชอบเกี่ยวข้อง

1.3 การทำ Workshop (RCSA workshop) การทำกิจกรรม RCSA workshop โดย การประชุมกลุ่มผู้บริหารและพนักงานผู้รับผิดชอบทางการเงิน เพื่อระดมสมองค้นหาจุดอ่อนของ ความเสี่ยง และกระบวนการวิธีการควบคุมที่เหมาะสม

2. การจัดทำ RCSA workshop การป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน

กิจกรรม RCSA ที่สำคัญและมีโอกาสสร้างความสำเร็จให้กับโปรแกรมการทำ RCSA ได้มากกว่าวิธีการอื่น คือ การจัดโปรแกรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือที่นิยมกัน โดยทั่วไปว่า Workshop การประยุกต์กระบวนการ RCSA มาใช้ในการวางมาตรฐานการป้องกันความเสี่ยงทาง การเงิน อาจดำเนินการในรูปแบบเหล่านี้ก็ได้ เช่น การจัดกิจกรรม RCSA workshop ระดับผู้จัดการ การจัดทำกิจกรรม RCSA workshop ระดับพนักงานการเงิน การจัดทำกิจกรรม RCSA workshop ระหว่าง

สาขงานที่เกี่ยวข้อง การจัดกิจกรรม RCSA workshop ระหว่างสาขงานทางการเงินกับสาย และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และกับฝ่ายตรวจสอบภายใน (ถ้ามี) ของกิจการ

การทำ Workshop อาจคัดเลือกบางหัวข้อ หรือบางพื้นที่ก็ได้ หรืออาจจัดทำเฉพาะพื้นที่ทางการเงิน ที่มีความเสี่ยงสูงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้เป็นเจ้าของโครงการ RCSA ที่จะนำไปดำเนินการสุดท้ายของกระบวนการทำ RCSA ก็คือการทราบจุดอ่อนของระบบควบคุมภายในของกิจการที่เป็นความเสี่ยง ที่สำคัญสูงสุด เรียงลำดับลดหลั่นกันลงมา พร้อมมาตรการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนา เพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานการป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน นำเสนอต่อฝ่ายจัดการ เพื่อพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป

ดร. สุนทรายุทธ์ (2550, หน้า 294 - 298) กล่าวถึง ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน และให้ผู้ตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อจะชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษามีความเสี่ยงใดในการปฏิบัติงานที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น ในระยะเริ่มแรกของการตรวจสอบทางการเงินในสถานศึกษา เรื่องที่สำคัญและจำเป็นที่สถานศึกษาควรตรวจสอบมี 3 เรื่อง ดังนี้

1. การตรวจสอบการควบคุมภายใน แยกเป็นการตรวจสอบการควบคุมภายในด้านการเงิน และแบบการตรวจสอบการควบคุมภายในด้านการบริหารสินทรัพย์ เพื่อให้สามารถแยกส่วนนำไปใช้งานได้และได้กำหนดประเด็นการตรวจสอบย่อยในแต่ละแบบ ดังต่อไปนี้

1.1 แบบการตรวจสอบการควบคุมภายในด้านการเงิน มีประเด็นการตรวจสอบ 5 ประเด็นดังต่อไปนี้

- 1.1.1 การบริหารการเงิน
- 1.1.2 การรับเงิน
- 1.1.3 การจ่ายเงิน
- 1.1.4 การเก็บรักษาเงิน
- 1.1.5 การจัดทำบัญชี และรายงานการเงิน

1.2 การตรวจสอบการควบคุมภายในด้านการบริหารสินทรัพย์ มีประเด็นการตรวจสอบ 3 ประเด็น ได้แก่

- 1.2.1 การจัดหาสินทรัพย์
- 1.2.2 การควบคุมดูแลรักษาสินทรัพย์
- 1.2.3 การใช้สินทรัพย์

วัตถุประสงค์ในการสอบทานเพื่อ 1) ทราบจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายหรือรั่วไหล 2) นำจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด

เสียหายหรือรั่วไหลไปกำหนดประเด็นในการตรวจสอบต่อไป และ 3) ให้สถานศึกษาเห็นความสำคัญของการควบคุมภายใน

2. การตรวจสอบการบริหารการเงินบัญชี เป็นการตรวจสอบรายละเอียดโดยเน้นตรวจสอบทางด้านเอกสารทางการเงินเพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ได้เบื้องต้นจากการตรวจสอบการควบคุมภายในทางการเงิน กำหนดประเด็นการตรวจสอบที่สำคัญไว้ 4 ประเด็น คือ

2.1 แผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อตรวจสอบการจัดทำและการใช้จ่ายเงินเป็นไปตามแผน ถ้าการใช้จ่ายไม่เป็นไปตามแผนต้องมีเหตุผลสมควรและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินถูกต้องตามขั้นตอนของระเบียบกำหนด

2.2 ยอดเงินคงเหลือ เพื่อตรวจสอบยอดเงินที่ปรากฏตามบัญชีหรือรายงาน ณ เวลาใดเวลาหนึ่งมีอยู่จริง และสามารถสนับสนุนความน่าเชื่อถือ ของการจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน

2.3 การจัดทำบัญชี เพื่อการตรวจสอบการจัดทำถูกต้องตามหลักการบัญชีและน่าเชื่อถือ

2.4 รายงานการเงิน เพื่อการตรวจสอบการจัดทำถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ระเบียบกำหนด และทันเวลาสามารถนำไปใช้ประโยชน์อ้างอิงได้

