

งานวิเคราะห์ การบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน



โดย ฐิตาภรณ์ ศาตางาม และพสุดา ปรารักษ์ชัยกุล
งานบัญชี กองคลัง
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

คำนำ

งานวิเคราะห์การบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาในกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ในทุกขั้นตอน วิเคราะห์ปัญหาความเสี่ยง นำมาซึ่งการประเมินความเสี่ยง การปรับปรุงหาแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในกระบวนการทำงานตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO รวมถึงการเสนอแนะในปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิเคราะห์ฉบับนี้จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ คุณสุปรีย์ พงศ์ศรีเพียร นักวิชาการเงินและบัญชี(ชำนาญการ) งานบัญชี กองคลัง สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ให้คำปรึกษาและเสนอแนะในการจัดทำงานวิเคราะห์ฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานต่อไป

ผู้จัดทำ

เมษายน 2563

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง	6
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิเคราะห์	22
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	25
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	47
บรรณานุกรม	53

สารบัญภาพ

หน้า

รูปภาพที่ 1.1 กราฟแสดงข้อมูลการใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ของมหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2559 – 2562	2
รูปภาพที่ 1.2 กราฟแสดงข้อมูลการใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานจัดตามประเภทค่าใช้จ่าย ของมหาวิทยาลัยมหิดลปี 2559 – 2562	3
รูปภาพที่ 2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	14
รูปภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานกองคลัง	20
รูปภาพที่ 2.3 โครงสร้างงานบัญชี กองคลัง	20
รูปภาพที่ 3.1 กระบวนการบริหารการเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานทางบัญชี	22
รูปภาพที่ 3.2 การส่งใช้หรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน	23
รูปภาพที่ 4.1 การเรียกบัญชีแยกประเภทรายตัว ของบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน (จากระบบ MU-ERP : T-Code : FAGLL03)	38
รูปภาพที่ 4.2 การเรียกบัญชีแยกประเภทรายตัว ของบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน (จากระบบ MU-ERP : T-Code : FAGLL03)	39

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1	ข้อมูลสถิติการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหิดล	1
ตารางที่ 1.2	ข้อมูลสถิติการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานโดยแบ่งตามประเภทค่าใช้จ่าย ของมหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2559 – 2562	2
ตารางที่ 2.1	ตัวอย่างเกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	9
ตารางที่ 2.2	ตัวอย่างเกณฑ์ระดับความรุนแรง(Impact)	10
ตารางที่ 2.3	ระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	11
ตารางที่ 2.4	แสดงการอธิบายการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	11
ตารางที่ 4.1	เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood เซึ่งปริมาณ/ซึ่งคุณภาพ	29
ตารางที่ 4.2	เกณฑ์ระดับความรุนแรง (Impact) เซึ่งปริมาณ/ซึ่งคุณภาพ	29
ตารางที่ 4.3	ระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)	30
ตารางที่ 4.4	แสดงการอธิบายการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	30
ตารางที่ 4.5	การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จากกระบวนการทำงาน	31
ตารางที่ 4.6	แสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของกระบวนการทำงาน	35
ตารางที่ 4.7	การหาแนวทางจัดการบริหารความเสี่ยงเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน	36
ตารางที่ 4.8	ตัวอย่างหน้ารวมสรุปรายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน)	40
ตารางที่ 4.9	ตัวอย่างรายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน)	41
ตารางที่ 4.10	ตัวอย่างรายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงค้างแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย	42
ตารางที่ 4.11	ตัวอย่างรายงานการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานรายวัน	43
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงก่อนและหลังการควบคุม	44
ตารางที่ 5.1	แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่พบจากการตรวจสอบรายงาน (วิธีที่ 2 จัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน บนโปรแกรม Microsoft Excel)	49

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

งานบัญชี กองคลัง สังกัดสำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการดูแลเอกสารค่าใช้จ่าย การจัดทำฎีกาเบิกจ่าย รวมถึงการตรวจสอบการเบิกจ่ายในแต่ละครั้ง แต่ละโครงการ ให้ถูกต้องตามระเบียบ ประกาศ คำสั่ง กฎเกณฑ์ ข้อบังคับการเบิกจ่าย การดูแลให้กู้เงินยืมในส่วนงานภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล การรับเงิน การเก็บรักษาและนำส่งเงิน และรวมถึงการปรับปรุงรายการทางบัญชี การประมวลผลรายงานต่างๆ จัดทำงบรายงานทางการเงินเสนอต่อผู้บริหาร

การดูแลการให้กู้เงินยืม เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งเป็นการสำรองเงินจ่าย ในประเภทของค่าใช้จ่ายสำหรับ โครงการ กิจกรรม หรือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย แล้วจึงมีเรียกเก็บค่าใช้จ่ายต่างๆ การส่งใช้ การควบคุมและการตามหนี้เงินยืม จากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อขจัดปัญหาความล่าช้าจากการเรียกเก็บจากเจ้าหน้าที่ภายนอก การรวบรวม เอกสารค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และกระบวนการขั้นตอนการทำงานภายในส่วนงานเกิดความล่าช้า ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาการเสียค่าปรับอันเกิดจากความล่าช้า และอาจกระทบกับการอำนวยความสะดวกในด้านการ ทำงาน ดังนั้นจึงมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายค้างจ่าย โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการสำรองค่าใช้จ่าย แทนส่วนงานในการชำระหนี้แก่บุคคลภายนอก อันได้แก่ การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าภูมิภาค การประปา นครหลวง การประปาภูมิภาค บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัย(ส่วนกลาง)จะมีหน้าที่ เป็นผู้รวบรวมเอกสาร และจัดทำอนุมัติการเบิกจ่ายแทนส่วนงานภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล และแจ้ง เรียกเก็บค่าใช้จ่ายต่างๆจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการส่งใช้เงินยืมดังกล่าว เป็นลักษณะการบริหาร จัดการเงินยืม ภายใต้ชื่อบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

ข้อมูลสถิติการให้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหิดล ข้อมูลปี 2559 – 2562 ดังนี้
ตารางที่ 1.1 ข้อมูลการให้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหิดล

ข้อมูลการให้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ของมหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2559 - 2562

ปีงบประมาณ	เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน	รวมมูลค่า หน่วย : บาท
2559	476,842,560.50	476,842,560.50
2560	345,934,357.24	345,934,357.24
2561	386,566,048.66	386,566,048.66
2562	375,465,183.51	375,465,183.51
รวมมูลค่า หน่วย : บาท	1,584,808,149.91	1,584,808,149.91

ที่มา : ข้อมูลจากระบบ MU-ERP



รูปภาพที่ 1.1 กราฟแสดงข้อมูลการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ของมหาวิทยาลัยมหิดลปี 2559 – 2562
ที่มา : ข้อมูลจากระบบ MU-ERP

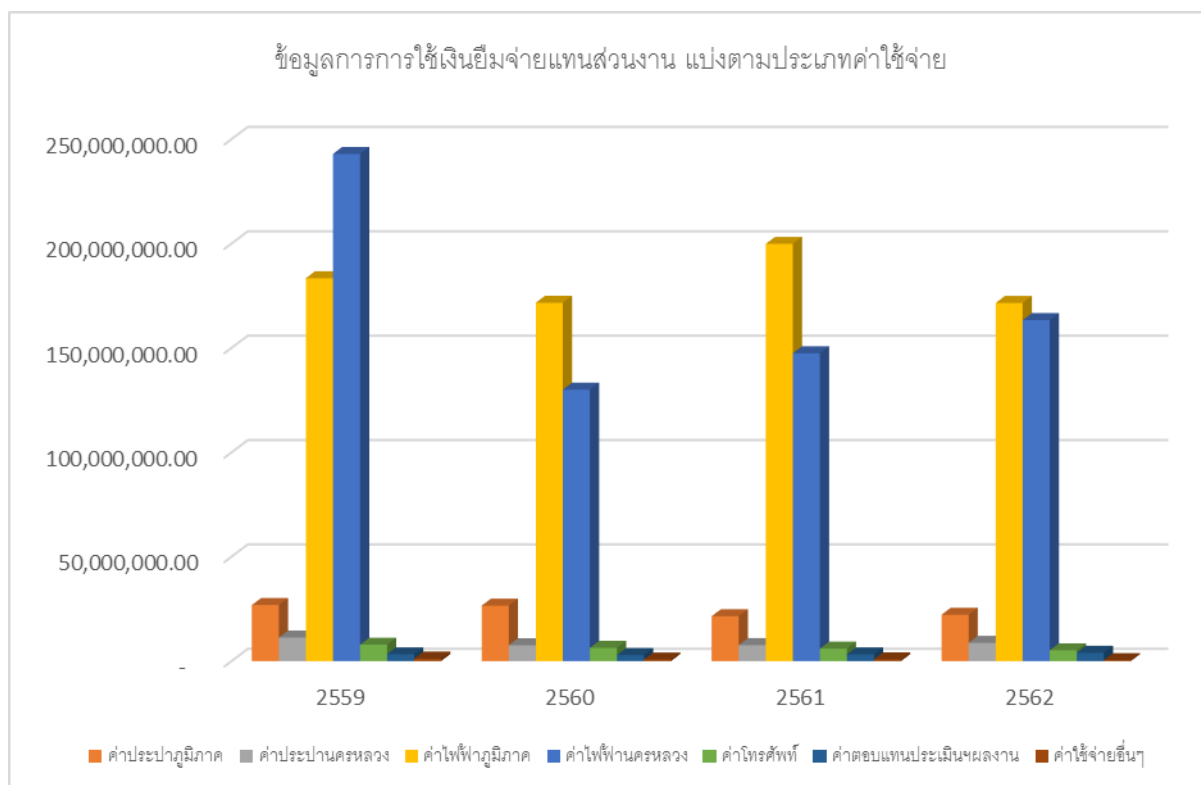
สถิติการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน สามารถจำแนกตามประเภทค่าใช้จ่าย ปรากฏข้อมูลแสดงการเปรียบเทียบเป็นร้อยละของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานทั้งหมดปี 2559 – 2562 ดังนี้

ตารางที่ 1.2 ข้อมูลสถิติการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน โดยแบ่งตามประเภทค่าใช้จ่าย ปี 2559 – 2562

ข้อมูลการการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหิดล แบ่งตามประเภทค่าใช้จ่ายต่างๆ

ประเภทค่าใช้จ่ายที่ใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วน	ปีงบประมาณ				รวมมูลค่า หน่วย : บาท	แสดงค่าเป็น ร้อยละ
	2559	2560	2561	2562		
ค่าเช่าอุปกรณ์ภาค	26,882,875.69	26,567,785.67	21,504,387.37	22,187,316.19	97,142,364.92	6.13
ค่าเช่ายานครหลวง	11,284,973.18	7,584,359.77	7,678,191.73	8,772,374.20	35,319,898.88	2.23
ค่าไฟฟ้าภูมิภาค	183,415,573.87	171,647,684.45	199,871,951.29	171,559,279.63	726,494,489.24	45.84
ค่าไฟฟ้านครหลวง	242,915,660.89	130,032,463.34	147,431,081.54	163,320,955.95	683,700,161.72	43.14
ค่าโทรศัพท์	7,874,525.10	6,386,828.01	5,984,071.07	5,176,918.54	25,422,342.72	1.60
ค่าตอบแทนประเมินฯ	3,251,980.00	2,909,040.00	3,238,550.00	3,976,250.00	13,375,820.00	0.84
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	1,216,971.77	806,196.00	857,815.66	472,089.00	3,353,072.43	0.21
รวมมูลค่า หน่วย : บาท	476,842,560.50	345,934,357.24	386,566,048.66	375,465,183.51	1,584,808,149.91	100.00

ที่มา : ข้อมูลจากระบบ MU-ERP



รูปภาพที่ 1.2 กรำแสดงข้อมูลการกรำใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานจัดตามประเภทค่าใช้จ่ายปี 2559 – 2562

ที่มา : ข้อมูลจากระบบ MU-ERP

จากข้อมูลทางการเงินที่แสดงข้างต้น มหาวิทยาลัยได้มีการสำรองจ่ายโดยใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานในแต่ละปีมีมูลค่าทางการเงินเป็นจำนวนมากและมีนัยสำคัญ ซึ่งการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการศึกษาการบริหารจัดการเงินยืม กรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน เพื่อค้นหาความเสี่ยงจากเหตุการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้วิเคราะห์จะศึกษาใน ขั้นตอนกระบวนการทำงาน การตั้งหนี้ขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การจัดทำรายงานเพื่อเป็นการควบคุมติดตามการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และการปรับปรุงบัญชีสิ้นสุดปีงบประมาณ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินยืม กรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์

1. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการขั้นตอนการทำงาน การบริหารจัดการเงินยืม กรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง กรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
3. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน

ขอบเขตการวิเคราะห์

ผู้วิเคราะห์จะวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการการตั้งหนี้ขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การจัดทำรายงานเพื่อเป็นการควบคุมติดตามการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และการปรับปรุงบัญชีสิ้นสุดปีงบประมาณ เพื่อประเมินความเสี่ยงและจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือเรียกว่า COSO ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประโยชน์การวิเคราะห์ต่อประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการการเงินยืม กรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
2. ทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการการเงินยืม กรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และเสนอแนวทางการแก้ไขด้วยกิจกรรมตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
3. นำเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิยามศัพท์เฉพาะ

