

“

**ระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ :
แนวทางสู่ความยั่งยืนและคุณภาพองค์กร**

”

มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ
14 พฤศจิกายน 2568

6 Risk Mindset

มองความเสี่ยง ผ่านความคิดใหม่

ความเสี่ยงเป็นเรื่องปกติ

ความเสี่ยงสามารถจัดการได้

ความเสี่ยงไม่ได้เป็นเรื่องแย่เสมอ

ความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน

ความเสี่ยงต้องจัดการในเชิงรุก

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ในบริบทมหาวิทยาลัย

“ความเสี่ยง” หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่
อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจหรือเป้าหมายของ
มหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน การวิจัย
การบริการวิชาการ หรือการบริหารจัดการ

องค์ประกอบของความเสี่ยง (Risk)



Cause

ข้อเท็จจริงที่แน่นอน (Definite Fact)

เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในโครงการหรือในสภาพแวดล้อมของโครงการ



Risk

เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertain Event)

เกิดขึ้นด้วยความน่าจะเป็น
ซึ่งยังไม่เกิดแต่มีแนวโน้มที่จะเกิด



Effect

ผลกระทบของความเสียหาย (Effect of the Risk)

ส่งผลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย
ของโครงการ

Past

Present

Future

**ความเสี่ยง
Risk**

✓ มีการจัดการที่ดี

**โอกาส
Opportunity**

✗ ละเลย
✗ จัดการไม่ตรงประเด็น
✗ ไม่ถูกค้นพบ

**ปัญหา
Problem**

ปัจจัยภายใน (S+W) 4P, 7s

**ความเสี่ยง
Risk**

ปัจจัยภายนอก (O+T)
PESTEL

ตัวอย่างความเสี่ยง: กังวลว่า

- พนักงานกระทำการทุจริตจากระบบซื้อ/ขายสินค้าออนไลน์
- การขาดทุนในธุรกิจChainร้านอาหารในปี 2030
- ขาดแคลน Semiconductor ในกระบวนการผลิตรถยนต์ในปี 2025

ตัวอย่างปัญหา: เกิดขึ้นแล้วว่า

- พนักงานออนไลน์ยักยอกเงินในระบบ ต้นปี 2566
- ยอดขายปี 2566 ลดลง 50%
- ร้านค้าไม่สามารถเปิดได้ปกติจากการประกาศ Lockdown