วิธีการตรวจสอบการบริหารการเงินและบัญชี

การตรวจสอบการบริหารการเงินการบัญชีเพื่อนำผลงานการตรวจสอบมากรอกในแบบการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการตรวจสอบเพื่อให้ได้ผลสรุป มีวิธีการตรวจสอบการบริหารการเงินบัญชี ตามประเด็นที่กำหนดดังนี้

1. ประเด็นการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายเงิน มีวิธีการตรวจสอบคือ ขอคู่มือแผนการใช้จ่ายเงินว่ามีการจัดทำหรือไม่ และแผนการใช้จ่ายเงินกำหนดอย่างไร ตรวจสอบขั้นตอนการใช้จ่ายเงินว่าทุกรายการเป็นไปตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนการใช้จ่ายเงินหรือไม่

2. ประเด็นการตรวจสอบการเงิน เป็นการตรวจสอบเพื่อดูความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักฐานที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบกำหนดประเด็นการตรวจสอบ มี 3 ประเด็น คือ ยอดเงินคงเหลือ การจัดทำบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน มีจำนวนเงินตรงกับยอดคงเหลือตามบัญชีทุกรายการ ระยะเวลาการจัดทำรายงานและเสนอผู้บริหาร ทำได้ตามกำหนดเวลา

3. การตรวจสอบการบริหารสินทรัพย์ จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินเป็นลักษณะงานตรวจสอบที่ระบุตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในใหม่ เนื่องจากความสำคัญที่องค์กรต้องมีกระบวนการที่สร้างความมั่นใจว่าได้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และผู้ตรวจสอบรับผิดชอบในการประเมิน

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่างานที่มีระดับความเสี่ยงสูง ได้รับการบริหารลดความเสี่ยงจากฝ่ายบริหาร และได้รับคัดเลือกในการวางแผนการตรวจสอบในระดับแรก

นฤมล สะอาดโหม (2550, หน้า 142) ในระดับสถาบันการเงินแต่ละสถาบันนั้นเครื่องมือในการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์กรภายใต้การกำกับดูแล จึงควรมีทั้งเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลความรู้ทางคณิตศาสตร์และสถิติเพื่อประเมินความเสี่ยงในธุรกรรมทางการเงิน เพื่อจัดหาวิธีการในการกระจายความเสี่ยง หรือป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อไป และเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในเชิงคุณภาพ โดยการตรวจสอบกระบวนการในการปฏิบัติงานที่เน้นความเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ จึงสามารถมีภูมิคุ้มกันที่ดีด้วยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพได้ เมื่อผู้กำกับดูแลสถาบันการเงินมีความละเอียดและเข้าใจลึกซึ้งถึงเครื่องมือที่ตนสามารถใช้ในการกำกับสถาบันการเงิน และผู้บริหารสถาบันการเงินมีความพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ

ธ สุนทรายุทธ์ (2550, หน้า 172) กล่าวไว้ว่า ความเสี่ยงด้านการบริหารงานการเงินเกิดขึ้นได้ทุกระดับการศึกษาที่สำคัญได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550, หน้า 140 –153) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการรับมือกับความเสี่ยงทางการคลังของรัฐ เพื่อให้การบริหารภาครัฐเกิดเสถียรภาพและมีความยั่งยืน การพัฒนาระบบบริหารการคลังสาธารณะ จึงควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการกำหนดนโยบาย (Policy decision) การปรับปรุงบทบาทเชิงสถาบันทางการคลัง (Fiscal institutional roles) การปรับปรุงบทบาทเชิงสถาบันทางการคลัง (Fiscal rules) และระบบข้อมูลทางการคลัง (Fiscal information) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การปรับปรุงกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ การดำเนินการในลำดับแรกเพื่อลดความเสี่ยงทางการคลังของรัฐคือการกำหนดนโยบายในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเกินพอดีในการนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายสาธารณะด้านต่างๆ ที่มุ่งรักษาวินัยทางการเงินการคลัง ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายทรัพยากรของรัฐ มีขั้นตอนการกำหนดนโยบายที่โปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลภาระทางการเงินการคลังจากการดำเนินนโยบายต่างๆ อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

ส่วนในกรณีที่ไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้แล้วนั้นก็จะต้องนำปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเข้ามานับรวมเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ และจัดเตรียมทรัพยากรและมาตรการเพื่อรองรับหากความเสี่ยงทางการคลังเหล่านั้นเกิดขึ้น การดำเนินการเช่นนี้ควร

ครอบคลุมทั้งในระดับมหภาค (การบริหารงานภาครัฐในภาพรวม) และในระดับนโยบายหรือแผนงานให้เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มาตรการในเชิงป้องกันและในเชิงรับต่อความเสี่ยงทางการคลังที่ถูกจัดเตรียมขึ้นอย่างรอบคอบย่อมมีส่วนเสริมสร้างเสถียรภาพของฐานะทางการคลัง ซึ่งท้ายที่สุดย่อมส่งผลดีต่อการสร้างความยั่งยืนในการให้บริการสาธารณะได้

2. การปรับปรุงบทบาทของสถาบันทางการคลัง เพื่อต้องการให้องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องช่วยป้องกันความเสี่ยงทางการคลังที่จะก่อให้เกิดภาวะผูกพันทางการเงินแก่ภาครัฐโดยไม่จำเป็น หรือช่วยลดผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจมีขึ้นต่อความเข้มแข็งของฐานะทางการคลังของรัฐบาล