เงินยืม หมายถึง เงินที่มหาวิทยาลัยและส่วนงาน จัดสรรเงินรายได้จำนวนหนึ่ง เพื่อเป็นสำรองจ่ายก่อนการเบิกจ่ายตามปกติ เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าใช้จ่ายโครงการ หรือกิจกรรมระยะสั้น ของมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน ตามหลักเกณฑ์และวงเงินที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ประกาศมหาวิทยาลัย เรื่องหลักเกณฑ์ และวิธีการยืมเงิน พ.ศ.๒๕๕๑)

เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน หมายถึง การจัดสรรเงินจำนวนหนึ่ง เพื่อสำรองจ่ายแทนส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจ่ายค่าใช้จ่ายที่เร่งด่วน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าตอบแทนการอ่านประเมินผลงานฯ ต่อบุคคลภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิ ค่าเบี้ยประชุม ค่าธรรมเนียมพิธีกรรมศุลกากร ค่าธรรมเนียมศาล เป็นต้น และเรียกเก็บค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในภายหลัง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ เช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง

และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ออนไลน์)

ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) หมายถึง ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูล และกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การจัดจ้าง การผลิต การขาย การบัญชี การเงินและการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีการทำงานร่วมกัน และไม่ทำงานซ้ำซ้อน พร้อมสามารถรับรู้สถานการณ์และปัญหาของงานต่างๆ ได้ทันที ทำให้สามารถตัดสินใจดำเนินธุรกิจ หรือแก้ปัญหาภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, ออนไลน์)

ระบบ Mahidol University Enterprise Resource Planning (MU-ERP) หมายถึง ระบบงานที่มหาวิทยาลัยมหิดล ได้พัฒนาใช้ประกอบด้วย 2 ระบบหลัก คือ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการด้านการคลัง (MU – eFinance) ประกอบด้วย ระบบบัญชีการเงิน ระบบบัญชีบริหาร ระบบบริหารงบประมาณ ระบบบริหารงานพัสดุ และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (MU – eHR) ดังนี้ (กองเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหิดล, ออนไลน์)

1. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการด้านการคลัง (MU – eFinance)
 - 1.1 ระบบบัญชีการเงิน (Financial Accounting)
 - ระบบบัญชีแยกประเภท (General Ledger หรือ (GL))
 - ระบบบัญชีเจ้าหนี้ (Account Payable หรือ (AP))
 - ระบบบัญชีลูกหนี้ (Account Receivable หรือ (AR))
 - 1.2 ระบบการจัดการสินทรัพย์ (Asset Management หรือ (AM))
 - 1.3 ระบบบัญชีบริหาร (Controlling หรือ (CO))
 - 1.4 ระบบบริหารงบประมาณ (Fund Management หรือ (FM))
 - 1.5 ระบบบริหารงานพัสดุ (Material Management)
2. ระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ (MU-eHR))

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิเคราะห์

ในการจัดทำงานวิเคราะห์การบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ผู้วิเคราะห์ได้ทำการศึกษาในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องตามการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และได้รวมถึงการศึกษา ทฤษฎี แนวทางการบริหารความเสี่ยง และงานวิจัยหรือบทความที่เกี่ยวข้อง โดยจัดลำดับสาระสำคัญดังนี้

1. ความสำคัญและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล
2. การบริหารจัดการด้านความเสี่ยง
 - 2.1 ความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยง
 - 2.2 ประเภทของความเสี่ยง
 - 2.3 การประเมินความเสี่ยง
 - 2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง Risk Management
 - 2.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือเรียกว่า COSO
3. งานวิจัย / บทความที่เกี่ยวข้อง
4. ข้อมูลหน่วยงาน

1. ความสำคัญและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล

ความสำคัญบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย (ศูนย์บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล, ออนไลน์)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550 ประกอบกับมติคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในการประชุมครั้งที่ 28 เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล ดังต่อไปนี้ (ศูนย์บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล, ออนไลน์)

1. มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริการสุขภาพ และการบริการวิชา เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. มหาวิทยาลัยและส่วนงานต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ สรุปได้ว่า ผู้วิเคราะห์ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน จึงได้นำกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนมาวิเคราะห์ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง หากพบว่ากระบวนการใดมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้วิเคราะห์จะได้นำแนวทางเพื่อการตอบสนองความเสี่ยงนั้น เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อไป

2. การบริหารจัดการด้านความเสี่ยง

2.1. ความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ เช่น

การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ออนไลน์)

ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การขยายตัวหรือหดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน ความต้องการของผู้รับบริการ กลุ่มประชากร Disruptive Technology เป็นต้น (ศูนย์บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล ,ออนไลน์)

2.2 ประเภทของความเสี่ยง (ศูนย์บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล, ออนไลน์)

ความเสี่ยงของทุกองค์กร อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ อาทิเช่น การวางแผน กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ความต้องการของตลาด แผนกลยุทธ์นั้นไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน อาทิเช่น การดำเนินโครงการล้มเหลว อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ การไม่สามารถรายงานได้ตามที่เวลากำหนด การไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้ การขาดทักษะการทำงาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน (Financial & Reporting Risk) เป็นความเสี่ยงทางการเงินที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงข้อมูลและการรายงานที่ถูกต้อง ที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร อาทิเช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การขาดทุนจากการลงทุน เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ภัยธรรมชาติ เป็นต้น
2. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน เป็นต้น

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจาก โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างเกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดบ่อยมากกว่า 1 ครั้ง ต่อเดือน
4	สูง	เกิดขึ้นภายใน 1 - 6 เดือนต่อครั้ง
3	ปานกลาง	เกิดขึ้นภายใน 6 - 12 เดือนต่อครั้ง
2	น้อย	มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง
1	น้อยมาก	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีขวัน

2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างเกณฑ์ระดับความรุนแรง (Impact)

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มากกว่า 10 ล้านบาท
4	ค่อนข้างรุนแรง	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมากมีการบาดเจ็บสาหัสขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควรมีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	การสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

3. ระดับของความเลี่ง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเลี่งที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเลี่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก (Extreme) สูง (High) ปานกลาง (Medium) และต่ำ (Low)




ตารางที่ 2.3 ระดับและลำดับของความเลี่ง (Degree of Risk)

ระดับของความเลี่ง Degree of Risk

โอกาสที่จะเกิด ความเลี่ง	ผลกระทบของความเลี่ง				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = ค่อนข้างรุนแรง	5 = รุนแรงที่สุด
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
4 = สูง	4	8	12	16	20
3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15
2 = น้อย	2	4	6	8	10
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5

ตารางที่ 2.4 แสดงการอธิบายการจัดลำดับความเลี่ง (Degree of Risk)

การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเลี่งและผลกระทบของความเลี่ง

ผลแสดงความ เลี่งโดยรวม	ระดับ คะแนน	แทนด้วย แถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1 - 3	 เขียว	ระดับความเลี่งที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเลี่ง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	4 - 8	 เหลือง	ระดับความเลี่งที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้ความเลี่งเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	9 - 16	 ส้ม	ระดับความเลี่งที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องมีการจัดการ ความเลี่ง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	20 - 25	 แดง	ระดับความเลี่งที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเลี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (กรรชช อยู่สุข, ออนไลน์)

นิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยงมีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่น ความเสี่ยงคือ

- โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss)
- ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of Loss)
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of Event)
- การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงของบริษัท (Objective) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดที่แต่ละองค์กรจะต้องสามารถวิเคราะห์ (Risk Analysis) และกำหนดให้ได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานใดในองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดบ้าง (Risk Identification) ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจมีขนาดและผลกระทบที่แตกต่างกัน (Risk Estimation) โดยที่ความเสี่ยงบางประเภทอาจจะมีโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิด (Likelihood) ตั้งแต่ น้อยมาก (Rare) จนไปถึงมีความเป็นไปได้สูง (Almost Certain) รวมถึงผลกระทบที่ตามมาจากรisk ที่เกิดขึ้น (Consequence) อาจมีตั้งแต่ระดับน้อยมาก (Insignificant) ในขณะที่ความเสี่ยงบางประเภทอาจมีแนวโน้มที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างมหาศาล (Catastrophic) ดังนั้นบุคลากรในธุรกิจจึงควรที่จะวิเคราะห์และกำหนดความเสี่ยงที่ธุรกิจนั้นเผชิญให้ได้

2. การหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง

2.1 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์หรืออาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

2.2 การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) คือการที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

2.3. การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มีโชบริษัทร่วมกันโดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

2.4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีการต่างๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

3. การคัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุด

การตัดสินใจคัดเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึง

1. ความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นหากเลือกวิธีการดังกล่าว และการเตรียมแนวทางแก้ไข
2. ค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการจัดการตามวิธีการที่คัดเลือกมีจำนวนมากน้อยเพียงใด
3. ผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของธุรกิจที่อาจได้รับจากการตัดสินใจเลือกวิธีการ

ดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีใดแล้วสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ มาตรการที่ได้เลือกใช้นั้นมีความเหมาะสมกับภาวะแวดล้อมในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจต่อไป

4. รายงานความเสี่ยงที่เหลือ (Residual Risk Reporting)

เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางที่ระบุไว้แล้ว ก็จะมีการรวบรวมความเสี่ยงที่ยังคงเหลือไปนำเสนอผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

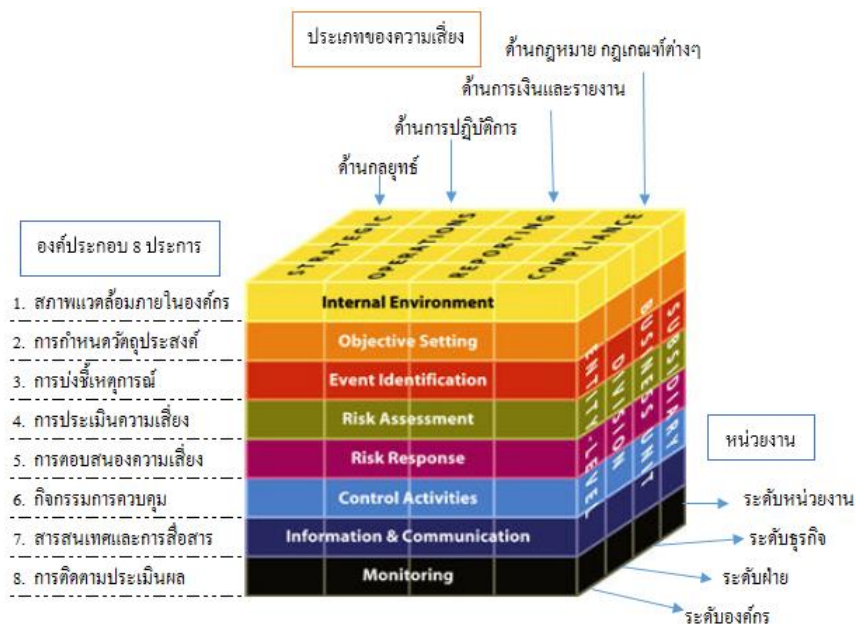
5. ติดตามผลและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

เมื่อการดำเนินงานในขั้นต่าง ๆ ได้ดำเนินงานผ่านพ้นไป ขั้นตอนนี้จะเป็นการติดตามผลและประเมินผล

2.5 การบริหารจัดการความเสี่ยงแนวมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือเรียกว่า COSO (ERM Thailand, ออนไลน์)

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน



รูปภาพที่ 2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ที่มา :ข้อมูลจาก <http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html>

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือเรียกว่า COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือบทความที่เกี่ยวข้อง

เกษม ภูเจริญธรรม (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า สามารถจัดกลุ่มความเสี่ยงออกมาได้ 11 ประเด็นด้วยกัน โดยเรียงลำดับตามค่า RPN ได้ดังนี้ 1) สถานที่เก็บพัสดุไม่เพียงพอ 2) ตรวจรับพัสดุไม่ครอบคลุม 3) ขาดเอกสารในการสืบค้นอ้างอิง 4) เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน 5) ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ 6) เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด 7) ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย 8) ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด 9) บริษัทรับประมูลทำผิดสัญญา 10) ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม 11) เจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี พบว่า สำนักงานอธิการบดีควรมีแผนจัดการความเสี่ยงในปีการศึกษา 2550 ของแผนการเงินและพัสดุ ดังนี้

1. แผนงานที่ 1 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานในขั้นตอนการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดแนว
2. แผนงานที่ 2 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานด้านงานบริการแต่ละแผนกให้ชัดเจน
3. แผนงานที่ 3 การอบรมเจ้าหน้าที่ด้านทำความเข้าใจผู้รับบริการ
4. แผนงานที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของภาระงานของแต่ละบุคคล
5. แผนงานที่ 5 การกำหนดระเบียบและออกแบบของแบบฟอร์มต่างๆ ที่ชัดเจน
6. แผนงานที่ 6 การจัดการความปลอดภัยในการทำงานด้านการจัดเก็บเงินและพัสดุ
7. แผนงานที่ 7 การควบคุมคอมพิวเตอร์และการสำรองข้อมูล
8. แผนงานที่ 8 ระบบการเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทที่เข้ามารับการประมูล
9. แผนงานที่ 9 การปรับปรุงการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุ
10. แผนงานที่ 10 การจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร

ดร.ปริญญา มากกลิ่น (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ.2549 – 2551 พบว่าการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Tools) เพราะไม่เพียงพอเพื่อพัฒนาความถูกต้องของโมเดลทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการแต่เป็นการตรวจสอบคุณสมบัติที่ถูกต้องของตัวแปรที่ใช้หรือเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ทางด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและสามารถช่วยในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้น และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

พัชรินทร์ ขาวงษ์ (2554) ได้ทำการค้นคว้าเรื่อง การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชี และพัสดุ ของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง พบว่า มีความเสี่ยง 10 ปัจจัยเสี่ยง นำมาวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง พบปัจจัยที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก 3 ปัจจัย คือ 1) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีเป็นบุคคลเดียวกัน

2) พนักงานการเงินและบัญชีสามารถเบิกจ่ายเงิน โดยลงลายมือชื่อเพียงคนเดียว 3) การใช้เงินผิดประเภทของเงินที่ได้รับงบประมาณและระดับสูง 1 ปัจจัย คือ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะรายการโดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) สถานศึกษาควรแบ่งแยกเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีเพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี 2) การเบิกจ่ายเงินควรกำหนดผู้ลงลายมือชื่ออย่างน้อย 2 คน 3) ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีในด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ธัญรัตน์ พุ่มผกา และวรรณวิมล สิทธิโชคสัมพันธ์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า 1) เหตุการณ์ความเสี่ยงทางการเงินของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมเป็นเหตุการณ์เกี่ยวกับงบประมาณของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอกับโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี เงินนอกงบประมาณรายได้ปลายปีไม่เพียงพอต่อการเบิกจ่าย ดอกเบี้ยรับจากการจัดหาประโยชน์จากเงินรายได้สะสมลดลง ค่าใช้จ่ายที่นำมาเบิกจ่ายไม่มีประกาศรองรับในการเบิกจ่ายเงิน บุคลากรของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ส่งคืนเงินยืมตรงจ่ายล่าช้าเกินกำหนด และการจ่ายเงินล่าช้าผิดพลาด ในส่วนเหตุการณ์ความเสี่ยงทางการเงินของภาควิชา คือ สถานะทางการเงินของหลักสูตรไม่มีความมั่นคง และรายได้ไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในหลักสูตร และในส่วนเหตุการณ์ของความเสี่ยงทางการเงินของศูนย์ฯ คือ การได้รับจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงบประมาณน้อยมาก นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกคือ ระบบฐานข้อมูล MU-ERP มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงฐานข้อมูล 2) ระดับความเสี่ยงทางการเงินของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและ 3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ครอบคลุมตั้งแต่การจัดประชุมชี้แจงทุกหน่วยงานในคณะฯ ให้เข้าใจสถานการณ์ด้านการเงินของคณะฯ และให้ทุกหน่วยงานวางแผนจัดทำแผนปฏิบัติการล่วงหน้า 1-2 ปี ในการทำกิจกรรม/โครงการ สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของภาควิชาฯ คือ ให้ภาควิชาสามารถประชาสัมพันธ์หลักสูตรอย่างต่อเนื่องในเชิงรุก ส่วนแนวทางการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของศูนย์ฯ คือ การให้ศูนย์จัดอบรมเก็บค่าลงทะเบียนได้ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงควรมองเหตุการณ์ความเสี่ยงทางการเงินที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย และให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงทางการเงิน นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงทางการเงินควรได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จะได้รับประสิทธิผลมากกว่าให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ

จากการศึกษาแนวความคิดด้านความเสี่ยง และการทบทวนงานวิจัยหรือบทความที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้วิเคราะห์ได้สรุปว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด การเกิดเหตุการณ์ไม่แน่นอนในอนาคต ซึ่ง

มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ดังนั้น ผู้วิเคราะห์ได้นำการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO มาวิเคราะห์ทุกขั้นตอนในการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จากนั้นนำมาประเมินความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อทราบระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ผู้วิเคราะห์จะเลือกวิธีการจัดการหรือกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงเพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงการทำงาน และเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงนั้น

4. ข้อมูลหน่วยงาน

กองคลังจัดตั้งขึ้นตามราชกิจจานุเบกษา แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์(ฉบับที่ 6) พ.ศ.2503 ตามมาตรา 4 ซึ่งเห็นควรให้มีเลขาธิการมหาวิทยาลัย มาปฏิบัติหน้าที่ควบคุม การทะเบียนสถิติ ควบคุมการบัญชี ตรวจตราดูแลการเงินการพัสดุรวมทั้งเป็นผู้ช่วยอธิการบดี ในกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยตามที่ได้รับมอบหมาย ต่อมาสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกประกาศ สำนักนายกรัฐมนตรี ณ วันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ.2512 เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งทำให้มีการปรับเปลี่ยนเลขธิการมหาวิทยาลัย มาเป็นกองคลังโดยสังกัดอยู่ภายใต้ สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย 3 แผนก คือ แผนกบัญชี แผนกการเงิน และแผนกพัสดุ ต่อมากองคลังสังกัดสำนักงานอธิการบดีภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายคลังและสินทรัพย์ได้มีการปรับ โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในกองตามแหล่งเงิน ดังนี้ (กองคลัง มหาวิทยาลัยมหิดล, ออนไลน์)

- | | |
|------------------|--|
| 1. งานงบประมาณ | ด้านเงินงบประมาณแผ่นดิน |
| 2. งานการเงิน | ด้านเงินงบประมาณแผ่นดิน |
| 3. งานบัญชี | ด้านเงินงบประมาณแผ่นดิน |
| 4. งานเงินรายได้ | กำกับดูแล งบประมาณ การเงิน และบัญชี ด้านเงินรายได้ |
| 5. งานพัสดุ | กำกับดูแลงานพัสดุ |
| 6. งานธุรการ | รับผิดชอบงานบริหารทั่วไปของกองคลัง |

กระทั่งปีงบประมาณ พ.ศ.2553 กองคลังได้ปรับเปลี่ยน โครงสร้างของกองใหม่ให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายการคลังและสินทรัพย์ เช่นเดิม ประกอบด้วย

1. งานบริหารงบประมาณ (Fund Management Section)
2. งานบริหารพัสดุ (Material Management Section)
3. งานการเงิน (Finance Section)
4. งานบัญชี (Accounting Section)
5. งานบัญชีบริหารและพัฒนาระบบ (Managerial Accounting and System Development Section)

กองคลัง ภายใต้สังกัด สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ทำงานภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุนและให้บริการด้านการคลังและทรัพย์สินอย่างมีระบบ และเป็นศูนย์กลางระบบสารสนเทศด้านการคลังที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ รวดเร็วและทันสมัย”

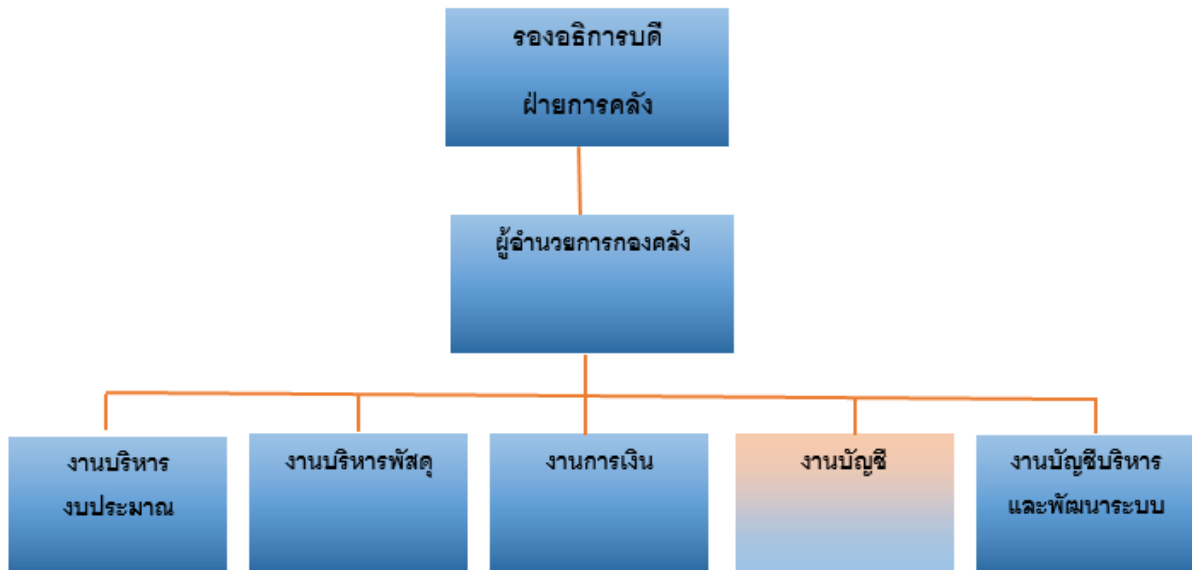
พันธกิจ

1. กำหนดหลักเกณฑ์ และนโยบายด้านบริหารจัดการด้านการคลังของมหาวิทยาลัย
 2. จัดวางระบบงานคลัง และพัสดุ ตามเกณฑ์นโยบายที่กำหนด
 3. เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านการเงิน การคลัง ให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย
 4. การกระจายความรับผิดชอบในการบริหารการคลัง ให้หน่วยงานมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน
 5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารข้อมูลด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี และพัสดุให้เป็นประโยชน์ในการควบคุมและการบริหารจัดการเพื่อวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- ภารกิจงานของกองคลัง

กองคลังสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมถึงการบริหารเงินงบประมาณรายจ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

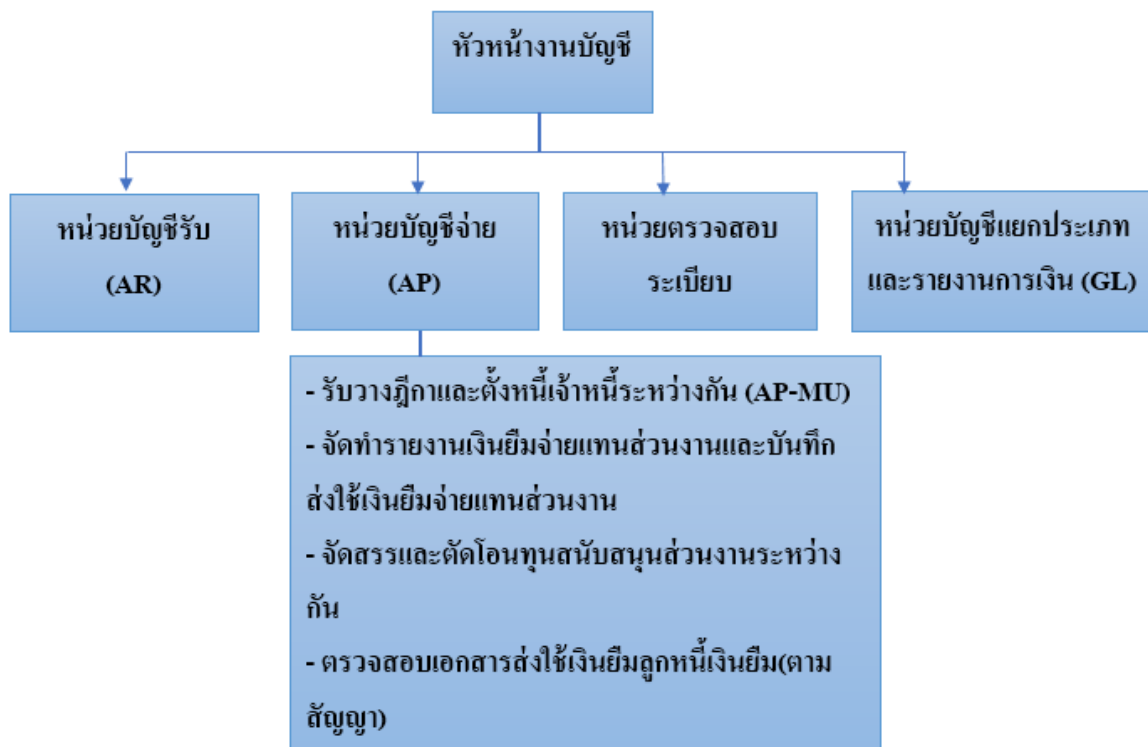
- การขออนุมัติเงินประจำงวด
- การควบคุมการบริหารเงินงบประมาณ
- การควบคุมเงินนอกงบประมาณ
- การควบคุมการรับ – จ่าย เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ
- การควบคุมการจัดทำทะเบียนบัญชี และรายงานการเงินต่าง ๆ ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ
- จัดทำงบการเงินประจำเดือน ใบสำคัญรับเงิน การจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ
- จัดเก็บรักษาตัวหลักทรัพย์ ตราสารและเอกสารการเงิน
- การควบคุมดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุของมหาวิทยาลัย

ภาพโครงสร้างบริหารงานกองคลังในปัจจุบัน



รูปภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานกองคลัง

ภาพโครงสร้างงานบัญชี กองคลัง ภายใต้สังกัดสำนักงานอธิการบดี



รูปภาพที่ 2.3 โครงสร้างงานบัญชี กองคลัง

ความรับผิดชอบหน้าที่ในแต่ละหน่วยภายในงานบัญชี

งานบัญชี กองคลัง ภายใต้สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล แบ่งงานตามภาระความรับผิดชอบงาน แบ่งเป็น 4 หน่วย ดังนี้