✓ ผลกระทบเชิงบวก

**โอกาส/ได้เปรียบ
Opportunity**

✗ ผลกระทบเชิงลบ

**ปัญหา/สูญเสีย
Problem**

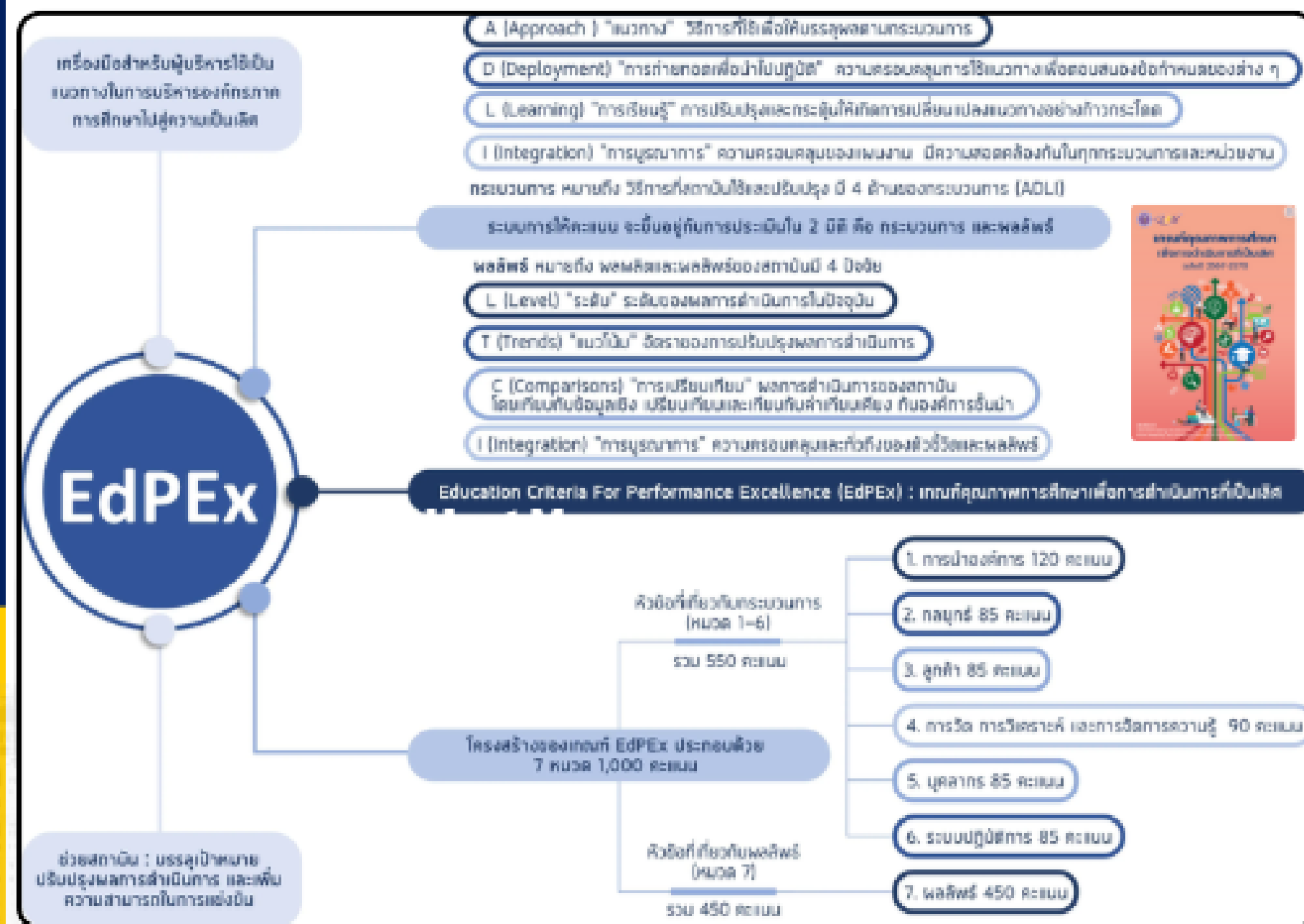
**แผน/มาตรการควบคุมความเสี่ยงผิดพลาด
ความเสี่ยงไม่ถูกค้นพบ พบล่าช้า**

RISK MANAGEMENT INTEGRATED IN EDPEX

เมื่อการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร



หมวด 6.2 ค (3) = การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



เจตนารมณ์ของ 6.2 ค (3)

- สถาบันต้องแสดง "ระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ" ที่ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกฎหมาย/ข้อบังคับ, หลักสูตรและบริการ, บุคลากร, การเงิน, เทคโนโลยี, เครือข่ายอุปทาน และการปฏิบัติการ พร้อมอธิบายวิธีจัดการอย่างเป็นระบบ.

แนวคิดที่เกณฑ์ต้องการใน 6.2 ค (3)

- ต้องมี "แนวทางโดยรวมขององค์กร" ด้านความเสี่ยง (risk approach) ที่ชัดเจน ไม่ใช่เฉพาะกิจหรือกระจัดกระจาย
- ขอบเขตความเสี่ยงที่ต้องครอบคลุม ได้แก่
- กฎหมาย/ข้อบังคับ, หลักสูตรและบริการ, บุคลากร, การเงิน, เทคโนโลยี, เครือข่ายอุปทาน, การปฏิบัติการ
- พิจารณาปัจจัยที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการพึ่งพิง (เช่น ลูกค้า/ผู้เรียน บุคลากร ชีพพลายชน พันธมิตร) ตั้งอยู่บนฐาน "ภาคการณ-เตรียมพร้อม-ฟื้นตัว" ร่วมกับข้อ 6.2 ค (1)-(2) เรื่องความปลอดภัย และความต่อเนื่อง/ความยืดหยุ่นขององค์กร
- เชื่อมกับการบริหารชีพพลายชนเพื่อลดความเสี่ยง และเพิ่มความคล่องตัว/การฟื้นตัว พร้อมทั้งสื่อสารความคาดหวัง ประเมิน และป้องกันต่อผู้ส่งมอบ/ผู้รับอย่างเป็นระบบ
- แนวคิด "Intelligent Risks" (กล้าเสี่ยงอย่างมีข้อมูลและมีเหตุผล เพื่อสร้างนวัตกรรม/ความได้เปรียบ) เป็นกรอบคิดสำคัญควบคู่การควบคุมความเสี่ยงตามสมควร
- สอดคล้องระดับองค์กร เช่น risk appetite & tolerance (ขอบเขตรับความเสี่ยงได้แค่ไหน) อยู่ในบริบทการนำองค์กรและสภาพแวดล้อมสู่ความสำเร็จ
- ผลลัพธ์ต้องสะท้อนในหมวด 7 (เช่น รายงานด้านการเงินและความเสี่ยง ข้อเสนอผู้ตรวจสอบ และการตอบสนองของฝ่ายบริหาร)