3. การปรับปรุงระบบปฏิบัติการทางการคลัง ควรส่งเสริมให้กระบวนการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่เปิดเผยโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ประชาชนและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเปิดกว้างและเพียงพอ

ส่วนระบบงบประมาณและการบริหารงานการคลังสาธารณะควรพัฒนาให้สามารถนำเสนอข้อมูลถึงภาระผูกพันทางการคลังของรัฐอย่างเป็นองค์รวม (Budget aggregate) ทั้งในข้อมูลด้านรายรับประเภทต่างๆ ของรัฐบาล ขนาดของการสูญเสียรายได้ของรัฐบาลอันเนื่องมาจากการใช้มาตรการ Tax expenditures รายจ่ายสาธารณะที่ปรากฏทั้งในและนอกงบประมาณแผ่นดิน ภาระผูกพันทางการเงินที่อาจยังไม่เกิดขึ้น (Contingent liabilities) การบริหารสินทรัพย์และการลงทุนของรัฐ และฐานะทางการเงินการคลัง และรวมถึงการประเมินปัจจัยเสี่ยงทางการคลังต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลให้รัฐบาลต้องเข้าแบกรับภาระผูกพันเหล่านั้น หากการพัฒนากลไกต่างๆ ข้างต้นเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ก็จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเสถียรภาพของระบบการคลังภาครัฐ มีส่วนป้องกันการใช้อำนาจรัฐในการแสวงหาประโยชน์ส่วนตน และส่งเสริมให้การใช้จ่ายทรัพยากรของรัฐที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด มีความเสี่ยงทางการคลังในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่รุนแรง และมีการใช้ทรัพยากรของรัฐตามที่สังคมส่วนรวมต้องการอย่างแท้จริง เมื่อนั้น การบริหารงานภาครัฐก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน

ในการบริหารจัดการให้ได้คุณภาพและมาตรฐานหนึ่งในเป้าหมายคือ คุณภาพเหมาะสม มีการใช้เงินในการทำกิจกรรมอย่างมีเหตุผล มีผลตอบแทนที่สามารถตรวจสอบได้ สำหรับสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่บริการ (Service organization) หรือเป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit organization) จะพิจารณาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการควบคุมต้นทุน (Cost control) กับวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือที่เรียกว่า Accountability in education ซึ่งจะแตกต่างกับหน่วยงานธุรกิจโดยสิ้นเชิง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ในการควบคุมการใช้เงิน อันได้แก่ (ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 37)

1. การงบประมาณ (Budgeting) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting) ซึ่งหมายถึง งบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กรเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งานหรือโครงการอย่างเป็นระบบและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นระบบ

2. ข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน ผู้บริหารควรให้ข้อมูลข่าวสารตลอดจนสารสนเทศทางการเงินให้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะข้อมูลร้อยละหรือสัดส่วน อัตราส่วน การเงินต่อสิ่งต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในทางการศึกษา

3. การตรวจสอบ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เข้าใจระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก เข้าใจระบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อป้องกันการทุจริตและความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

จันทนา สาขากร (2550, หน้า 14) กล่าวถึงความเสี่ยงด้านการเงิน และแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารเงินสด ไว้ดังนี้ เงินสดเป็นสินทรัพย์สภาพคล่องที่มีความเสี่ยงสูงเนื่องจากเงินสดสามารถเปลี่ยนมือได้ง่ายและเสี่ยงต่อการสูญหาย การควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1. การเก็บรักษาและบริหารเงินสด

1.1 ความเสี่ยงของการเก็บรักษาและบริหารเงินสด เช่น

1.1.1 ความบกพร่องหรือผิดพลาดหรือมีเจตนาทุจริตเกี่ยวกับเงินสดของพนักงาน

1.1.2 การถูกขโมยออก โจรกรรม สูญหายหรือเกิดอัคคีภัย

1.1.3 ไม่สามารถระบุตัวบุคคล หรือความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาและ

บริหารเงินสดได้อย่างแน่ชัด

1.1.4 เงินสดข้อยมีน้อยหรือมากเกินไป

1.1.5 ความไม่ถูกต้องหรือความไม่ครบถ้วนของบัญชีเงินสดย่อย

1.2 หลักทั่วไปของการควบคุมภายในเกี่ยวกับการเก็บรักษาและบริหารเงินสด เช่น

1.2.1 ผู้มีหน้าที่เก็บรักษาเงินไม่ควรมีหน้าที่รับเงิน จ่ายเงิน และบันทึกบัญชี

1.2.2 มีสถานที่เก็บรักษาเงินที่มั่นคง ปลอดภัย

1.2.3 กำหนดวงเงินขั้นสูงที่จะเก็บไว้ในความดูแลของผู้รักษาเงิน

1.2.4 มีข้อห้ามการนำเงินสด หรือทรัพย์สินอื่นที่มีใช้ของกิจการมารวมเก็บไว้

ในที่จัดเก็บเงินสด

1.2.5 กำหนดวงเงินสดย่อยไว้เหมาะสมกับความจำเป็น

- 1.2.6 มีข้อกำหนดมิให้ผู้ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเข้าในบริเวณสถานที่เก็บรักษาเงิน
- 1.2.7 มีการประกันภัยคุ้มครองอย่างเพียงพอกับจำนวนเงินชั้นสูงที่กำหนดให้เก็บรักษาไว้
- 1.2.8 มีการตรวจนับเงินสดเป็นครั้งคราวโดยไม่แจ้งให้ผู้รักษาเงินสดทราบล่วงหน้า
2. การควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดรับ
- 2.1 ความเสี่ยงของเงินสดรับ เช่น
- 2.1.1 ความบกพร่อง หรือผิดพลาด หรือเจตนาทุจริตของพนักงาน
- 2.1.2 ไม่ทราบเงินสดจริงที่ได้รับ และไม่สามารถพิสูจน์เงินรับว่าเป็นของช่วงเวลาใดได้
- 2.1.3 ไม่สามารถดำเนินการตามกฎหมายทางการค้ากับเช็คที่ผิดปกติได้
- 2.1.4 ความไม่ปลอดภัยและความไม่ถูกต้องของเงินสดรับ
- 2.1.5 การไม่นำเช็คที่ถึงกำหนดฝากเข้าบัญชีธนาคาร
- 2.1.6 การไม่นำเงินสดรับฝากเข้าบัญชีธนาคารหรือ เข้าบัญชีธนาคารไม่เต็มจำนวนที่ได้รับ
- 2.2 หลักทั่วไปของการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดรับ เช่น
- 2.2.1 ผู้มีหน้าที่รับเงินไม่ควรมีหน้าที่จ่ายเงิน บันทึกบัญชีเงินสด จัดทำบัญชียอดเงินฝากธนาคาร และอนุมัติจ่ายเงิน
- 2.2.2 ให้มีการออกเอกสารหลักฐานการรับเงินทุกครั้ง โดยมีสำเนาเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน
- 2.2.3 กรณีที่ใช้เล่มใบเสร็จให้ใช้ทีละเล่มจนหมด จึงใช้เล่มใหม่ได้ หากมีรายการรับเงินหลายประเภท อาจแยกเล่มใบเสร็จรับเงินเพิ่มเฉพาะกับประเภทของรายการรับเงินที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 2.2.4 การใช้ใบเสร็จรับเงินให้ใช้เรียงตามเลขที่ หากมีการยกเลิกใบใดให้แนบบใบเสร็จต้นฉบับติดไว้กับเล่มใบเสร็จรับเงินและขีดฆ่าเขียนคำว่า “ยกเลิก” ไว้ด้วย
- 2.2.5 กรณีที่รับชำระเงินเป็นเช็คเพื่อผลตามกฎหมาย ให้ระบุข้อความบนหลักฐานการรับเงินว่า “การชำระเงินจะสมบูรณ์เมื่อกิจการได้รับเงินตามเช็คเรียบร้อยแล้ว”
- 2.2.6 กำหนดให้นำเงินสดที่ได้รับทั้งหมดฝากธนาคารในวันที่ได้รับเงินหรืออย่างช้าภายในวันทำการถัดไปและมีให้นำเงินสดรับไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่าย หรือจ่ายชำระเจ้าหนี้

2.2.7 การบันทึกรายการรับเงินในบัญชีมีหลักฐานประกอบการลงบัญชีอย่างถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันทุกวัน

2.2.8 มีการเปรียบเทียบยอดในบัญชีธนาคารกับรายละเอียดตามหนังสือแจ้งยอดเงินฝาก

2.2.9 กรณีที่ยอมให้มีการรับชำระเงินเป็นเช็คลงวันที่ล่วงหน้าให้จัดทำทะเบียนคุมเช็คลงวันที่ล่วงหน้าเพื่อจะได้นำเช็คเข้าฝากธนาคารทันทีที่เช็คถึงกำหนด

3. การควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดจ่าย

3.1 ความเสี่ยงของเงินสดจ่าย เช่น

3.1.1 ความบกพร่องหรือผิดพลาด หรือมีเจตนาทุจริตของพนักงาน

3.1.2 ความไม่ถูกต้องของบัญชีเงินสดจ่าย

3.1.3 การควบคุมเงินสดจ่ายไม่เหมาะสม

3.1.4 การนำเอกสารชุดเดิมมาเบิกจ่ายซ้ำ

3.2 หลักทั่วไปของการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดจ่าย เช่น

3.2.1 ผู้มีหน้าที่จ่ายเงินไม่ควรมีหน้าที่รับเงิน บันทึกบัญชีเงินสด และอนุมัติการจ่ายเงิน

3.2.2 การจ่ายเงินทุกรายการให้จ่ายเป็นเช็คขีดคร่อมระบุชื่อผู้รับเงินและมีการกำหนดวงเงินสดย่อยไว้สำหรับการจ่ายเงินรายการที่เป็นจำนวนเล็กน้อย โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเรียกว่า “ผู้รักษาเงินสดย่อย” ซึ่งมีหน้าที่รักษา จ่ายเงิน ตรวจสอบขั้นต้นความถูกต้องของค่าใช้จ่ายว่าเป็นไปตามระเบียบเป็นประโยชน์ต่อกิจการจริง

3.2.3 มีการอนุมัติจ่ายจากผู้มีอำนาจที่กำหนดไว้ทุกครั้ง

3.2.4 กำหนดให้มีผู้ลงรายชื่อ 2 คน ในการสั่งจ่ายเงินเป็นเช็คขีดคร่อม

3.2.5 ให้ใช้เช็คเรียงลำดับตามเลขที่ กรณียกเลิกเช็คให้แนบเช็คที่ยกเลิกไว้ในสมุดเช็คและขีดฆ่าเขียนคำว่า “ยกเลิก” บนเช็คอย่างชัดเจน

