



มหาวิทยาลัยแม่โจ้
MAEJO UNIVERSITY



คู่มือบริหารความเสี่ยง



คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปรับปรุงครั้งที่ 1/ 2570

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนถึงศักยภาพขององค์กรในการปรับตัว และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ในยุคที่สภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูงและการแข่งขันทางการศึกษาทวีความเข้มข้น ปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับโครงสร้างองค์กร และการเกษียณอายุของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ล้วนส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพการดำเนินงาน ขณะที่ปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ค่านิยมของนักศึกษาและผู้ปกครอง นโยบายภาครัฐ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล (AI, Machine Learning, Chatbots) ต่างสร้างทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยได้นำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 มาประยุกต์ใช้ และบูรณาการกรอบ COSO ERM (2017) เข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นต้นมา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งสร้างคุณค่าและความยั่งยืนในระดับสากล

ด้วยวิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสุขภาพในระดับนานาชาติ” มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงมุ่งมั่นดำเนินการตามพันธกิจหลักทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงพันธกิจสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงจึงถูกพัฒนาให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้หลักธรรมาภิบาล

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงมีความเป็นเอกภาพและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย จึงได้ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยยึดตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

งานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2570

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	
ความหมายและนิยามของความเสี่ยง	1
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษา	2
บริบทและความท้าทายที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญ (ปัจจัยภายใน-ภายนอก)	3
วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง	4
ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	4
กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติ	5
คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ (Glossary)	6
ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยง	
กรอบ COSO ERM (2017) และการประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย	9
ประโยชน์ของ COSO ERM ต่อดังกรการศึกษา	11
การประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (อ้างอิง COSO-ERM 2017)	12
แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564	15
หลักธรรมาภิบาลและการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)	16
ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์	18
การบูรณาการความเสี่ยงกับระบบควบคุมภายใน	19
ความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” (Risk) และ “ปัญหา” (Issue/Problem)	20
ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่	
โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย	22
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	25
กลไกการสื่อสารและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง	26
ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	27
กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	28
Risk Register (ทะเบียนความเสี่ยง)	44
Risk Heat Map (แผนภาพความร้อนความเสี่ยง)	44
การเลือกใช้ Risk Zone / Heat Map และ Risk Matrix ในบริบทมหาวิทยาลัยแม่โจ้	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	
แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) พร้อมคำอธิบาย	47
แบบฟอร์มจัดลำดับความสำคัญ (Risk Heat Map) พร้อมคำอธิบาย	48
แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01) พร้อมคำอธิบาย	50
แบบฟอร์มรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) พร้อมคำอธิบาย	52
ตัวอย่างกระบวนการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01) / ตัวอย่างการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02)	58
คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (ที่ 1561/2568 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2568)	91
คำสั่งสภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ที่ 30/2568 ลงวันที่ 22 กันยายน 2568)	94

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ตารางเปรียบเทียบ COSO ERM 2004 vs COSO ERM 2017	11
ตารางที่ 2	ตารางสรุปแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564	16
ตารางที่ 3	ตารางเปรียบเทียบหลักธรรมาภิบาล และการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)	17
ตารางที่ 4	ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์	19
ตารางที่ 5	ตารางสรุปการบูรณาการความเสี่ยงกับระบบควบคุมภายใน	20
ตารางที่ 6	ตารางแสดงบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน/หน่วยงานในโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	25
ตารางที่ 7	ตารางแสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Response Options)	40
ตารางที่ 8	ตารางแสดงความแตกต่าง Risk Zone / Heat Map และ Risk Matrix	45

สารบัญตารางรูปภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	ภาพแสดงองค์ประกอบหลักของ COSO ERM (ฉบับปรับปรุงปี 2017)	10
ภาพที่ 2	ภาพแสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	13
ภาพที่ 3	ภาพแสดงแผนผังโครงสร้างและการกำกับการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	23
ภาพที่ 4	ภาพแสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	24
ภาพที่ 5	ภาพแสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	28
ภาพที่ 6	ภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (8 ขั้นตอน)	29
ภาพที่ 7	ภาพแสดง Risk Matrix มหาวิทยาลัยแม่โจ้	36
ภาพที่ 8	ภาพแสดงตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง	37
ภาพที่ 9	ภาพแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	38