RISK MANAGEMENT INTEGRATED IN EDPEX

เมื่อการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร



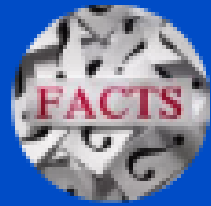
บูรณาการในระบบ (Integration)

ความเสี่ยงต้องถูกพิจารณาในทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ไปจนถึงการดำเนินงานและการติดตามผล



การมองเชิงรุก (Proactive)

เน้นการคาดการณ์และเตรียมความพร้อมต่อความไม่แน่นอน ภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน (disruption)



ใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

ประเมิน จัดลำดับ และตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์



เสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risks)

พิจารณาความเสี่ยงที่อาจสร้างโอกาสนวัตกรรมและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์



มุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Focus)

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่กระทบต่อผู้เรียน ลูกจ้าง บุคลากร เครือข่าย อุปกรณ์ และพันธมิตร



**Effective
Risk Management**

องค์ประกอบของระบบบริหารความเสี่ยง

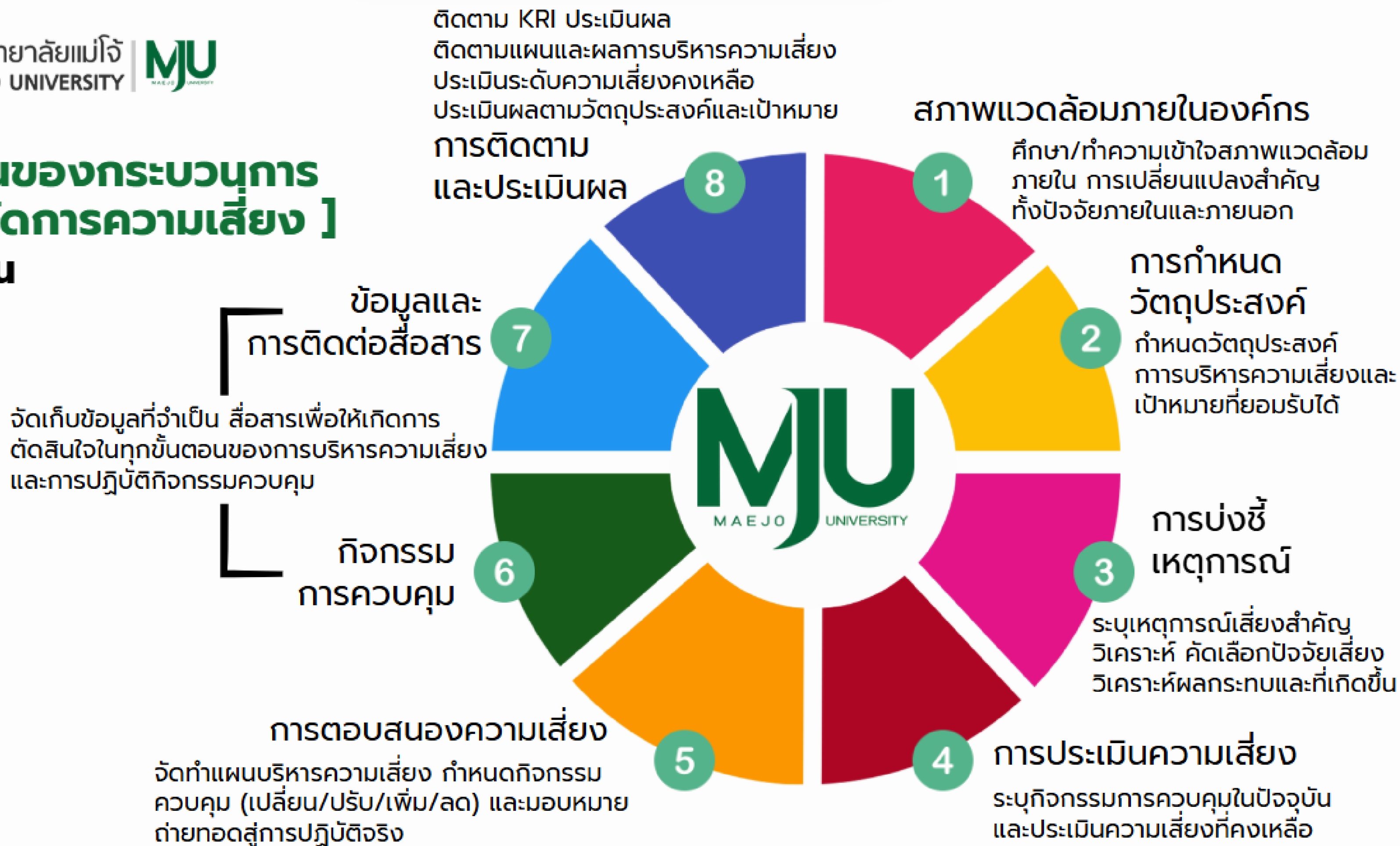
องค์ประกอบ	รายละเอียด
• บริบทองค์กร	• วิเคราะห์ภารกิจ หน้าที่ และความเสี่ยงเฉพาะของแต่ละส่วนงาน
• การประเมินความเสี่ยง	• ใช้เครื่องมือ SWOT,TOWS, SO-SC-SI-ST
• การตอบสนองความเสี่ยง	• กลยุทธ์: ยอมรับ, ลด, โอน, หลีกเสี่ยง
• การติดตามและทบทวน	• ใช้ KRI และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง
• การสื่อสารและการมีส่วนร่วม	• จัดอบรม สร้างความเข้าใจ และมีช่องทางรับฟังความคิดเห็น