3.2.6 ให้นำระบบใบสำคัญมาใช้กรณีที่เป็นกิจการขนาดใหญ่

3.2.7 ให้ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” บนเอกสารหลักฐานประกอบการจ่ายทุกใบ พร้อมทั้งวันที่จ่ายและเลขที่เช็คที่สั่งจ่ายกำกับด้วย

3.2.8 จัดทำงบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน

4. การควบคุมภายในอื่นที่เกี่ยวข้องกับเงินสด

4.1 ความเสี่ยงอื่นที่เกี่ยวข้องกับเงินสด

4.1.1 ไม่มีหลักประกันความเสียหาย

- 4.1.2 การบริหารเงินสดไม่เหมาะสม
- 4.1.3 ไม่ทราบสถานะของเงินสดที่ถูกต้องและทันเวลา
- 4.2 หลักทั่วไปของการควบคุมภายในอื่นที่เกี่ยวข้องกับเงินสด
 - 4.2.1 มีการค้าประกันสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับเงินสด
 - 4.2.2 เลือกใช้วิธีการรับเงินที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ
 - 4.2.3 กำหนดตัวผู้มีอำนาจลงนามในการขอสมุดเช็คจากธนาคาร
 - 4.2.4 มีการควบคุมการเบิกและเก็บรักษาเล่มใบเสร็จรับเงิน สมุดเช็ค และแบบพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการรับ จ่ายเงินสด
 - 4.2.5 เลือกใช้วิธีการถือเงิน ฝากเงิน และ โอนเงินที่มีประสิทธิภาพ
 - 4.2.6 จัดทำทะเบียนคุมเช็คส่งจ่ายแล้วที่ยังไม่มีผู้มารับและจัดเก็บแยกไว้ต่างหาก
 - 4.2.7 จัดทำรายงานสถานะเงินสดคงเหลือที่ทันต่อความต้องการและสม่ำเสมอ
 - 4.2.8 จัดทำงบประมาณเงินสดตามระยะเวลาที่เหมาะสม

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 67) กล่าวว่า การตรวจสอบภายใน (Internal auditing) เป็นกระบวนการควบคุมหรือสอบทานการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ หากมีอะไรบกพร่องจะได้ส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงต่างๆ ได้ล่วงหน้า แนวคิดใหม่ของการตรวจสอบภายในเป็นการตรวจสอบที่สามารถช่วยพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ดีขึ้น ประเภทของการตรวจสอบภายใน ได้แก่

1. การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance auditing) เป็นการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามข้อตกลงและผลผลิตให้เป็นไปตามที่สถานศึกษากำหนด โดยพิจารณาว่าอะไรเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และจะเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร
2. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial auditing) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ซึ่งได้แก่บัญชีของสถานศึกษา รายงานการเงินของสถานศึกษา การเบิกจ่ายเงินถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย และมีการดูแลรักษาทรัพย์สินให้ปลอดภัยจากการทุจริต
3. การตรวจสอบทางกฎหมาย (Compliance auditing) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรว่าเป็นไปตามกฎหมายระเบียบและนโยบาย ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 289) กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบภายในเป็นการสอบทานการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ถือว่าเป็นปรอทวัดอุณหภูมิความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การตรวจสอบภายในจึงเสมือนเครื่องมือ ส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทราบล่วงหน้า การตรวจสอบถือเป็นมิติใหม่ที่จะช่วย

ให้สถานศึกษาไม่เกิดความเลื่อมล้ำต่างๆ จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกภายใน การตรวจสอบภายใน หมายถึง การสอบทานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาด้านการดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณ การจัดการศึกษา พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำถึงการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และประหยัด

สรุปได้ว่าแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชี มีดังนี้ 1) กำหนดนโยบายที่มุ่งรักษาวินัยทางการเงินการคลัง ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายทรัพยากรของรัฐ ให้ข้อมูลข่าวสารตลอดจนสารสนเทศทางการเงินให้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชีต้องเข้าใจระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก เข้าใจระบบบัญชีว่าจะต้องมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อป้องกันการทุจริตและความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น 2) การระบุความเสี่ยงโดยการออกแบบสอบถามและสำรวจเพื่อค้นหาความเสี่ยง 3) ประเมินความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์และประเมินค่าของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น 4) การควบคุมความเสี่ยง โดยการจัดกิจกรรม ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อหามาตรการการป้องกันความเสี่ยงและกระบวนการวิธีการควบคุมที่เหมาะสม 5) การตรวจสอบทางการเงินและบัญชี เป็นการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ความถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย

3. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในจังหวัดอ่างทอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 กำหนดให้การดำเนินงานการบริหาร ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ปฏิบัติตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. 2553 ที่กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา
3. จัดระบบบริหารและสารสนเทศ
4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
5. จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

7. จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน

8. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดอ่างทองยังได้ดำเนินการตามระบบการควบคุมภายใน ซึ่งมีโครงสร้างการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบดังนี้ คือ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม โดยส่งเสริมให้ทุกคนมีจิตสำนึกที่ดี ในการปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบ ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็น และความสำคัญของการควบคุมภายในและดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี มีกลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2. การประเมินความเสี่ยงโดยการรวบรวมจากปัจจัยภายใน และภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. กิจกรรมการควบคุม โดยฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการตอบสนอง โดยการปฏิบัติตาม