1. หน่วยบัญชีรับ (AR) รับผิดชอบภาระงานดังนี้

- รับผิดชอบด้านรับเงินจากกองต่างๆภายใต้สังกัดสำนักงานอธิการบดี เช่น เงินทุนวิจัย เงินบริการวิชาการ รับเงินแทนส่วนงานต่างๆ และตั้งลูกหนี้ระหว่างกันในระบบ MU-ERP

2. หน่วยบัญชีจ่าย (AP) รับผิดชอบภาระงานดังนี้

- รับผิดชอบด้านการสร้าง แก้ไข ข้อมูลผู้ขายหลัก ตั้งหนี้ใบสำคัญเบิกค่าใช้จ่าย (IV) และจัดทำฎีกาขอเบิกในระบบ MU-ERP

- รับผิดชอบด้านการรับวางฎีกาและตั้งเจ้าหนี้ระหว่างกัน (AP-MU) ในระบบ MU-ERP

- รับผิดชอบด้านบันทึกรายการขอจ่ายทุกส่วนงานเข้าระบบ GFMIS

3. หน่วยตรวจสอบระเบียบ

- รับผิดชอบด้านตรวจสอบเอกสารชุดของอนุมัติเบิกจ่าย ให้เป็นไปตามระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมหิดล

- รับผิดชอบด้านจัดสรรเงินค่าธรรมเนียมการศึกษา

- รับผิดชอบด้านตรวจสอบ ควบคุมการเบิกเงินทดรองจ่าย ลูกหนี้เงินยืม

4. หน่วยงานจัดทำบัญชีแยกประเภท และรายงานทางการเงิน (GL)

- รับผิดชอบด้านการกำหนดรหัสบัญชี ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขการบันทึกบัญชี จัดทำรายงานแสดงฐานะทางการเงินภายในมหาวิทยาลัยมหิดล

- รับผิดชอบด้านการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขของรายการสินทรัพย์

บทที่ 3

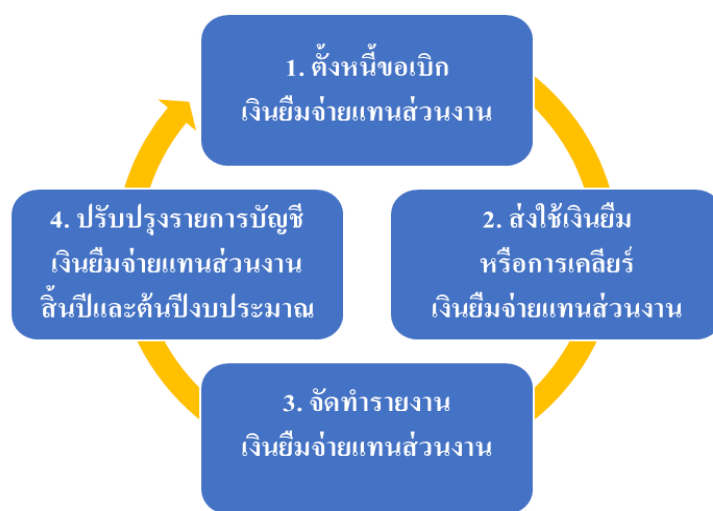
วิธีการดำเนินการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิเคราะห์ได้ทำการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือเรียกว่า COSO และบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

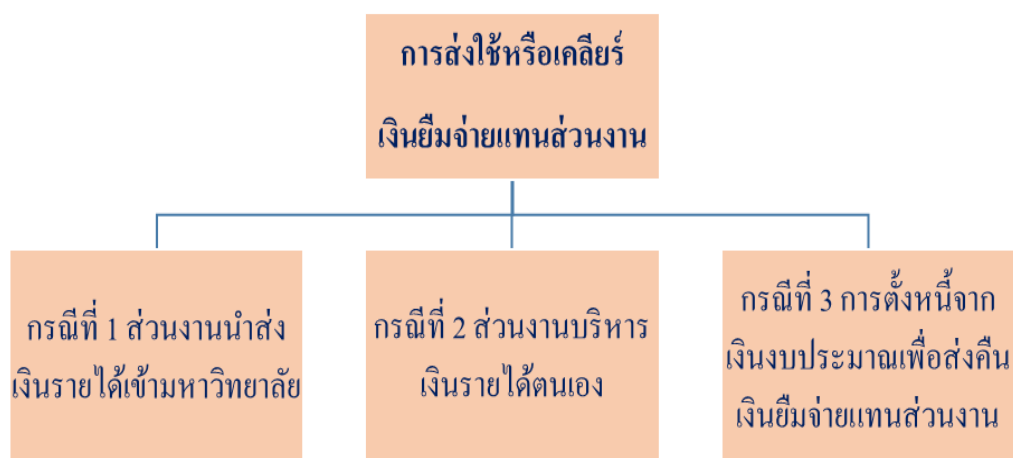
2. ผู้วิเคราะห์ทำการศึกษาและทบทวนถึงวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ (Objective Setting) ศึกษาขั้นตอนกระบวนการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การตั้งหนี้ขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การจัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และการปรับปรุงบัญชีสิ้นสุดปีงบประมาณ

กระบวนการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน แบ่งกระบวนการทำงานออกเป็น 4 ส่วนดังนี้



รูปภาพที่ 3.1 กระบวนการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานทางบัญชี

กระบวนการส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน มี 3 กรณีดังนี้



รูปภาพที่ 3.2 การส่งใช้หรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

3. ผู้วิเคราะห์ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตามขั้นตอนการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานมาวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ดังนี้

3.1. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการค้นหาปัญหาที่พบจากการกระบวนการทำงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. การบ่งชี้ในเหตุการณ์ความเสี่ยง ของกระบวนการตั้งหนี้ขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
2. การบ่งชี้ในเหตุการณ์ความเสี่ยง ของกระบวนการส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
3. การบ่งชี้ในเหตุการณ์ความเสี่ยง ของกระบวนการจัดทำรายงานเพื่อควบคุมและติดตามเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
4. การบ่งชี้ในเหตุการณ์ความเสี่ยง ของการปรับปรุงรายการทางการบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ

3.2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) นำความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) และวัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ในแต่ละกระบวนการของการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน เพื่อที่จะนำไปหาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดต่อไป

3.3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังพบว่ามีความเสี่ยงที่บ่งชี้ความเสี่ยงของกระบวนการทำงานในขั้นตอน ทั้ง 4 ขั้นตอน และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการหาแนวทางการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เกิด โดยหากิจกรรมที่จะตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือ โอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.4 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงก่อนและหลังการควบคุม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการขั้นตอนการทำงาน การบ่งชี้ เหตุการณ์แต่ละขั้นตอนการทำงาน การวิเคราะห์การทำงานจากปัญหาที่พบ รวมถึงค้นพบความเสี่ยงที่ เกิดขึ้น และการหาแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง การเปรียบเทียบพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานรวมถึงแนว ทางการแก้ไขปัญหาจากการตรวจพบกรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีลำดับการ วิเคราะห์ดังนี้

4.1 การศึกษากระบวนการขั้นตอนการทำงานของการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

4.1.1 กระบวนการตั้งหนี้ขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

4.1.2 กระบวนการส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

4.1.3 กระบวนการจัดทำรายงานเงินยืมคงเหลือเพื่อควบคุมและติดตามลูกหนี้เงินยืมจ่าย แทนส่วนงาน การจัดทำรายงานการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานด้วยวิธีจบบันทึกในกระดาษ

4.1.4 การปรับปรุงรายการบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานสิ้นปีงบประมาณและต้น ปีงบประมาณ

4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) วัตรระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ในแต่ละกระบวนการทำงาน

4.3 การหาแนวทางจัดการบริหารความเสี่ยงเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

4.4 การแก้ไขกระบวนการจัดทำรายงาน โดยใช้วิธีการจัดทำรายงานด้วยวิธีการบันทึกบนโปรแกรม

Microsoft Excel

4.5 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงก่อนและหลังการควบคุม

4.1 การศึกษากระบวนการขั้นตอนการทำงานของการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

ในการบริหารจัดการควบคุมภายใน กรณีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน เป็นไปเพื่ออำนวยความสะดวก ด้านการปฏิบัติงาน การบริหารงานด้านต่างๆ ให้เกิดความคล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การ บริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน มีกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน ดังต่อไปนี้

4.1.1 กระบวนการตั้งหนี้ขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

งานบริหารประมาณ

1. จัดทำหนังสือขออนุมัติเบิกจ่ายพร้อมรวบรวมใบแจ้งหนี้ค่าใช้จ่าย

2. จัดทำใบจองงบประมาณ จัดส่งงานบัญชี

หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กองทรัพยากรบุคคล กองกฎหมาย เป็นต้น จัดทำหนังสือขออนุมัติเบิกจ่ายพร้อมรวบรวมหลักฐานเบิกจ่าย ส่งกองคลังเพื่อตรวจสอบการให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่งประกาศของมหาวิทยาลัยพร้อมเสนออนุมัติจ่ายเงิน และจัดทำใบจองงบประมาณ

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

3. รวบรวมชุดเอกสารค่าใช้จ่าย ใบจองงบประมาณ พร้อมหนังสือที่อนุมัติเบิกจ่าย ตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้อง

4. จัดทำการตั้งหนี้และฎีกาขอเบิก พร้อมจัดพิมพ์ใบสำคัญเบิกค่าใช้จ่าย(IV) ใบขอเบิกฎีกา และทะเบียนคุมวงฎีกา ในระบบ MU-ERP พร้อมเสนอผู้มีอำนาจในการลงนาม

งานบัญชี หน่วยบัญชีรับ (AR)

5. ส่งชุดเอกสารในข้อ 4 ตั้งลูกหนี้ระหว่างกันในระบบ MU-ERP โดยจะมีการตั้งมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นลูกหนี้ตามยอดขอเบิกค่าใช้จ่าย

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (รับวงฎีกาAP-MU)

6. รับชุดเอกสารค่าใช้จ่าย ใบสำคัญเบิกค่าใช้จ่าย(IV) ใบขอเบิกฎีกา ทะเบียนคุมวงฎีกา และเอกสารตั้งลูกหนี้มหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบเอกสาร พร้อมตรวจการบันทึกบัญชี บนในระบบ MU-ERP

7. ทำการตั้งเจ้าหนี้ระหว่างกัน โดยตั้งส่วนงานเป็นเจ้าหนี้ของมหาวิทยาลัย บนระบบ MU-ERP พร้อมจัดพิมพ์ใบสำคัญเบิกค่าใช้จ่าย(IV)แนบประกอบเอกสารการตั้งลูกหนี้มหาวิทยาลัย

8. รับวงฎีกาขอเบิก ในระบบ MU-ERP พิมพ์รายงานการรับวงฎีกาขอเบิก

งานการเงิน

9. จัดการเอกสาร ใบสำคัญจ่าย(PV) และจัดทำเช็คพร้อมลงนามอนุมัติจากผู้มีอำนาจ

4.1.2 กระบวนการส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

กรณีที่ 1 ส่วนงานนำส่งเงินรายได้เข้ามหาวิทยาลัย

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

1. ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้อง ชุดสำเนาเอกสารขอส่งใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานซึ่งประกอบด้วย

- หนังสือขออนุมัติเบิกจ่ายพร้อมอนุมัติจ่าย โดยผู้มีอำนาจอนุมัติ
- ใบจองงบประมาณ
- เอกสารประกอบอื่น(ถ้ามี) เช่น ใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษี ใบสำคัญรับเงิน

หลักฐานการจ่ายเงิน ตามประกาศ กฎระเบียบ ข้อบังคับ การเบิกค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยมหิดล

2. บันทึกบัญชีในระบบ MU-ERP เพื่อบันทึกค่าใช้จ่าย ดัดยอดบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และจัดพิมพ์ใบสำคัญทั่วไป (JV) เพื่อประกอบหลักฐานการลงบัญชี

กรณีที่ 2 ส่วนงานบริหารเงินรายได้ตนเอง

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

1. รวบรวมเอกสารค่าใช้จ่ายทุกประเภท อันเกิดจากการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ในแต่ละเดือน
2. ทำใบแจ้งหนี้ และเรียกเก็บค่าใช้จ่าย เพื่อแจ้งส่วนงานบริหารเงินรายได้ตนเอง เช่น คณะแพทยศิริราชพยาบาล และโรงพยาบาลรามาธิบดี ยกเว้นกรณีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ งานงบประมาณจะดำเนินการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย

งานบัญชี หน่วยบัญชีรับ (AR)

3. รับเงินจากส่วนงานบริหารเงินรายได้เอง เพื่อตัดยอดเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานและบันทึกใบสำคัญรับเงิน (RV) ในระบบ MU-ERP
4. นำส่งเงินให้งานการเงิน เพื่อจัดเก็บแล้วรักษาเงินประจำวัน

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

5. รับชุดสำเนาใบแจ้งหนี้พร้อมรายละเอียดค่าใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานและสำเนาใบสำคัญรับเงิน (RV) เพื่อเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน (Clear Open Items) ในระบบ MU-ERP

กรณีที่ 3 การตั้งหนี้จากเงินงบประมาณเพื่อส่งคืนเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

1. นำชุดสำเนาเอกสารค่าใช้จ่าย ใบของงบประมาณ พร้อมหนังสือที่อนุมัติเบิกจ่าย ตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้อง
2. จัดทำการตั้งหนี้และฎีกาขอเบิกพร้อมจัดพิมพ์ใบสำคัญเบิกค่าใช้จ่าย (IV) ใบขอเบิกฎีกา และทะเบียนคุมวงฎีกา ในระบบ MU-ERP พร้อมเสนอผู้มีอำนาจในการลงนาม