ส่วนที่ 1

บทนำและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1.1 ความหมายและนิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หรือสถานการณ์บางอย่างจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือการดำเนินงานขององค์กร โดยความเสี่ยงไม่ได้หมายถึง “ปัญหา” ที่เกิดขึ้นแล้ว แต่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสามารถสร้างทั้งผลกระทบเชิงลบ (Threat) และโอกาสเชิงบวก (Opportunity)

องค์ประกอบของความเสี่ยง

1. **เหตุการณ์ (Event)** – สิ่งที่สามารถเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ, การรั่วไหลของข้อมูล, การสูญเสียบุคลากรสำคัญ
2. **สาเหตุ (Cause)** – ปัจจัยที่ทำให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การขาดระบบควบคุมภายใน, การพึ่งพางบประมาณรัฐมากเกินไป
3. **ผลกระทบ (Impact)** – ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง เช่น สูญเสียชื่อเสียง, ขาดสภาพคล่องทางการเงิน, กระทบการหยุดชะงัก
4. **โอกาสเกิด (Likelihood)** – ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

มุมมองการบริหารความเสี่ยง

- **เชิงลบ (Negative Risk)** → ความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหาย เช่น การทุจริต, ภัยพิบัติ, ระบบเทคโนโลยีล้มเหลว
- **เชิงบวก (Positive Risk หรือ Opportunity)** → ความเสี่ยงที่อาจสร้างโอกาส เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้, การปรับหลักสูตรให้ตรงกับตลาดแรงงาน

นิยามตามมาตรฐานสากล

- **COSO ERM (2017):** ความเสี่ยงคือ “ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”
- **ISO 31000 (2018):** ความเสี่ยงคือ “ผลกระทบจากความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์”

สรุป: ความเสี่ยงในบริบทของมหาวิทยาลัย คือ ความไม่แน่นอนที่อาจกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ความเสี่ยงจะไม่ใช่เพียงสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง แต่ยังสามารถเป็นโอกาสในการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้

1.2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษา

การบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษาไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการลดความเสียหาย แต่ยังเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีความสำคัญในหลายมิติ ดังนี้:

1. สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

- ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างต่อเนื่อง
- ลดความเสี่ยงที่อาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่บรรลุเป้าหมาย

2. สร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใส

- การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากร หน่วยงานรัฐ และสังคม
- สะท้อนถึงการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

3. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร

- ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- ลดการสูญเสียจากความเสี่ยงที่สามารถป้องกันได้ และเพิ่มโอกาสในการลงทุนเชิงกลยุทธ์

4. รองรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน

- สภาพแวดล้อมทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายรัฐ และการแข่งขันระดับนานาชาติ
- การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Resilience) และพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน

5. สร้างคุณค่าและความยั่งยืน (Value Creation & Sustainability)

- ไม่เพียงแต่ลดความเสียหาย แต่ยังช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ความเสี่ยงเป็นโอกาสในการพัฒนา เช่น การนำ AI และนวัตกรรมใหม่มาใช้
- สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนในระดับสากล

สรุป: การบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษาเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กร **ควบคุม ป้องกัน และใช้ประโยชน์จากความเสียหาย** เพื่อสร้างความมั่นคง ความโปร่งใส และความยั่งยืนในระยะยาว พร้อมทั้งเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

1.3 บริบทและความท้าทายที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญ (ปัจจัยภายใน-ภายนอก)

การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาทั้ง ปัจจัยภายใน (Internal Factors) และ ปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดังนี้:

ตัวอย่างปัจจัยภายใน (Internal Factors)

1. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและโครงสร้างองค์กร

- การหมุนเวียนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางอาจทำให้ทิศทางการบริหารไม่ต่อเนื่อง
- การปรับโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงาน

2. การเกษียณอายุและการสูญเสียบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ

- บุคลากรที่มีความรู้และทักษะสำคัญออกจากระบบโดยไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เพียงพอ

3. ทักษะและสมรรถนะของบุคลากร

- บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI
- ขาดแรงจูงใจและโอกาสในการพัฒนาอาชีพ

4. ระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน

- ระบบ IT ล้าสมัย ไม่รองรับการเติบโตของมหาวิทยาลัย
- ขาดการลงทุนด้านนวัตกรรมและดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน

5. วัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารภายใน

- ความเข้าใจในเป้าหมายและกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน
- ขาดการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบและการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน

ตัวอย่างปัจจัยภายนอก (External Factors)

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคม

- จำนวนผู้เรียนลดลงในบางช่วงวัย
- ค่านิยมและความคาดหวังของนักศึกษาและผู้ปกครองเปลี่ยนแปลงไป

2. นโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐ

- การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายด้านการศึกษา
- การจัดสรรงบประมาณที่ไม่แน่นอนและล่าช้า

3. การแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ

- สถาบันการศึกษาอื่น ๆ พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน
- การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (World Ranking) เป็นแรงกดดันสำคัญ

4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล

- การใช้ AI, Machine Learning, Chatbots และระบบอัตโนมัติ
- ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity และการรั่วไหลของข้อมูล

5. สถานการณ์เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมโลก

- ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่กระทบต่อการเงินและการลงทุน
- ภัยพิบัติธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลต่อความปลอดภัยและโครงสร้างพื้นฐาน

1.4 วัตถุประสงค์ของคู่มือบริหารความเสี่ยง

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้:

1. กำหนดมาตรฐานกลาง (Standardization)

- วางหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับทุกส่วนงาน
- สร้างความสอดคล้องและความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน
- ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง

2. สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Support)

- ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลรองรับ
- เพิ่มความแม่นยำและความมั่นใจในการกำหนดนโยบายและแผนงาน
- เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3. ลดความไม่แน่นอน (Risk Reduction)

- ลดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- ป้องกันความเสียหายที่อาจกระทบต่อชื่อเสียง ความมั่นคงทางการเงิน และการดำเนินงาน
- สร้างระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

4. สร้างวัฒนธรรมความตระหนักรู้ (Risk Culture)

- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง
- สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการบริหารความเสี่ยง
- เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

1.5 ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการควบคุมหรือป้องกันเหตุการณ์ที่อาจสร้างผลกระทบเชิงลบ แต่ถูกออกแบบให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย ดังนี้:

ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์

- วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้: “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสุขภาพในระดับนานาชาติ”

- การบริหารความเสี่ยงช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรักษาความน่าเชื่อถือและความมั่นคงในระดับสากล โดยควบคุมปัจจัยที่อาจกระทบต่อคุณภาพการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ

ความเชื่อมโยงกับพันธกิจ

1. การเรียนการสอน → การบริหารความเสี่ยงช่วยลดปัญหาที่อาจกระทบต่อคุณภาพหลักสูตรและการเรียนรู้ของนักศึกษา เช่น ความเสี่ยงด้านบุคลากรและเทคโนโลยี
2. การวิจัย → ลดความเสี่ยงด้านการจัดการงบประมาณและการทุจริต เพื่อให้การวิจัยมีความโปร่งใส และได้มาตรฐานสากล
3. การบริการวิชาการ → บริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและความเชื่อมั่น เพื่อสร้างความไว้วางใจต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม → ลดความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการอนุรักษ์และเผยแพร่วัฒนธรรมท้องถิ่น
5. การบริหารจัดการ → สร้างระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งและโปร่งใส เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทุกด้าน

ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

- การยกระดับคุณภาพการศึกษา → บริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและหลักสูตร เพื่อให้การเรียนการสอนมีมาตรฐานสากล
- การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน → บริหารความเสี่ยงด้าน World Ranking และภาพลักษณ์เพื่อรักษาตำแหน่งในระดับนานาชาติ
- การสร้างความมั่นคงทางการเงิน → บริหารความเสี่ยงด้านการเงินและการลงทุน เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการพัฒนา
- การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม → บริหารความเสี่ยงด้าน Cybersecurity และระบบ IT เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
- การสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย → บริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล

สรุป: การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ถูกออกแบบให้เป็นกลไกสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยตรง และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน

1.6 กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติ

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและข้อกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ โดยครอบคลุมดังนี้

- ✓ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินและการคลัง

✓ **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562**

ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ กำหนดมาตรฐานและแนวทางที่หน่วยงานภาครัฐต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

✓ **แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ (กฎหมาย 2564)**

จัดทำโดยกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และสามารถปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐทุกประเภท รวมถึงมหาวิทยาลัย

✓ **พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562**

มาตรา 19 ส่วนที่ 6 **หลักธรรมาภิบาล** กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและขจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มาตรา 21 นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล ให้สถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล และจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับ อย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