4. สารสนเทศและการสื่อสาร โดยดำเนินการดังนี้

4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่

4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ

4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันเหตุการณ์

4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้ทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข

5. การติดตามประเมินผล

5.1 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.2 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

เกษม กุ์เจริญธรรม (2549, หน้า 27) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์นั้นควรประกอบด้วย การติดตามและสอบทานผลอย่างเป็นระบบ มีการรายงานผลและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละประเด็น เพื่อที่เราจะได้ทราบว่าความเสี่ยงต่างๆ อยู่ในระดับใด รุนแรงหรือไม่ แผนการจัดการความเสี่ยงแผนใดประสบความสำเร็จหรือไม่ เมื่อทราบประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดของสายงานแล้วได้ใช้การวิเคราะห์แบบ FTA (Fault tree analysis) ในการค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงต่างๆ แล้วสร้างแผนจัดการความเสี่ยงขึ้นมาทั้งสิ้น 11 แผนงาน ได้แก่ การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานในขั้นตอนการทำหน้าที่สอดคล้องกันตลอดแนว การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานด้านงานบริการแต่ละแผนกให้ชัดเจน การอบรมเจ้าหน้าที่ด้านทำความเข้าใจผู้รับบริการ การประเมินความเหมาะสมของภาระงานของแต่ละบุคคล การกำหนดและออกแบบของแบบฟอร์มต่างๆ ที่ชัดเจน การจัดการความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการจัดเก็บเงินและพัสดุ การควบคุมคอมพิวเตอร์และการสำรองข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทที่เข้ามารับการประมูล การปรับปรุงการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุ การจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร และการพัฒนาระบบสัญญาและการเบิกเงินทุนเรียนต่อของอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบคะแนนในการประเมินความเสี่ยงก่อนและหลังการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง พบว่ามีค่าเฉลี่ยลดลงถึงร้อยละ 27.60

อัจฉริยา อนันตพงษ์ (2550, บทคัดย่อ) การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พบว่าการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ มีวัตถุประสงค์ในด้านความถูกต้องของเนื้องาน การเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง การบริหารที่เหมาะสมภายในระยะเวลาและความโปร่งใสในการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่กระทบวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นพบว่า มีรายการความเสี่ยงอยู่ 13 รายการด้วยกัน ซึ่งความเสี่ยงที่ค้นพบทั้งหมดนั้นอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยรายการความเสี่ยง 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ผู้ขายหรือผู้รับจ้างไม่มีความพร้อมในการดำเนินการ 2) รับข้อมูลหรือเอกสารจากหน่วยขอรับบริการล่าช้า และ 3) มีการยกเลิกการดำเนินงาน/การยกเลิกสัญญา จากรายการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้วิเคราะห์สาเหตุและสามารถจัดแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ 9 แนวทางวิธีการด้วยกัน คือ 1) เพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการให้ข้อมูลย้อนเตือนแก่บุคคลภายนอกเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่อาจเป็นปัจจัยเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุ 2) จัดประชุมหารือทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดข้อตกลงหรือข้อกำหนดร่วมกันกับหน่วยขอรับบริการ และเพื่อให้

เป็นมาตรฐานเดียวกันในการขอรับบริการ 3) ศึกษากำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบริษัทที่จะมาเป็นคู่สัญญา ในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการพิจารณาด้านราคาและมีระบบการเก็บข้อมูล/ประวัติของบริษัท 4) ปรับปรุงวางระบบการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าช่วยในการจัดเก็บ และมีการสำเนาข้อมูลเก็บสำรองไว้ 5) ให้มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบันตามกฎหมาย ระเบียบที่ปรับเปลี่ยนไป ขณะเดียวกันวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจสอบ 6) วางระบบพัสดุคงคลัง โดยเก็บสถิติการเบิกพัสดุ และกระจ่ายการควบคุมพัสดุให้หน่วยที่ครอบครองพัสดุดูแล 7) ชักซ้อมทำความเข้าใจร่วมกับคณะกรรมการถึงข้อที่พึงสังเกตในการปฏิบัติงานความสำคัญและผลเสียที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีการดำเนินงานกับองค์กรอื่น 8) กำหนดกรอบเวลาในการทำงาน ขณะเดียวกันเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่พัสดุหรือจัดให้เจ้าหน้าที่ทำงานแทนกันได้ จัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงาน พร้อมประเมินผลงานโดยมีการให้คุณให้โทษ และ 9) ให้มีระบบการสอบชั้นการปฏิบัติงานทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งทางการบริหารงานพัสดุสามารถนำแนวทางวิธีการบริหารความเสี่ยงไปลงมือปฏิบัติได้จริง และสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปขยายผลหรือต่อยอดในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในกระบวนการบริหารงานในภาพรวมทั้งองค์กร