มหาวิทยาลัยแม่โจ้
MAEJO UNIVERSITY



[ขั้นตอนของกระบวนการ บริหารจัดการความเสี่ยง] 8 ขั้นตอน



[การบริหารจัดการความเสี่ยง] 6 ประเภท

ด้านนโยบายและกลยุทธ์
(Strategic Risk)

ด้านการเงิน
(Financial Risk)

ด้านการดำเนินงาน
(Operational Risk)

ด้านการปฏิบัติตามกฎ
ระเบียบ

(Compliance Risk)

ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(Digital Technology Risk)

ด้านความน่าเชื่อถือ
ขององค์กร

(Reputation Risk)

ตัวอย่างการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดประเด็นความเสี่ยง

เป้าหมายวิสัยทัศน์ ในปี 2568 - 2570

- 1) “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ”
- 2) ดำเนินงานตามนโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน
- 3) “พลิกโฉมมหาวิทยาลัยสู่การสร้างบัณฑิตผู้ประกอบ
การเศรษฐกิจสร้างคุณค่าด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
การเกษตรสมัยใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในระดับ
นานาชาติ”
- 4) การเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี (Intelligence Well-being Agriculture (IWA))
- 5) ได้รับการจัดอันดับโลกของ World University Ranking หรือ WUR ที่ดำเนินการจัดอันดับโดย Times Higher Education ภายในปี พ.ศ.2570
- 6) ได้รับการจัดอันดับโลกของ SCIMAGO Ranking ซึ่งมุ่งเน้นด้านการวิจัย นวัตกรรม และการให้บริการ สังคม ไม่เกินกว่าอันดับที่ 10 ของประเทศไทยภายในปี พ.ศ.2570
- 7) ได้รับการจัดอันดับ QS World University Ranking ในกลุ่มสาขาวิชาด้านการเกษตรและป่าไม้ (Agriculture and Forestry) ภายในปี พ.ศ.2570
- 8) เป้าหมายการดำเนินงาน EdPEx300 ภายในปี พ.ศ.2570

ข้อมูลที่ใช้

- ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา
- ข้อมูลจากการสำรวจประเด็นความเสี่ยง
- ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและคณะกรรมการต่าง ๆ
- การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - -เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
 - แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้
 - แผนปฏิบัติการประจำปี
 - ข้อมูลรายงานการตรวจสอบระบบประจำปี จากกองตรวจสอบภายใน
 - ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพการศึกษา
 - ข้อมูลด้านกฎหมาย/ด้านบุคคล/ด้านการเงิน และบัญชี
 - อื่น ๆ