✓ **ประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)**

เรื่อง **แนวปฏิบัติเพื่อให้การจัดการอุดมศึกษาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล** (มีนาคม 2569) กำหนดแนวทางกำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในระดับประเทศ

✓ **ข้อบังคับธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2563**

เป็นกรอบกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.7 คำจำกัดความ/ศัพท์เฉพาะ (Glossary)

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความเบื้องต้นที่ใช้ในคู่มือ ดังนี้

หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง :

สป.อว. หมายถึง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ผู้กำกับดูแล หมายถึง สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หมายถึง อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง

กองตรวจสอบภายใน หมายถึง กองตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ส่วนงาน หมายถึง คณะ/วิทยาลัย ตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

หน่วยงาน หมายถึง สำนัก/สำนักงาน/หน่วยงานวิสาหกิจ ตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารระดับส่วนงาน หมายถึง คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ

ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหาร บุคลากร หรือส่วนงาน/หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับของอธิการบดี

บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำจำกัดความด้านความเสี่ยง:

คู่มือบริหารความเสี่ยง หมายถึง คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปีงบประมาณ หมายถึง ระยะเวลาเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผน ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มศักยภาพขององค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งเชิงปริมาณ (เช่น การเงิน) และเชิงคุณภาพ (เช่น ชื่อเสียง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน)

การประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสเกิด หมายถึง การประเมินระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

การประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบ หมายถึง การประเมินระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง

Risk Register (ทะเบียนความเสี่ยง) หมายถึง เอกสารหรือระบบที่ใช้บันทึกและติดตามความเสี่ยงที่ถูกระบุ วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการจัดการ

Risk Owner (เจ้าของความเสี่ยง) หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการและติดตามความเสี่ยงที่ระบุ

Residual Risk (ความเสี่ยงคงเหลือ) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่หลังจากมีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้ว

Risk Mitigation (การลดความเสี่ยง) หมายถึง มาตรการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

Risk Monitoring (การติดตามความเสี่ยง) หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการจัดการมีประสิทธิภาพ

Risk Communication (การสื่อสารความเสี่ยง) หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและมาตรการจัดการไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม

ระดับความเสี่ยง:

ระดับความเสี่ยงต่ำ หมายถึง โอกาสเกิดน้อยและผลกระทบต่ำ สามารถยอมรับได้โดยไม่ต้องเพิ่มมาตรการจัดการ

ระดับความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง โอกาสเกิดและผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง อาจยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระดับความเสี่ยงสูง หมายถึง โอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูง ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการ

ระดับความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง โอกาสเกิดสูงมากและผลกระทบรุนแรงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที

ตัวชี้วัด:

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ติดตามความเสี่ยงและเป็นสัญญาณเตือนภัยเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยง

กรอบการยอมรับความเสี่ยง:

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite ที่กำหนด

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยง

2.1 กรอบ COSO ERM (2017) และการประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมากในองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทั้งด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และกฎระเบียบ ข้อบังคับ

กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลคือ COSO ERM Framework ซึ่งจัดทำโดย *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการกำกับดูแลและจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดเด่นดังนี้:

- **การบูรณาการ (Integration):** เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และกระบวนการตัดสินใจขององค์กร
- **การครอบคลุม (Comprehensiveness):** ครอบคลุมทุกประเภทความเสี่ยง ทั้งเชิงกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และการกำกับดูแล
- **การสร้างคุณค่า (Value Creation):** ใช้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มโอกาสและสร้างคุณค่าได้เปรียบเชิงแข่งขัน
- **การกำกับดูแลที่เข้มแข็ง (Strong Governance):** สนับสนุนบทบาทของผู้บริหารและคณะกรรมการในการกำกับดูแลความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบ COSO ERM Framework (2017) ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 20 หลักการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวทางในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้:

1. Governance & Culture – การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร

- (1) กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนของผู้บริหารและบุคลากร
- (2) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง โปร่งใส และมีจริยธรรม
- (3) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย
- (4) พัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยง

2. Strategy & Objective-Setting – การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย

- (5) เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร
- (6) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับบริบท ความเสี่ยง และโอกาสที่องค์กรเผชิญ
- (7) ใช้ความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- (8) สร้างความสมดุลระหว่างการยอมรับความเสี่ยงและการสร้างคุณค่าใหม่