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP-MU)

3. ตรวจสอบเอกสารชุดขอเบิกพร้อมหลักฐานการเบิก และทำการปลดบล็อกในระบบ MU-ERP

งานการเงิน

4. จัดการเอกสาร ใบสำคัญจ่าย (PV) และจัดทำเช็คพร้อมลงนามอนุมัติจากผู้มีอำนาจ

งานบัญชี หน่วยบัญชีรับ (AR)

5. รับเงินและบันทึกใบสำคัญรับเงิน (RV) ในระบบ MU-ERP เพื่อตัดยอดเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
6. นำส่งเงินให้งานการเงิน เพื่อจัดเก็บแล้วรักษาเงินประจำวัน

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

7. ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้อง ประกอบด้วย

- หนังสือขออนุมัติเบิกจ่ายพร้อมอนุมัติจ่ายโดยผู้มีอำนาจอนุมัติ
- ใบจองงบประมาณ

- เอกสารประกอบอื่น(ถ้ามี) เช่น ใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษี(ชุดสำเนา) ใบสำคัญรับ-เงิน หลักฐานการจ่ายเงิน ตามประกาศ กฏระเบียบ ข้อบังคับ การเบิกค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยมหิดล

8. บันทึกบัญชีในระบบ MU-ERP เพื่อบันทึกค่าใช้จ่าย ตัดยอดบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และจัดพิมพ์ใบสำคัญทั่วไป (JV) เพื่อประกอบหลักฐานการลงบัญชี

9. เคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน (Clear Open Items) ในระบบ MU-ERP

4.1.3 กระบวนการจัดทำรายงานเงินยืมคงเหลือเพื่อควบคุมและติดตามลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

เนื่องจากการบันทึกบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน กองทุนเงินรายได้ ภายใต้ศูนย์กำไร สำนักงานอธิการบดี ในระบบ MU-ERP นั้น (ดังตัวอย่างในรูปภาพที่ 4.2) ไม่สามารถเรียกดูรายการแยกย่อยของบัญชีได้ ทำให้ไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดให้ทราบว่า ภายใต้บัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานนั้น ได้ใช้เงินสำรองจ่ายแทนส่วนงานไหนบ้าง สำรองจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายประเภทอะไรบ้าง และมีความเคลื่อนไหวของลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงเหลือประกอบด้วยส่วนงานใดบ้าง จึงนำมาซึ่งเหตุผลการจัดทำรายงานเงินยืมคงเหลือเพื่อการควบคุมและติดตามเพิ่มเติมจากระบบ MU-ERP ดังนั้นจึงมีวิธีปฏิบัติดังนี้

วิธีที่ 1 การจัดทำรายงานด้วยการจดบันทึกในกระดาษ

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

วิธีการจัดทำรายงานด้วยการจดบันทึกในกระดาษตามวิธีเดิมที่ปฏิบัติมา จากการสังเกตการณ์ของผู้วิเคราะห์ พบว่าเป็นเพียงการจดบันทึกเดือนความจำ ซึ่งทางผู้วิเคราะห์ได้พบว่า การทำรายงานด้วยการจดบันทึกในกระดาษ ไม่สะดวกสำหรับการค้นหา และต้องใช้เวลาในการสืบค้นเพื่อหายอดคงเหลือ และไม่มีกรเก็บรายละเอียดความเคลื่อนไหวของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน หรือไม่สามารถตอบคำถามผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทันทั่วทั้งเนื่องจากต้องใช้เวลาเพื่อรวบรวมข้อมูลของรายงาน

4.1.4 การปรับปรุงรายการบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานสิ้นปีงบประมาณและต้นปีงบประมาณ

งานบัญชี หน่วยบัญชีจ่าย (AP)

นำข้อมูลที่ได้จากการจัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงเหลือถึงสิ้นสุดเดือนกันยายน 25xx เตรียมทำการปรับปรุงบันทึกบัญชีใบสำคัญทั่วไป(JV)ในระบบ MU-ERP เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง(Likelihood) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) จากกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน

จากการศึกษาในกระบวนการทำงานแต่ละด้าน ผู้วิเคราะห์ได้มีข้อสังเกตถึงปัญหาในการทำงานแต่ละกระบวนการของการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานอาจจะกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ต่อผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงนำเหตุการณ์ที่พบจากการทำงานมาวิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงในแต่ละสถานการณ์ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวมาตรฐานของ COSO ดังนี้

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อนำไปสู่การประเมินความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆ ตารางที่ 4.1 เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดบ่อยเกือบทุกครั้ง มากกว่า 1 ครั้ง ต่อเดือน
4	สูง	เกิดขึ้นค่อนข้างสูง ภายใน 1 - 6 เดือนต่อครั้ง
3	ปานกลาง	เกิดขึ้นบ้างบางครั้ง ภายใน 6 - 12 เดือนต่อครั้ง
2	น้อย	เกิดขึ้นนานๆครั้ง มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง
1	น้อยมาก	เป็นเหตุฉุกเฉิน เกิดมากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงนั้น

ตารางที่ 4.2 เกณฑ์ระดับความรุนแรง(Impact)เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	สูญเสียมากกว่า 10 ล้านบาท
4	ค่อนข้างรุนแรง	สูญเสียมากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	สูญเสียปานกลางมากกว่า 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	สูญเสียพอสมควร มากกว่า 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	สูญเสียเล็กน้อยไม่เกิน 10,000 บาท

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก (Extreme) สูง (High) ปานกลาง (Medium) และต่ำ (Low)

ระดับความเสียหาย (Degree of Risk) = โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) x ผลกระทบ (Impact)




ตารางที่ 4.3 ระดับและลำดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ระดับของความเสียหาย Degree of Risk

โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย	ผลกระทบของความเสียหาย				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
4 = สูง	4	8	12	16	20
3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15
2 = น้อย	2	4	6	8	10
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5

ตารางที่ 4.4 แสดงการอธิบายการจัดลำดับความเสียหาย (Degree of Risk)

การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหาย

ผลแสดงความเสียหายโดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1 - 3	 เขียว	ระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	4 - 8	 เหลือง	ระดับความเสียหายที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	9 - 16	 ส้ม	ระดับความเสียหายที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	20 - 25	 แดง	ระดับความเสียหายที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จากกระบวนการทำงาน

ขั้นตอนการทำงาน	เหตุการณ์ที่พบจากการทำงาน หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง	การดำเนินการจากปัญหาที่พบ	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาสที่เกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ผลกระทบ ความเสี่ยง (Impact)	ระดับความ เสี่ยง (Degree of Risk)	ผลแสดง ลำดับของ ความเสี่ยง
1. กระบวนการตั้งหนี้ขอเบิกเงิน ยืมจ่ายแทนส่วนงาน						
1.1 การตรวจสอบเอกสารขอเบิก	พบว่าเอกสารไม่ครบถ้วนถูกต้อง	ต้องส่งเอกสารคืนต้นเรื่องเพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง	3	1	3	ต่ำ
1.2 การตั้งหนี้และจัดทำฎีกาใน ระบบ MU-ERP	ไม่พบปัญหา	-	-	-	-	-
1.3 การตั้งลูกหนี้มหาวิทยาลัย	ไม่พบปัญหา	-	-	-	-	-
1.4 การรับวางฎีกาพร้อมตั้ง เจ้าหนี้ระหว่างกัน (AP-MU) ใน ระบบ MU-ERP	การระบุข้อมูลผิดพลาดบนเอกสาร ตั้งหนี้ที่จัดทำขึ้นบนระบบ MU-ERP เช่น การหักภาษี ณที่จ่าย ผิดพลาด การระบุชื่อเจ้าหนี้ไม่ถูกต้อง	ส่งคืนเอกสารหน่วยตั้งหนี้ เพื่อ แก้ไขเอกสารตั้งหนี้และฎีกา	3	1	3	ต่ำ

ขั้นตอนการทำงาน	เหตุการณ์ที่พบจากการทำงาน หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง	การดำเนินการจากปัญหาที่พบ	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาสที่เกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ผลกระทบ ความเสี่ยง (Impact)	ระดับความ เสี่ยง (Degree of Risk)	ผลแสดง ลำดับของ ความเสี่ยง
2. การส่งใช้หรือการเคลียร์เงินยืม จ่ายแทนส่วนงาน <u>ส่วนงานนำส่งเงินรายได้เข้า มหาวิทยาลัย</u>						
2.1.1 การตรวจสอบเอกสารขอ ส่งใช้ค่าใช้จ่าย	พบว่าเอกสารไม่ครบถ้วนถูกต้อง	ส่งเอกสารคืนต้นเรื่องเพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง	3	1	3	ต่ำ
2.1.2 บันทึกบัญชีในระบบ MU- ERP เป็นการบันทึกค่าใช้จ่ายตัด จ่ายหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน	ใบจองงบประมาณ ข้อมูลไม่ถูกต้อง เช่น ยอดเงินไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย เลขรหัสบัญชี ไม่ถูกต้องกับประเภท ค่าใช้จ่าย	ต้องส่งเอกสารคืนต้นทางเพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง แจ้ง งานงบประมาณ(FM) เพื่อ แก้ไขให้ถูกต้อง	4	1	4	ปานกลาง
<u>ส่วนงานบริหารเงินรายได้ตนเอง</u>						
2.2.1 การส่งใบแจ้งหนี้เรียกเก็บ	ไม่พบปัญหา	-	-	-	-	-
2.2.2 การรับเงินจากการแจ้งหนี้	ไม่พบปัญหา	-	-	-	-	-

ขั้นตอนการทำงาน	เหตุการณ์ที่พบจากการทำงาน หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง	การดำเนินการจากปัญหาที่พบ	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาสที่เกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ผลกระทบ ความเสี่ยง (Impact)	ระดับความ เสี่ยง (Degree of Risk)	ผลแสดง ลำดับของ ความเสี่ยง
<p><u>การตั้งหนี้จากเงินงบประมาณเพื่อ</u> <u>ส่งคืนเงินยืมจ่ายแทนในส่วนที่เป็น</u> <u>เงินรายได้</u></p> <p>2.3.1 การตั้งหนี้และจัดทำฎีกา</p> <p>2.3.2 การรับวางฎีกาพร้อมการ ปลดบล็อกรฎีกา</p>	<p>ไม่พบปัญหา</p> <p>บันทึกตั้งหนี้ผิดพลาด</p>	<p>-</p> <p>ส่งกลับเพื่อยกเลิกฎีกาและ แก้ไขให้ถูกต้อง</p>	<p>-</p> <p>3</p>	<p>-</p> <p>1</p>	<p>-</p> <p>3</p>	<p>-</p> <p>ต่ำ</p>
<p>3. การจัดทำรายงาน</p> <p>วิธีที่ 1 การจัดทำรายงานด้วยการ จดบันทึกในกระดาษ</p>	<p>1. ไม่สามารถทราบยอดคงเหลือของ เงินยืมได้ในกรณีเคลื่อนไหวรายเดือน</p> <p>2. ไม่สามารถทราบความเคลื่อนไหว ของลูกหนี้ค้างชำระรายตัวได้</p> <p>3. ไม่สามารถตอบสนองความ ต้องการใช้งานต่อผู้บริหารหรือผู้ที่ เกี่ยวข้องได้ทันท่วงที</p> <p>4. ไม่พบความผิดพลาดการที่เกิด จากการบันทึกบัญชี</p>	<p>ต้องใช้เวลาในการค้นหา ข้อมูล รวบรวมข้อมูล เพื่อ จัดทำรายงาน</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>12</p>	<p>สูง</p>

ขั้นตอนการทำงาน	เหตุการณ์ที่พบจากการทำงาน หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง	การดำเนินการจากปัญหาที่พบ	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาสที่เกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ผลกระทบ ความเสี่ยง (Impact)	ระดับความ เสี่ยง (Degree of Risk)	ผลแสดง ลำดับของ ความเสี่ยง
4. การปรับปรุงรายการบัญชีเงิน ยืมจ่ายแทนส่วนงานอื่น ปีงบประมาณและต้นปีงบประมาณ	หากจัดทำสรุปรายงาน(จากข้อ 3)ซ้ำ การบันทึกปรับปรุงบัญชีซ้ำไปด้วย	-	4	3	12	สูง

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) สรุประดับของความเสียหาย ดังตารางด้านล่าง
ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความเสียหาย (Degree of Risk) ของกระบวนการทำงาน

ระดับของความเสียหาย Degree of Risk ก่อนมีการปรับปรุง

โอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย	ผลกระทบของความเสียหาย				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = ค่อนข้างรุนแรง	5 = รุนแรงที่สุด
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
4 = สูง	2.1.2 4	8	3, 4 12	16	20
3 = ปานกลาง	1.1, 1.4 2.1.1, 2.3.2 3	6	9	12	15
2 = น้อย	2	4	6	8	10
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5

จากรูปภาพตารางด้านบน สามารถอธิบายระดับความเสียหายของกระบวนการทำงานได้ดังนี้

ระดับสีเขียว ผลรวมแสดงระดับความเสียหายที่ 3 (ระดับความเสียหายต่ำ) คือ ระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสียหาย หรือไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม ได้แก่ ขั้นตอนการทำงาน ในลำดับขั้นตอนที่ 1.1 , 1.4 , 2.1.1 และ 2.3.2