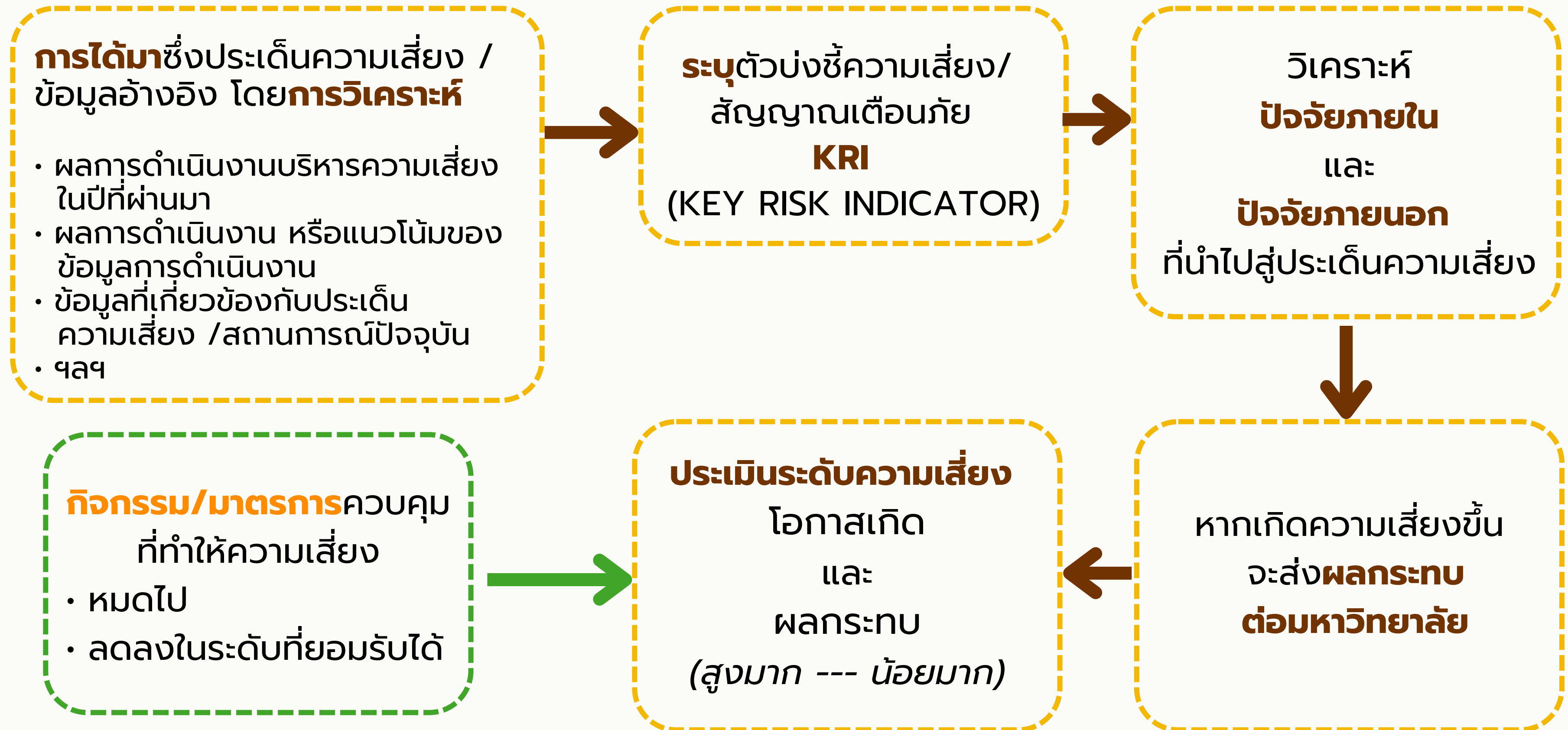


กำหนดเป็น
ประเด็นความเสี่ยง



ยืนยันประเด็นความเสี่ยง และการกำหนด
กิจกรรม/มาตรการลดความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบ
(RISK OWNER)

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง



ประเมินความเสี่ยง FINANCIAL RISK : F1 : ความมั่นคงทางการเงิน

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

- KRI 1 : รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม (กำไรสุทธิ)
- KRI 2 : อัตราคงอยู่นักศึกษา