ประกอบ กุลเลี้ยง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการคอร์ปชั่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ค้นพบว่ารูปแบบควรประกอบด้วย 4 หลักการ คือ 1) หลักการจัดการความเสี่ยง มีแนวทางในการดำเนินการ 2 แนวทาง คือ การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินการของสถานศึกษา และสำรวจความเสี่ยงต่อพฤติกรรมคอร์ปชั่น 2) หลักการกระจายอำนาจแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ การรวบรวมข้อมูลโดยคณะกรรมการ การกำหนดนโยบายสาธารณะและการวางแผนแก้ไขปัญหาความเสี่ยงต่อการคอร์ปชั่นหรือความด้อยประสิทธิภาพอื่นๆ การมีคณะผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามโครงการจากตัวแทนชุมชน และการติดตามผลการนำนโยบายสาธารณะไปสู่แผนและไปสู่การปฏิบัติ 3) หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ การจัดทำมาตรฐานแก่ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างระบบส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยข้อตกลงการปฏิบัติราชการ การกำหนดให้มีจรรยาบรรณในหน้าที่แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีการประเมินผลการรักษาจรรยาบรรณ และการใช้ระบบการประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาข้าราชการ และบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบมีส่วนร่วม 4) หลักการควบคุมองค์กร ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ การควบคุมแบบราชการ และการควบคุมแบบวัฒนธรรมคุณธรรม

วินัย เวียงลอ (2550, บทคัดย่อ) การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนแม่แฮเหนือในด้านการระบุนความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า การใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจเกิดกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกิจกรรมใหม่ของผู้ชุมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม และงานจัดเลี้ยงต่างๆ ที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนต้องหางบประมาณสนับสนุนจากองค์กรอื่นมากขึ้น และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน ส่วนด้านการลดความเสี่ยง ควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ปฏิบัติด้านการเงินให้เป็นระบบถูกต้องตามระเบียบ สำหรับการยอมรับความเสี่ยง ควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จ และไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยงส่วนการควบคุมภายในโรงเรียนควรดำเนินการให้เป็นระบบ จะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียนได้

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 305 - 306) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นความเสี่ยงด้านเอกสารเกี่ยวกับการเงิน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดย 1) ตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน 2) ตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการเงิน การพัสดุ 3) จัดทำคู่มือการดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้ทราบและดำเนินการตามคู่มือ 4) จัดทะเบียนคุมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลทุกสิ้นเดือน ประเด็นความเสี่ยงด้านการจัดทำบัญชีการเงิน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดย 1) จัดทำคู่มือดำเนินการ 2) ทำทะเบียนคุมการใช้จ่าย ทะเบียนคุมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทะเบียนคุมใบเสร็จ 3) ให้มีการรายงานผล และตรวจสอบบัญชีทุกสิ้นเดือน ประเด็นเงินยืมและเช็ค ค่าใช้จ่ายรายหัว ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดย 1) ให้ความรู้เรื่องระเบียบการเงิน บัญชี การพัสดุแก่เจ้าหน้าที่โดยการส่งเข้ารับการอบรม ให้ศึกษาเอกสาร ติดตามความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) กำกับดูแลให้ใช้งบประมาณแต่ละรายการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะเงินช่วยเหลือนักเรียนขาดแคลน และเงินอุดหนุน (รายหัว) ให้เป็นไปตามระเบียบ 3) จัดทำปฏิทินการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้งบประมาณเพื่อไม่ให้เกิดการล่าช้า และติดขัดในการเบิกจ่าย

ไพรวัดย์ คุณาสติศัยชัย (2553, หน้า 80) ได้สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาส่วนกลาง การปฏิบัติงานต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง 4) เจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถนะในการให้บริการ และควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 5) การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้อง

ได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น 6) การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม 7) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน 8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ดอร์ฟแมน, เฟอร์กูสัน และเฟอร์กูสัน (Dorfman, Ferguson & Ferguson, 2006, Abstract) ศึกษาเรื่องการออกแบบหลักสูตรในการบริหารความเสี่ยงและการศึกษาเกี่ยวกับประกัน การวิจัยนี้บันทึกด้วยการนำเสนอการค้นคว้าจากคณะสำรวจหลักสูตรการออกแบบในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการศึกษาการประกันภัย หลายหลักสูตร อ้างถึงมุมมองพื้นฐานด้านการศึกษา RMI รวมถึงองค์ประกอบสำคัญ การบริหารจัดการความเสี่ยง ผลประโยชน์ลูกจ้าง คณะ RMI ตามด้วยประชากรที่มีความแตกต่างรวมถึงเพศ ตำแหน่ง สถานภาพ ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ คณะกรรมการปริญญาโท คณะกรรมการฝ่ายบริหารที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาระดับปริญญาตรีและมุมมองด้านการศึกษา สถาบัน คณะที่ได้รับการศึกษาวิจัยในมหาวิทยาลัย คณะที่ยอมรับต่อการวิจัยในสถาบันของตนเองมากกว่าการมองที่ความสำคัญของหลักสูตรเป็นแนวคิด รวมถึงการพัฒนาการศึกษารายกรณีด้านการค้า เศรษฐกิจหรือเศรษฐศาสตร์ กฎหมายตามสัญญาและการตลาด หลักสูตรการขาย แยกหลักสูตรตามแนว RMI และความสัมพันธ์ของหลักสูตร จะต้องกำหนดประโยชน์ที่ได้รับ เสริมความสนใจในการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยหรือแผนการเรียนแบบ RMI ไว้และพัฒนาส่วนที่มีประโยชน์ให้ดีขึ้น