ระดับสีเหลือง ผลรวมแสดงระดับความเสียหายที่ 4 (ระดับความเสียหายปานกลาง) คือ ระดับความเสียหายที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสียหายเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ได้แก่ ขั้นตอนการทำงาน ในลำดับขั้นตอนที่ 2.1.2

ระดับสีแดง ผลรวมแสดงระดับความเสียหายที่ 12 (ระดับความเสียหายสูง) คือ ระดับความเสียหายที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องมีการจัดการความเสียหาย เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ ขั้นตอนการทำงาน ในลำดับขั้นตอนที่ 3 และ 4

จากการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว จะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการจัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน นั้นมีนัยสำคัญ เพราะสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้หลายด้าน และเป็นการควบคุมภายในที่ควรจัดทำให้เป็นแบบแผน ดังนั้นผู้วิเคราะห์จะแสดงแผนบริหารความเสี่ยงในลำดับต่อไป

4.3 ตารางที่ 4.7 การหาแนวทางจัดการบริหารความเสี่ยงเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนการทำงาน	เหตุการณ์ที่พบจากการทำงาน หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง	ผลแสดง ลำดับของ ความเสี่ยง	กลยุทธ์				กิจกรรมที่ตอบสนองเพื่อลดความเสี่ยง
			การ หลีกเลี่ยง	การควบคุม /ลด	การ ยอมรับ	การถ่าย โอน	
3. การจัดทำรายงานเพื่อ วิธีที่ 1 การจัดทำรายงานด้วย การจดบันทึกในกระดาษ	1. ไม่สามารถทราบยอดคงเหลือของ เงินยืมได้ในการเคลื่อนไหวราย เดือน 2. ไม่สามารถทราบความ เคลื่อนไหวของลูกหนี้ค้างชำระราย ตัวได้ 3. ไม่สามารถตอบสนองความ ต้องการใช้งานต่อผู้บริหารหรือผู้ที่ เกี่ยวข้องได้ทันทั่วทั้งที่ 4. ไม่พบความผิดพลาดการที่เกิด จากการบันทึกบัญชี	สูง		√			การจัดทำรายงานเงินยืมบน โปรแกรม Microsoft Excel แบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ 1. รายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วน งานรายเดือน 2. รายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วน งานคงค้างแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย ทุก สิ้นเดือน 3. รายงานการใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน รายวัน
4. การปรับปรุงรายการบัญชี เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานสิ้นปี และต้นปีงบประมาณ	หากจัดทำสรุปรายงาน(จากข้อ 3) ซ้ำ การบันทึกปรับปรุงบัญชีซ้ำไป ด้วย	สูง		√			เมื่อมีการปรับปรุงการทำรายงานใน (จาก ข้อ 3) จะมีผลต่อนำรายงานดังกล่าวมา ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 4.7 การหาแนวทางจัดการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการจัดทำรายงาน ของวิธีการจัดทำรายงานด้วยการจัดบันทึกในกระดาษ โดยใช้กลยุทธ์การควบคุมหรือการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยใช้กิจกรรมจัดการ คือ การจัดทำรายงานบน โปรแกรม Microsoft Excel

ผู้วิเคราะห์ สรุปโดยการสังเกตถึงปัญหาจากการจัดทำรายงานในด้านต่างๆ โดยสรุปเป็นคำถามที่นำมาจัดประเภทรูปแบบแต่ละรายงาน ดังนี้

1. การใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานใช้ในประเภทค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง
2. การใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน มียอดคงเหลือตามแต่ประเภทค่าใช้จ่าย ในแต่ละเดือนมียอดคงเหลือเท่าไร
3. การส่งเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานแต่ละครั้ง เป็นการส่งคืนเงินยืมของค่าใช้จ่ายประเภทไหนบ้าง และยอดค้างชำระในแต่ละเดือนคงเหลือเท่าไร
4. ลูกหนี้ค้างของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ประกอบไปด้วยส่วนงานไหนบ้าง แยกตามประเภทค่าใช้จ่ายมียอดคงค้างเท่าไร
5. การเบิกจ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานใน 1 ภูมิภาค ประกอบด้วย หนังสืออนุมัติจ่ายของส่วนงานใดบ้าง จำนวนเงินเท่าใด และส่งเงินยืมเมื่อใด

จากปัญหาข้างต้น ผู้วิเคราะห์ตัดสินใจหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยการทำรายงานในวิธีที่ 2 ควบคู่กับวิธีที่ 1 ดังนี้

4.4 การแก้ไขกระบวนการจัดทำรายงาน โดยใช้วิธีการจัดทำรายงานด้วยวิธีการบันทึกบนโปรแกรม Microsoft Excel

4.4.1 วิธีที่ 2 จัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานบน โปรแกรม Microsoft Excel

วิธีการนี้จัดทำมาเพื่อตอบปัญหาที่พบ ผู้วิเคราะห์แบ่งลักษณะการจัดทำรายงานออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. รายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน) ดังตารางที่ 4.8 และ 4.9
 2. รายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงค้างแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย ดังตารางที่ 4.10
 3. รายงานการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน(รายวัน) ดังตารางที่ 4.11
- สามารถปฏิบัติได้ตามขั้นตอน ดังนี้

การเรียกดูข้อมูลเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานทุกสิ้นเดือนในระบบ MU-ERP ในคำสั่ง (T-Code) : FAGLL03 ดังหน้าปรากฏรายละเอียดด้านล่าง

G/L Account Line Item Display G/L View

Choose Ledger Entry View Data Sources

G/L account selection

G/L account 1299990040
Company code 1000

Selection using search help

Search help ID
Search string

Line Item Selection

Status

Open Items
Open at Key Date 31.10.2019
 Cleared Items
Clearing Date to
Open at Key Date
 All Items
Posting Date to

List Output

Layout /AP-ANT2
Maximum Number of Items

รูปภาพที่ 4.1 การเรียกดูบัญชีแยกประเภทรายตัวของบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
(จากระบบ MU-ERP : T-Code : FAGLL03)

File Edit Goto Extras Environment Settings System Help

G/L Account Line Item Display G/L View

G/L Account 1299990040 เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน
Company Code 1000
Ledger FL

St	Year/month	Reference	Assignment	DocumentNo	Pstng Date	PK	Amount in local cur.	Pro	Fund
	2020/01	อว78.012/งป368	20191022	1099001737	22.10.2019	50	20,364.78-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/งป370	20191022	1099001739	22.10.2019	50	536,625.63-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/ว.1845	RV00832/63	2201000254	15.10.2019	50	19,276.00-	P01	10101001
	2020/01	งป337-8,13,20,34	RV00917/63	2201000289	16.10.2019	50	4,264,123.66-	P01	10101001
	2020/01	อว78.013/3805	RV00918/63	2201000291	16.10.2019	50	18,000.00-	P01	10101001
	2020/01	งป313,20,22,34,8	RV01042/63	2201000322	17.10.2019	50	6,310,099.46-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/ว.1845	RV01293/63	2201000377	18.10.2019	50	11,646.25-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/งป00322	RV01292/63	2201000379	18.10.2019	50	101,704.50-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/ว.1879	RV01561/63	2201000467	24.10.2019	50	13,678.25-	P01	10101001
	2020/01	อว78./ว1845,1879	RV01745/63	2201000499	28.10.2019	50	32,337.00-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/ว.1845	RV01862/63	2201000550	30.10.2019	50	135,656.25-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/ว.1879	RV01863/63	2201000551	30.10.2019	50	102,573.00-	P01	10101001
	2020/01	2020/3399000909	RV02047/63	2201000606	31.10.2019	50	96,961.00-	P01	10101001
	2020/01	2020/3399000886	RV02046/63	2201000607	31.10.2019	50	321,569.21-	P01	10101001
	2020/01	อว78.31/1805	RV02055/63	2201000622	31.10.2019	50	161,572.25-	P01	10101001
	2020/01	อว78.012/ว.1879	RV02045/63	2201000625	31.10.2019	50	30,996.50-	P01	10101001
*	2020/01					50	13,211,929.57-		
**	2020/01						19,209,023.05		
***							39,630,347.21		

รูปภาพที่ 4.2 การเรียกดูบัญชีแยกประเภทรายตัวของบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

(จากระบบ MU-ERP : T-Code : FAGLL03)

4.4.2 นำข้อมูลที่เรียกไว้ Export ข้อมูลจากระบบ MU-ERP มาจัดทำรายงานบนโปรแกรม Microsoft Excel ตามรูปรายงานข้อ 4.4.2.1 และข้อ 4.4.2.2

4.4.2.1 รายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน)

ประกอบด้วย ใบสรุปการกระทบยอดเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน (ตามตัวอย่างตารางที่ 4.8) และรายละเอียดกระทบยอดเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานแบ่งตามประเภทค่าใช้จ่ายต่างๆ (ตามตัวอย่างตารางที่ 4.9) เช่น การแสดงรายละเอียดกระทบยอดเงินยืม(ค่าประปา) แยกเป็นค่าประปาส่วนภูมิภาค และค่าประปานครหลวง เป็นต้น โดยจะแสดงรายการเคลื่อนไหว ยอดเงินเพิ่มขึ้น ยอดเงินลดลง และยอดเงินคงเหลือ ในระยะเวลาสิ้นสุดเดือน ตามที่จัดทำรายงานดังนี้

ตารางที่ 4.8 ตัวอย่างหน้ารวมสรุปรายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน) บนโปรแกรม Microsoft Excel

กระทบยอดเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน (1299990040)

ระยะตั้งแต่ เดือน 1/10/2012 - 31/05/2019

	ยอดยกมา	ยอดยกไป	
	30/4/2019	31/5/2019	
รวมค่าน้ำประปาภูมิภาค สิ้นสุด	3,800,000.00	5,000,000.00	(รายละเอียดประกอบ 1.1)
รวมค่าน้ำประปานครหลวง สิ้นสุด	200,000.00	50,000.00	(รายละเอียดประกอบ 1.2)
รวมค่าไฟฟ้าภูมิภาค สิ้นสุด	11,000,000.00	21,000,000.00	(รายละเอียดประกอบ 2.1)
รวมค่าไฟฟ้านครหลวง สิ้นสุด	3,000,000.00	4,190,000.00	(รายละเอียดประกอบ 2.2)
รวมค่าโทรศัพท์ สิ้นสุด	0.00	270,000.00	(รายละเอียดประกอบ 3.1)
รวมค่าใช้จ่ายอื่น สิ้นสุด	0.00	0.00	(รายละเอียดประกอบ 3.2)
รวมค่าใช้จ่ายอื่น สิ้นสุด	0.00	1,000.00	(รายละเอียดประกอบ 3.2.1)
รวมค่ารับฝากทรัพย์สิน สิ้นสุด	0.00	0.00	(รายละเอียดประกอบ 3.3)
รวมค่าตอบแทนประเมินผลงาน สิ้นสุด	200,000.00	490,000.00	(รายละเอียดประกอบ 3.4)
รวมเงินยืม(ตามสัญญา) สิ้นสุด	300,000.00	200,000.00	(รายละเอียดประกอบ 3.5)
รวมเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ณ สิ้นสุด	18,500,000.00	31,201,000.00	
ยอดรวมในระบบ MUERP สิ้นสุด	18,500,000.00	31,201,000.00	
ผลต่าง	-	-	

หมายเหตุ จำนวนตัวเลขที่แสดงเป็นเพียงข้อมูลสมมติเท่านั้น

ตารางที่ 4.9 ตัวอย่างรายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน) โดยแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย จากโปรแกรม Microsoft Excel

กระทบยอดเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน(ประจำปี)
ระยะตั้งแต่ เดือน 1/10/2012 - 31/05/2019

อ้างอิง	เลขเอกสาร	วันที่ลงบันทึก	รายการ	เพิ่ม	ลด	คงเหลือ
ประปาภูมิภาค			หมายเหตุประกอบ 1.1			
ศธ0517.012/งป	3201000005	15.02.2019	*การประปาส่วนภูมิภาคส่วนงาน-ม.ค.62	2,700,000.00		
ศธ0517.012/งป	1099000004	15.02.2019	*ส่วนงานโอนค่าน้ำประปาภูมิภาค ม.ค.62 คืนเงินยืม OP		(19,000.00)	
ศธ0517.012/งป	1099000005	18.03.2019	*ส่วนงานโอนค่าน้ำประปาภูมิภาค ม.ค.62 คืนเงินยืม OP		(1,340,000.00)	
ศธ0517.012/งป	2201000007	27.03.2019	ค่าน้ำประปาภูมิภาค-ศธ.0517.012/งป84-มค.62-BG		(200,000.00)	
ศธ0517.012/ว.	2201000008	26.03.2019	รับค่าน้ำประปา-รามาศ-มค.62-ศธ.0517.012/ว.0377		(28,000.00)	
ศธ0517.012/ว.	2201000009	27.03.2019	รับค่าน้ำประปา-ศธ0517.012/ว.0377-กพ.62-MUIDS		(25,000.00)	
ศธ517.0173/พ.	2201000010	05.04.2019	รับเงินค่าน้ำประปา-ศธ.0517.073/พ.174-กายวิทาน-SI		(1,000.00)	
ศธ0517.012/งป	2201000011	05.04.2019	ค่าน้ำประปาส่วนภูมิภาค-มค.62-เฉพาะ-ศธ.0517.012/084		(36,000.00)	
ศธ0517.31/	2201000012	22.04.2019	รับค่าน้ำประปา-มค.62-ว.ดุริยาง-ศธ.0517.012/ว.0377		(390,000.00)	
517.12/ว.	2201000013	24.04.2019	ค่าน้ำประปา-ว.นานาชาติ(ชค.61-มค.62)-ศธ.012/377,257		(182,400.00)	478,600.00
ศธ0517.012/งป	3201004780	22.03.2019	การประปาส่วนภูมิภาค-ก.พ.62	1,800,000.00		
ศธ0517.012/งป	1099025975	22.03.2019	*ส่วนงานโอนค่าน้ำประปาภูมิภาค ก.พ.62 คืนเงินยืม OP		(25,900.00)	1,774,100.00
ศธ0517.012/งป	3201005488	23.04.2019	*การประปาส่วนภูมิภาคส่วนงาน-มี.ค.62	1,000,000.00		
ศธ0517.012/งป	1099030608	23.04.2019	*ส่วนงานโอนค่าน้ำประปาภูมิภาค มี.ค.62 คืนเงินยืม OP		(26,500.00)	973,500.00
ศธ0517.012/งป	3201006102	16.05.2019	*ประปาส่วนภูมิภาคส่วนงาน-เม.ย.62	1,800,000.00		
ศธ0517.012/งป	1099034861	16.05.2019	*ส่วนงานโอนค่าน้ำประปาภูมิภาค เม.ย.62 คืนเงินยืม OP		(25,700.00)	
ศธ517.12/งป	2201004364	30.05.2019	ค่าน้ำประปาภูมิภาค/นครหลวง-ศธ517.12/งป161-2-เม.ย.62		(500.00)	1,773,800.00
			รวมค่าน้ำประปาภูมิภาค สิ้นสุด 31/05/2019	7,300,000.00	(2,300,000.00)	5,000,000.00