RISK OWNER : ประเด็น
รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง :
L X I : 4 X 5 = 20 E (สูงมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ :
L X I : 2 X 2 = 4 L (ต่ำ)

วิธีจัดการความเสี่ยง :
ลดความเสี่ยง

1.พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความ
ต้องการตลาด โดยการสำรวจความต้องการ
ของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับหลักสูตร
ให้ยืดหยุ่นและตอบโจทย์ผู้เรียน

2.สร้างแหล่งรายได้ทางเลือก เช่น ค่าบริการ
วิชาการ, การอบรม, ความร่วมมือกับเอกชน
หรือจัดตั้งกองทุนเพื่อความยั่งยืน หรือเปิด
หลักสูตรระยะสั้นหรืออบรมเฉพาะทาง

3.ส่งเสริมงานวิจัยเชิงพาณิชย์ และพัฒนา
ความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

4.จัดทำแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาว

5.จัดทำแผนกลยุทธ์การเงิน

6.จัดอบรมผู้บริหารด้านการเงินเชิงกลยุทธ์

กิจกรรม 1 :

- รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
- ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนา
วิชาการ
- คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย

กิจกรรม 2:

- รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
- ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรและกิจการ
พิเศษ
- ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
- คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย

กิจกรรม 3:

- ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ
การเกษตร
- ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ฯ (MAP)
- คณบดี

กิจกรรม 4/5/6:

- รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)

กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน

Owner ประเด็นความเสี่ยง
Owner กิจกรรม/มาตรการ
ระดับมหาวิทยาลัย

Owner ประเด็นความเสี่ยง
Owner กิจกรรม/มาตรการ
ระดับส่วนงาน

ดำเนินงานตามแผนฯ

ดำเนินงานตามแผนฯ

ติดตาม

ผลการดำเนินงาน (มหาวิทยาลัย)

ผลการดำเนินงาน (ส่วนงาน)

งานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
กองพัฒนาคุณภาพ

รายงานผลการดำเนินงาน
รอบ 6/9/12 เดือนของ
กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

ผลการดำเนินงาน
ภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน		
		ก่อน	ปัจจุบัน	แนวโน้ม
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	● S1 การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการเป็นมหาวิทยาลัย กลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570	5*4 = 20 สูงมาก	5*4 = 20 สูงมาก	■■■■
	● S2 การบรรลุเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความ ยั่งยืน (SDGs Impact Ranking) ภายในปี 2570	5*3 = 15 สูง	5*3 = 15 สูง	■■■■
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)	● F1 ความมั่นคงทางการเงิน	4*5 = 20 สูงมาก	2*2 = 4 ต่ำ	▼
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)	● O1 บุคลากรขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์	4*4 = 16 สูง	4*4 = 16 สูง	■■■■
	● O2 การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการของตลาด แรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการ	2*3 = 6 ปานกลาง	2*3 = 6 ปานกลาง	■■■■
	● O3 การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)	3*4 = 12 สูง	3*2 = 6 ปานกลาง	▼
	● O4 คุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา (ระดับคุณภาพฐาน ข้อมูล TCI และ SCOPUS)	5*5 = 25 สูงมาก	3*2 = 6 ปานกลาง	▼
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk: C)	● C1 การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิด จริยธรรมทางสังคม และ/หรือด้านคุณธรรมและ ความโปร่งใส	5*4 = 20 สูงมาก	3*2=6 ปานกลาง	▼
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk: D)	● D1 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Threat)	4*1 = 4 ปานกลาง	5*5 =25 สูงมาก	▲
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือของ องค์กร (Reputation Risk: R)	● R1 การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับ มหาวิทยาลัย	3*4 = 12 สูง	2*1 = 2 ต่ำ	▼

หมายเหตุ: ● = ความเสี่ยงคงเหลือ ● = ความเสี่ยงเดิม ● = ความเสี่ยงใหม่

- **ความร่วมมือมือ คือ หัวใจของความสำเร็จ**
- **การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่ภาระ แต่เป็นเครื่องมือสร้างคุณภาพ**
- **เชิญชวนทุกส่วนงานร่วมกันพัฒนาอย่างต่อเนื่อง**



Division of Quality Development
Maejo University