เฮลส์ลูท และ จอง (Helsloot & Jong, 2006, Abstract) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยและการวิจัยในเนเธอร์แลนด์ การศึกษานี้เพื่อทดสอบความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยและวิจัยพื้นฐานในการจัดประเภทความรู้ความเข้าใจ 3 ประเภท ประโยชน์ที่จะเกิดกับความรู้ ความคิด ความสนใจที่ง่ายกว่าในการมองเห็นความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย อะไรคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการพัฒนาสังคม (สังคมขนาดเล็ก) และอะไรคือความเสี่ยงต่อการสร้างพื้นฐานการศึกษาที่ไม่ได้เกิดจากความแตกต่างด้านปัจจัยภายในองค์กรอื่น (การศึกษาภายในองค์กร) ผลลัพธ์จากการสำรวจด้วยการแจกแบบสอบถาม ประชุม สัมภาษณ์ พบว่า สถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องประจำ ยังมีนโยบาย

ผสมผสานด้วยความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยและนักศึกษามีขอบเขตจำกัดต่อการรับรู้ความแตกต่าง ระหว่างตัวแปรมากที่สุด น้อยที่สุดต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในสิ่งแวดล้อมโดยไม่มี การป้องกันในเวลาเดียวกัน ไม่มีการสร้างความมุ่งมั่นเพื่อแข่งขันประสพการณ์ เกิดขึ้นเฉพาะ ภายในบุคคลในสถาบัน เกิดปัญหาด้านผู้สวบ่อยๆ กับเจ้าหน้าที่และนักศึกษา นโยบายในด้าน ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยและสิ่งทำให้เกิดผลนั้นยังไม่แน่นอน

โดนัลด์ (Donald, 2008, Abstract) ศึกษาการวิเคราะห์เนื้อหาความสามารถต่อความเสี่ยง ในการบริหาร ความเข้าใจที่สัมพันธ์กับแผนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า การปฏิบัติโดยรวมทั่วไป ต่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สิ่งชัดเจนต่อการเป็นผู้นำด้านการศึกษาไม่ใช่เรื่องที่จะเข้าใจหรือ การบริหารที่มีอัตราเสี่ยง จุดประสงค์ของการศึกษานี้เพื่อทำความเข้าใจและอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างความเสี่ยงต่อการบริหารและการวางแผนการศึกษาต่อเนื่อง ดังนั้นจึงได้ทำการทดลอง ศึกษาความเสี่ยงในรูปแบบที่ผันแปรเพื่อทำความเข้าใจและเพื่อกำหนดทิศทาง การตัดสินใจเพื่อ วางแผนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง บทประพันธ์โดยเฉพาะที่ระบุความเสี่ยงต่อการบริหารในการศึกษา อย่างต่อเนื่องเป็นจุดที่นำมากำหนดขอบเขต ส่วนที่มีความเห็นร่วมกันมีบทประพันธ์ 12 บท ที่สัมพันธ์เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเพื่อนำมาอ้างเหตุผลเพื่อกำหนดปัญหาการศึกษาพฤติกรรม พื้นฐานต่อรากฐานการศึกษาด้วยการสำรวจรายด้าน การวิเคราะห์เนื้อหาคุณภาพให้สมบูรณ์โดยใช้ ตัวอย่าง 151 รายการ เพื่อศึกษาความเสี่ยงในการบริหารจากการประชุมปรึกษาหารือระหว่าง ประเทศเพื่อมองย้อนดูความเสี่ยงในการบริหาร จากระยะเวลา 15 ปี โดยทั่วไป การศึกษาค้นคว้า อย่างต่อเนื่องเพื่อต้องการพัฒนางแผนต่อความเสี่ยงของการบริหารจัดการ รายละเอียดที่กำหนด โดยการค้นคว้านั้นเน้นการเสนอแนะ ดังนี้ 1) แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการศึกษาต่อเนื่องต่อ การหลีกเลี่ยงการบริหารจัดการระหว่างการวางแผน 2) สาเหตุหรือผลที่มีต่อความเสี่ยงที่มีผล การศึกษาต่อเนื่องเพื่อให้สามารถควบคุมได้ 3) การถ่ายโอนที่ทำให้ลดความเสี่ยงในการศึกษา ต่อเนื่องโดยการเปลี่ยนความเสี่ยงจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง ผลลัพธ์ที่ได้จะมีความเสี่ยงลดลง และ 4) การศึกษาต่อเนื่องต้องยกเว้นหลักความจริงในการนำเสนอความเสี่ยงเพื่อวางแผนด้านวิชาการมี ความเห็นร่วมกันเพื่อเสนอแนวทางจากการศึกษา สิ่งแรกและสิ่งสำคัญที่สุด การศึกษาต่อเนื่องต้อง มีความเข้าใจและมีความเชื่อต่อความเสี่ยงและยอมรับ เทคนิคการทดสอบบริหารความเสี่ยงจะต้อง รวมสิ่งที่มีความเสี่ยงเข้าด้วยกันในการศึกษาต่อเนื่องเพื่อวางแผนกระบวนการศึกษา

สรุป จากงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาพบว่าสถานศึกษาใน ต่างประเทศให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยด้านการเรียนการสอน การบริหาร จัดการ โปรแกรมการศึกษา ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยเพื่อ เป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงควรมีการใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุม การบริหารความเสี่ยงโดย
การป้องกัน และการบริหารความเสี่ยงโดยการถ่ายโอนความเสี่ยง