หมายเหตุ จำนวนตัวเลขที่แสดงเป็นเพียงข้อมูลสมมติเท่านั้น

4.4.2.2 การจัดทำรายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงค้างแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย ทุกสิ้นเดือน ในรายงานจะแสดงรายละเอียดลูกหนี้รายตัว จำนวนยอดหนี้ค้างชำระของแต่ละส่วนงาน การเคลื่อนไหวรายการสิ้นสุดเดือนที่จัดทำรายงาน (ตัวอย่างตารางที่ 4.10) ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ตัวอย่างรายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงค้างแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย

รายละเอียดลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน (รายละเอียดประกอบ 2.1)

ค่าไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ระยะเวลายอดคงเหลือ 1/10/2012 - 31/05/2019

	ส่วนงาน	ปีงบประมาณ 2562			
		มี.ค.-62	เม.ย.-62	เม.ย.-62	ยอดคงเหลือ
1	P01 สำนักงานอธิการบดี(OR)	4,000,000.00	6,000,000.00	4,500,000.00	14,500,000.00
2	P02 บัณฑิตวิทยาลัย(GR)			150,000.00	150,000.00
3	P03 คณะทันตแพทยศาสตร์(DT)				-
4	P04 คณะเทคนิคการแพทย์(MT)	400,000.00		500,000.00	900,000.00
5	P05 คณะพยาบาลศาสตร์(NS)	200,000.00	600,000.00	500,000.00	1,300,000.00
6	P06 คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี(RA)				-
7	P07 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล(SI)				-
8	P08 คณะเภสัชศาสตร์(PY)				-
9	P09 คณะวิทยาศาสตร์(SC)	500,000.00		600,000.00	1,100,000.00
10	P10 คณะวิศวกรรมศาสตร์(EG)	750,000.00		800,000.00	1,550,000.00
11	P11 คณะเวชศาสตร์เขตร้อน™			350,000.00	350,000.00
12	P12 คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์(SH)		300,000.00	250,000.00	550,000.00
13	P13 คณะสัตวแพทยศาสตร์(SV)	55,000.00	75,000.00		130,000.00
14	P14 คณะสาธารณสุขศาสตร์(PH)				-
15	P15 คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์(EN)	45,000.00	50,000.00	75,000.00	170,000.00
16	P16 วิทยาลัยราชสุดา(VR)		300,000.00		300,000.00
		เงินรายได้	เงินงบ	เงินรายได้	-
Total	รวมจ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน-ค่าไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	5,950,000.00	7,325,000.00	7,725,000.00	21,000,000.00

หมายเหตุ จำนวนตัวเลขที่แสดงเป็นเพียงข้อมูลสมมติเท่านั้น

4.4.2.3 รายงานการใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน(รายวัน)

ในรายงานการใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานรายวัน แสดงการบันทึกการใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ตามลักษณะการตั้งฎีกาขอเบิก ใน 1 ฎีกาขอเบิก อาจจะมีมากกว่า 1 บันทึกอนุมัติ และมีมากกว่า 1 ส่วนงาน เป็นรายจ่ายประเภทเดียวกัน และจ่ายเจ้าหนี้รายเดียวกัน ดังตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 4.11 ตัวอย่างรายงานการใช้จ่ายเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานรายวัน หมายเลข 1 คือ ข้อมูลที่ Export Data จากระบบงานฎีกา ของระบบ MU-ERP

หมายเลข 2 คือ การบันทึกข้อมูลเพิ่มเติมจากหนังสือขอบันทึกอนุมัติจ่าย

เดือน พฤษภาคม 2562 ปีงบประมาณ 2562

Deka Creat	Deka Number	FI Doc. No	Vendor Name (30)	Description	To Be Paid	เงินยืมคณะ...	Ref.ศธ	ยอดรวมตามจมนำ	ตั้งฎีกา	คงเหลือ
08.05.2019	E1P01-0000001/2019	3201000001	นายสมมติ มีตัวอย่าง	*ค่าตอบแทนกรรมการผู้ทรง	3,000.00	P15 ENคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	ศธ0517.001/1000	3,000.00	3,000.00	
08.05.2019	E1P01-0000002/2019	3201000002	นางสาวสมมติ รักษ์ไทย	*ค่าตอบแทนกรรมการผู้ทรง	3,000.00	P07 SIคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล(SI	ศธ0517.002/2000	5,070.00	5,000.00	70.00
08.05.2019	E1P01-0000003/2019	3201000003	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	*ค่าตอบแทนกรรมการผู้ทรง	9,000.00	P10 EGคณะวิศวกรรมศาสตร์(EG)	ศธ0517.003/3000	3,030.00	3,000.00	30.00
	E1P01-0000003/2019	3201000003	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	*ค่าตอบแทนกรรมการผู้ทรง	9,000.00	P08 PYคณะเภสัชศาสตร์(PY)	ศธ0517.004/4000	6,000.00	6,000.00	
				1				9,030.00	9,000.00	
10.05.2019	E1P01-0000004/2019	3201000004	ม.มหิดล เงินตรงจ่าย	*ค่าธรรมเนียมดำเนินพิธีการ	1,000.00	P09 SCคณะวิทยาศาสตร์(SC)	ศธ0517.005/พด	200.00	200.00	
	E1P01-0000004/2019	3201000004	ม.มหิดล เงินตรงจ่าย	*ค่าธรรมเนียมดำเนินพิธีการ	1,000.00	P07 SIคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล(SI	ศธ0517.005/พด	200.00	200.00	
	E1P01-0000004/2019	3201000004	ม.มหิดล เงินตรงจ่าย	*ค่าธรรมเนียมดำเนินพิธีการ	1,000.00	P11 TMคณะเวชศาสตร์เขตร้อน™	ศธ0517.005/พด	200.00	200.00	
	E1P01-0000004/2019	3201000004	ม.มหิดล เงินตรงจ่าย	*ค่าธรรมเนียมดำเนินพิธีการ	1,000.00	P06 RMคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามา	ศธ0517.005/พด	200.00	200.00	
	E1P01-0000004/2019	3201000004	ม.มหิดล เงินตรงจ่าย	*ค่าธรรมเนียมดำเนินพิธีการ	1,000.00	P22 MBสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล(MI	ศธ0517.005/พด	200.00	200.00	
								1,000.00	1,000.00	
10.05.2019	E1P01-0005244/2019	3201005766	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	*ค่าตอบแทนกรรมการผู้ทรง	21,000.00	P06 RMคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามา	ศธ0517.006/5000	3,000.00	3,000.00	
	E1P01-0005244/2019	3201005766	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	*ค่าตอบแทนกรรมการผู้ทรง	21,000.00	P13 SVคณะสัตวแพทยศาสตร์(SV)	ศธ0517.007/6000	15,000.00	15,000.00	
	E1P01-0005244/2019	3201005766	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	*ค่าตอบแทนกรรมการผู้ทรง	21,000.00	P09 SCคณะวิทยาศาสตร์(SC)	ศธ0517.008/7000	3,000.00	3,000.00	
								21,000.00	21,000.00	

หมายเหตุ จำนวนตัวเลขที่แสดงเป็นเพียงข้อมูลสมมติเท่านั้น

เมื่อผู้วิเคราะห์ได้จัดดำเนินการปฏิบัติงานตามวิธีที่ 2 การจัดทำรายงานเงินยืมบน โปรแกรม Microsoft Excel ในการทำรายงาน 3 ประเภท แล้วผู้วิเคราะห์ได้จัดการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงก่อนและหลังการควบคุม ปรากฏดังตารางที่ 4.12 ดังนี้

4.5 ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงก่อนและหลังการควบคุม

ขั้นตอนการทำงาน	เหตุการณ์ที่พบจากการทำงานหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงก่อนปรับปรุง			กลยุทธ์ที่ใช้	ประเมินความเสี่ยงหลังปรับปรุง			การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง	
		โอกาสที่เกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	ผลแสดงลำดับความเสี่ยง		โอกาสที่เกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	ผลแสดงลำดับความเสี่ยง		ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้
3. การจัดทำรายงานต่างๆเพื่อติดตามเงินยืมจ่าย(ก่อนการปรับปรุงวิธีการทำงาน) วิธีที่ 1 การจัดทำรายงานด้วยการจดบันทึกในกระดาษ	1. ไม่สามารถรายงานยอดคงเหลือของเงินยืมได้ในการเคลื่อนไหวรายเดือน 2. ไม่สามารถทราบความเคลื่อนไหวของลูกหนี้ค้างชำระกรณีเงินยืมฯ ได้ 3. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานต่อผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ 4. ไม่พบความผิดพลาดการที่เกิดจากการบันทึกบัญชี	4	3	สูง	การควบคุมหรือการลดความเสี่ยง						

ขั้นตอนการทำงาน	เหตุการณ์ที่พบจากการทำงาน หรือการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงก่อน ปรับปรุง			กลยุทธ์ที่ ใช้	ประเมินความเสี่ยงหลัง ปรับปรุง			การ เปลี่ยนแปลง ระดับความ เสี่ยง	สรุปความ เสี่ยง	
		โอกาส ที่เกิด ความ เสี่ยง	ผล กระทบ	ผล แสดง ลำดับ ความ เสี่ยง		โอกาส ที่เกิด ความ เสี่ยง	ผล กระทบ	ผล แสดง ลำดับ ความ เสี่ยง		ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้
วิธีที่ 2 จัดทำรายงานเงินยืม จ่ายแทนส่วนงาน บน โปรแกรม Microsoft Excel	การใช้สูตรคำนวณต้องตรวจ แก้ไข ตลอดการจัดทำรายงานให้เสร็จสิ้น					2	1	ต่ำ	ลดลง	√	
4. การปรับปรุงรายการบัญชี เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานสิ้น ปีงบประมาณและต้น ปีงบประมาณ	หากจัดทำสรุปรายงานล่าช้า การ บันทึกปรับปรุงบัญชีจะล่าช้าไปด้วย	4	3	สูง		2	1	ต่ำ	ลดลง	√	

ดังนั้น จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำรายงาน ในวิธีที่ 1 และวิธีที่ 2 ผู้วิเคราะห์ได้เลือกที่จะปฏิบัติตามการจัดทำรายงานตามวิธีที่ 2 คือ จัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน บน โปรแกรม Microsoft Excel เป็นวิธีหลัก พร้อมจัดทำรูปแบบรายงานเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) รายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน) 2) จัดทำรายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงค้างแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายทุกสิ้นเดือน 3) รายงานการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน(รายวัน) มีส่วนที่จะช่วยควบคุม กำกับ และติดตามในทุกกระบวนการทำงาน ในกระบวนการตั้งหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การส่งใช้หรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และยอดลูกหนี้ค้างชำระของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน

จากการได้ลงมือปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงในการปฏิบัติให้ได้มากที่สุด และการจัดทำรายงานดังกล่าว สามารถทำให้ได้ทราบประเด็นจากการตรวจสอบรายงานที่นำไปสู่การค้นหาข้อมูลความเคลื่อนไหวของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน นำไปสู่แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการใช้ข้อมูลความเคลื่อนไหวต่อผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5

สรุปผลการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการบริหารจัดการเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงกระบวนการขั้นตอนในการทำงานทั้งหมด โดยแบ่งกระบวนการทำงาน ได้ 4 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการตั้งหนี้ขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน 2) กระบวนการส่งใช้เงินยืมหรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน 3) กระบวนการจัดทำรายงานเงินยืมคงเหลือ 4) การปรับปรุงรายการบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานสิ้นปีงบประมาณและต้นปีงบประมาณ โดยศึกษาวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นการบ่งชี้เหตุการณ์การทำงานที่มีความเสี่ยง ตามขั้นตอนการทำงานที่เกิดขึ้น และนำมาประเมินความเสี่ยงในโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) และการวัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อนำการสรุปผลที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ในการศึกษาวิเคราะห์แต่ละกระบวนการทำงานการบริหารจัดการเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ใน 4 กระบวนการ พบว่า กระบวนการจัดทำรายงานเงินยืมคงเหลือตามวิธีที่ 1 การจัดทำรายงานด้วยการจดบันทึกในกระดาษ นั้น มีระดับความเสี่ยงสูง เพราะไม่สามารถติดตามความเคลื่อนไหวของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานได้ และไม่ทราบในรายละเอียดของลูกหนี้ที่ค้างชำระของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การค้นหา เก็บรวบรวมข้อมูลต้องใช้ระยะเวลานาน ทำให้ไม่สามารถควบคุมและติดตามการรับชำระหนี้ได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ข้อมูลต่อผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ในทันที และส่งผลกระทบต่อการทำงานในขั้นตอนที่ 4 คือ การปรับปรุงรายการบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานสิ้นปีงบประมาณและต้นปีงบประมาณ เกิดความล่าช้าไปด้วยเพราะต้องนำสรุปรายงานความเคลื่อนไหวคงเหลือ เพื่อตรวจสอบและนำมาปรับปรุงรายการทางการบัญชีทุกสิ้นปีงบประมาณ

ดังนั้น การจัดการบริหารความเสี่ยง จึงพิจารณานำกระบวนการจัดทำรายงานตามวิธีที่ 1 การจัดทำรายงานด้วยการจดบันทึกในกระดาษ ที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การควบคุมหรือการลดความเสี่ยง โดยใช้กิจกรรมที่ตอบสนองความเสี่ยงนั้น คือ วิธีที่ 2 จัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน บนโปรแกรม Microsoft Excel โดยจัดทำรายงานเงินยืมเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) รายงานกระทบยอดเงินจ่ายแทนส่วนงาน(รายเดือน)
- 2) รายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานคงค้างแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย ทุกสิ้นเดือน
- 3) รายงานการใช้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน(รายวัน)

เมื่อจัดทำรายงานใน 3 รูปแบบแล้วได้จัดการประเมินเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์ควบคุม ปรากฏว่าความเสี่ยงระดับสูงที่พบในครั้งแรก มีระดับความเสี่ยงที่ลดลง จัดอยู่ในประเภทความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ และยังนำการจัดทำรายงานดังกล่าวมาเพื่อปรับปรุงรายการบัญชีเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานสิ้นปีงบประมาณและต้นปีงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำรายงานประเภทต่างๆของเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ถือเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความเสี่ยงที่ดี เพราะรายงานที่จัดทำสามารถตอบสนองต่อการใช้งาน ในหลากหลายด้าน สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในทุกกระบวนการได้ เพราะหากพบเจอเหตุการณ์ความผิดปกติในรายงานนั้นสามารถนำไปสู่ การวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เพื่อการแก้ไขปัญหา การควบคุม และลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและถูกต้องได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อพบข้อผิดพลาดได้เร็ว การแก้ไขปัญหา การเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงนั้น จะรวดเร็วเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ทำให้ลดความสูญเสีย ความเสียหายอันเกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังสรุปแสดงตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่พบจากการตรวจสอบรายงาน(วิธีที่ 2 จัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน บนโปรแกรม Microsoft Excel)

ประเภทการจัดทำ รายงาน (วิธีที่ 2)	การค้นพบประเด็นจากการ ตรวจสอบรายงาน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบขั้นต้น	ผลกระทบปัญหาหากแก้ไข ล่าช้า	แนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบจากการตรวจสอบรายงาน ที่จัดขึ้นตามวิธีที่ 2
1. รายงานกระทบ ยอดเงินจ่ายแทนส่วน งาน (รายเดือน)	1. การบันทึกบัญชีเงินยืมจ่าย แทนส่วนงาน ผิดกองทุน	1.1 หน่วยงานบัญชีจ่าย (AP) 1.2 หน่วยงานบัญชีจ่าย (รับ วงฎีกา AP –MU)	การแสดงความผิดพลาดใน รายงานทั้งเงินยืมจ่ายแทน ส่วนงานและรายงานแสดง ฐานะทางการเงิน	1.1 ทำการปรับปรุงบัญชีแยกประเภท (GL) ในระบบ MU-ERP ทันทีที่พบ เพื่อให้เงินยืมแสดงให้ถูกต้องตาม กองทุน 1.2 แจ้งหน่วยรับวงฎีกา (AP –MU) ให้ตรวจสอบการ ผ่านฎีกาขอเบิก ด้วยความระมัดระวัง ในข้อผิดพลาด ที่พบเพิ่มขึ้น
	2. การบันทึกการรับเงิน บันทึกบัญชีผิดประเภทบัญชี (GL)	หน่วยงานบัญชีรับ (AR)		ทำการตรวจสอบกับเอกสารประกอบการรับเงิน หาก พบว่าบันทึกผิดประเภทบัญชี (GL)จริง ให้หน่วยงาน รับผิดชอบขั้นต้นทำการปรับปรุงบัญชีในระบบ MU-ERP ทันทีที่ตรวจสอบพบ
	3. การเบิกส่งใช้เงินยืมจ่าย แทนส่วนงานซ้ำซ้อน	หน่วยงานบัญชีจ่าย(AP)		ตรวจสอบข้อเท็จจริงกับหลักฐานการแจ้งหนี้ค่าใช้จ่าย ในส่วนงานที่ทำจ่ายเพื่อส่งใช้เงินยืม หากพบว่าเป็น การจ่ายซ้ำซ้อนจริงดังปรากฏในรายงาน แจ้งหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี เพื่อดำเนินการทํายจ่ายเงินคืนให้แก่ส่วนงานต่อไป

ประเภทการจัดทำ รายงาน (วิธีที่ 2)	การค้นพบประเด็นจากการ ตรวจสอบรายงาน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบขั้นต้น	ผลกระทบปัญหาหากแก้ไข ล่าช้า	แนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบจากการตรวจสอบรายงาน ที่จัดขึ้นตามวิธีที่ 2
1. รายงานกระทบ ยอดเงินจ่ายแทนส่วน งาน (รายเดือน) (ต่อ)	4. การบันทึกการส่งใช้เงินยืม จ่ายแทนส่วนงาน เกินมูลค่า เงินยืม กรณีค่าน้ำประปา ภูมิภาค ที่มีกำไร(ขาดทุน)จาก การเรียกเก็บค่าใช้จ่าย	หน่วยงานบัญชีจ่าย(AP)	การแสดงความผิดพลาดใน รายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วน งานและรายงานแสดงฐานะ ทางการเงิน	ตรวจสอบหลักฐานการส่งใช้เงินยืม ที่เกิดขึ้นจริง หาก เกิดการผิดพลาดในการบันทึกบัญชีจริง แจ้งหน่วยงาน บัญชีจ่าย(AP) เพื่อทำปรับปรุงรายการดังกล่าวทันที ที่ตรวจสอบพบ
	5. การเบิกจ่ายจากฎีกาเงิน งบประมาณ เพื่อส่งใช้คืนเงิน ยืมจ่ายแทนส่วนงาน ไม่ ครบถ้วน	หน่วยงานบัญชีจ่าย(AP)	ได้รับเงินเพื่อเป็นการส่งใช้ คืนเงินยืมล่าช้า	กรณีที่ 1 ตรวจสอบการตั้งหนี้และฎีกาขอเบิก (เงินงบประมาณ) หากไม่พบรายการในระบบ MU-ERP แจ้งให้หน่วยงานบัญชีจ่าย(AP) ดำเนินการทันที กรณีที่ 2 ตรวจสอบพบมีการตั้งหนี้และจัดทำฎีกาใน ระบบ MU-ERP แล้วแต่ยังมิได้การทำจ่ายเงิน กรณีนี้ ต้องแจ้งสอบทานไปยังงานการเงินหน่วยการทำจ่ายเช็ค ให้ตรวจสอบฎีกาวงเบิกเงินงบประมาณเลขที่ฎีกา ยังมีได้ทำ จ่ายเงิน หากพบว่ารับฎีกาแล้วยังไม่มีการทำจ่ายจริง แจ้งให้งานการเงินรีบดำเนินการจ่ายเงินในทันทีที่พบ

ประเภทการจัดทำ รายงาน (วิธีที่ 2)	การค้นพบประเด็นจากการ ตรวจสอบรายงาน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบขั้นต้น	ผลกระทบปัญหาหากแก้ไข ล่าช้า	แนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบจากการตรวจสอบรายงาน ที่จัดขึ้นตามวิธีที่ 2
2) จัดทำรายงาน ลูกหนี้เงินยืมฯคงค้าง ตามค่าใช้จ่าย ทุกสิ้นเดือน	พบการชำระหนี้เพื่อส่งใช้เงิน ยืมจากส่วนงานล่าช้า	ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	การชำระหนี้ล่าช้า ทำให้ มหาวิทยาลัยแบกรับภาวะ เสี่ยงในหนี้สินที่เกิดขึ้น	แจ้งส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตาม ทวงถาม ในรายการ หนี้ที่คงค้างชำระ เพื่อให้ส่วนงานเร่งชำระหนี้โดยเร็ว
3) รายงานการใช้เงิน ยืมจ่ายแทนส่วนงาน รายวัน	เป็นการบันทึกบัญชีเงินยืมจ่าย แทนส่วนงาน ผิดกองทุน	หน่วยงานบัญชีจ่าย(AP) หน่วยงานบัญชีจ่าย (รับวาง ฎีกา AP –MU)	การแสดงความผิดพลาดใน รายงานแสดงฐานะทาง การเงิน	1. ทำการปรับปรุงบัญชีแยกประเภท (GL) ในระบบ MU-ERP ทันทีที่พบ เพื่อให้เงินยืมแสดงให้ถูกต้องตาม กองทุน 2. แจ้งหน่วยงานบัญชีจ่าย (รับวางฎีกา AP –MU) ให้ตรวจสอบการผ่านฎีกาขอเบิก ด้วยความระมัดระวัง ในข้อผิดพลาดที่พบเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนา

จากการศึกษาวิเคราะห์ในกระบวนการขั้นตอนการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน มีข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการบริหารเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน ในทุกกระบวนการ ตั้งแต่ การขอเบิกเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การส่งใช้หรือการเคลียร์เงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน การจัดทำรายงานเงินยืมจ่ายแทนส่วนงาน และการปรับปรุงรายการทางการบัญชีสิ้นปีและต้นปีงบประมาณ รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานให้ได้เข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดทำรายงานลูกหนี้เงินยืมจ่ายแทนส่วนงานรายตัว พบว่า บางส่วนงานมีหนี้ค้างชำระล่าช้า ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับภาระหนี้สินดังกล่าว ซึ่งข้อมูลนี้จะเป็นการนำมาพัฒนาการจัดการบริหารหนี้สินอันเกิดจากการค้างชำระของส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย

3. ในอนาคตหากมีการพัฒนาโปรแกรมช่วยในการจัดทำรายงานแต่ละประเภทให้เชื่อมโยงกับระบบ MU-ERP อาจจะทำให้การเรียกใช้ข้อมูลเงินยืมจ่ายแทนส่วนงานง่ายขึ้น สะดวกและรวดเร็วขึ้น

บรรณานุกรม

- กรรัช อยู่สุข. (ม.ป.ป.). การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) สำหรับองค์กร Episode 1. สืบค้น 1 มิถุนายน 2562, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/364878>
- กองคลัง มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป.). ประวัติกองคลัง. สืบค้น 6 มิถุนายน 2562. จาก https://op.mahidol.ac.th/fa/finance_histroy
- กองเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป.). ระบบ MU-ERP. สืบค้น 15 ธันวาคม 2562. จาก https://muit.mahidol.ac.th/mu_erp.htm
- เกษม ภูเจริญธรรม. (2549). การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี ม.ราชภัฏ นครสวรรค์. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ.
- ดร.ปริญญา มากกลิ่น. (2553). การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ.2549 - พ.ศ.2551 (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ชัยรัตน์ พุ่มผกา และวรรณวิมล สิทธิโชคสัมพันธ์. (2558). การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. สังคมศาสตร์บูรณาการ, 2(2), 235-238. สืบค้น 3 มิถุนายน 2562, จาก <https://so02.tcithaijo.org/index.php/issmu/article/view/146177/107816>
- ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่องหลักเกณฑ์ และวิธีการยืมเงิน พ.ศ 2551
- พัชรินทร์ จำวงษ์. (2554). การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/1014/127261.pdf?sequence=1>
- ศูนย์บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป.). คู่มือบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้น 19 เมษายน 2563, จาก <https://www.mahidol.ac.th/sustainable/pdf/Guide%20Risk%20Management%20Mahidol%20University%20140825.pdf>
- สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2562). ความหมายการบริหารความเสี่ยง. สืบค้น 3 มิถุนายน 2562, จาก https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=1

บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2556). *คลังความรู้บทความ ระบบ ERP* .

สืบค้น 16 มิถุนายน 2562, จาก <https://www.etcha.or.th/content/1830.html>

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. (2019). *การบริหารความเสี่ยง*. สืบค้น 3 มิถุนายน 2562, จาก

<http://www.thai-science-museum.com/risk/>

ERM Thailand. (ม.ป.ป.). *การจัดการบริหารความเสี่ยง ERM และ COSO*. สืบค้น 4 มิถุนายน 2562, จาก

<http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html>