3. Performance – การระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงาน

- (9) ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย
- (10) กำหนดมาตรการตอบสนองที่เหมาะสม ทั้งการป้องกัน การลดผลกระทบ การถ่ายโอน และการใช้โอกาสจากความเสี่ยง
- (11) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- (12) เชื่อมโยงผลการบริหารความเสี่ยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)

4. Review & Revision – การทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง

- (13) ประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง
- (14) ปรับปรุงกระบวนการและแนวทางให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม
- (15) สร้างวงจรการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (16) ปรับปรุงกลยุทธ์และมาตรการตอบสนองตามผลการประเมิน

5. Information, Communication & Reporting – การสื่อสารและรายงานข้อมูลความเสี่ยง

- (17) จัดให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลาเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
- (18) สื่อสารและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใสและสม่ำเสมอ
- (19) ใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกระดับขององค์กร
- (20) พัฒนาระบบรายงานที่เชื่อมโยงกับการกำกับดูแลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ภาพที่ 1

ภาพแสดงองค์ประกอบหลักของ COSO ERM (ฉบับปรับปรุงปี 2017)



ที่มา: COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2.2 ประโยชน์ของ COSO ERM ต่อองค์กรการศึกษา

การนำกรอบ COSO ERM มาใช้ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืน โดยมีประโยชน์สำคัญ ดังนี้:

- การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แม่นยำขึ้น: เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงควบคู่กับโอกาส ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีข้อมูลรองรับที่รอบด้าน
- การสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity): ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด และเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร
- การเพิ่มความโปร่งใสและความเชื่อมั่น: สร้างความมั่นใจต่อผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามีระบบการจัดการที่ตรวจสอบได้และมีความรับผิดชอบ
- การยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแล: ให้สอดคล้องกับแนวทางสากลและหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนขององค์กร

การเปลี่ยนผ่านจาก COSO ERM 2004 สู่ COSO ERM 2017 จึงสะท้อนถึงการพัฒนาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงจากการมุ่งเน้นการควบคุมภายใน ไปสู่การใช้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งต่อการประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ต้องการความมั่นคง โปร่งใส และการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1

ตารางเปรียบเทียบ COSO ERM 2004 vs COSO ERM 2017

กรอบ COSO ERM	องค์ประกอบหลัก	จุดเน้น	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	การประยุกต์ใช้ใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้
COSO ERM 2004	8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. Internal Environment 2. Objective Setting 3. Event Identification 4. Risk Assessment 5. Risk Response 6. Control Activities 7. Information & Communication 8. Monitoring	เน้นโครงสร้างการ ควบคุมภายในและ การจัดการความ เสี่ยงแบบแยกส่วน (Component- Based)	- ระบบควบคุมภายในที่ ชัดเจน - การจัดการความเสี่ยงที่ เป็นระบบ - การลดความเสียหาย จากเหตุการณ์ไม่คาดคิด	ใช้เป็นกรอบพื้นฐานใน การสร้างระบบควบคุม ภายในและการจัดการ ความเสี่ยงในระดับ หน่วยงานและ มหาวิทยาลัย
COSO ERM 2017	5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. Governance & Culture	เน้นการบูรณาการ ความเสี่ยงเข้ากับ การบริหารเชิงกล	- การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ที่แม่นยำขึ้น	ใช้เพื่อเชื่อมโยงการ บริหารความเสี่ยงกับ พันธกิจและยุทธศาสตร์

กรอบ COSO ERM	องค์ประกอบหลัก	จุดเน้น	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	การประยุกต์ใช้ใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้
	2. Strategy & Objective-Setting 3. Performance 4. Review & Revision 5. Information, Communication & Reporting	ยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ	- การสร้างคุณค่าและโอกาสใหม่ - การสื่อสารและรายงานที่โปร่งใส - การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	มหาวิทยาลัย สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

2.3 การประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (อ้างอิง COSO-ERM 2017)

โครงสร้างนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับ COSO-ERM 2017 ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบหลักและ 20 หลักการ โดยยังคงบริบทเฉพาะของมหาวิทยาลัย กระบวนการ 8 ขั้นตอน ที่มหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางปฏิบัติช่วยให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย การระบุและประเมินความเสี่ยง ไปจนถึงการควบคุม สื่อสาร และติดตามผล เพื่อให้ทุกด้านของการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

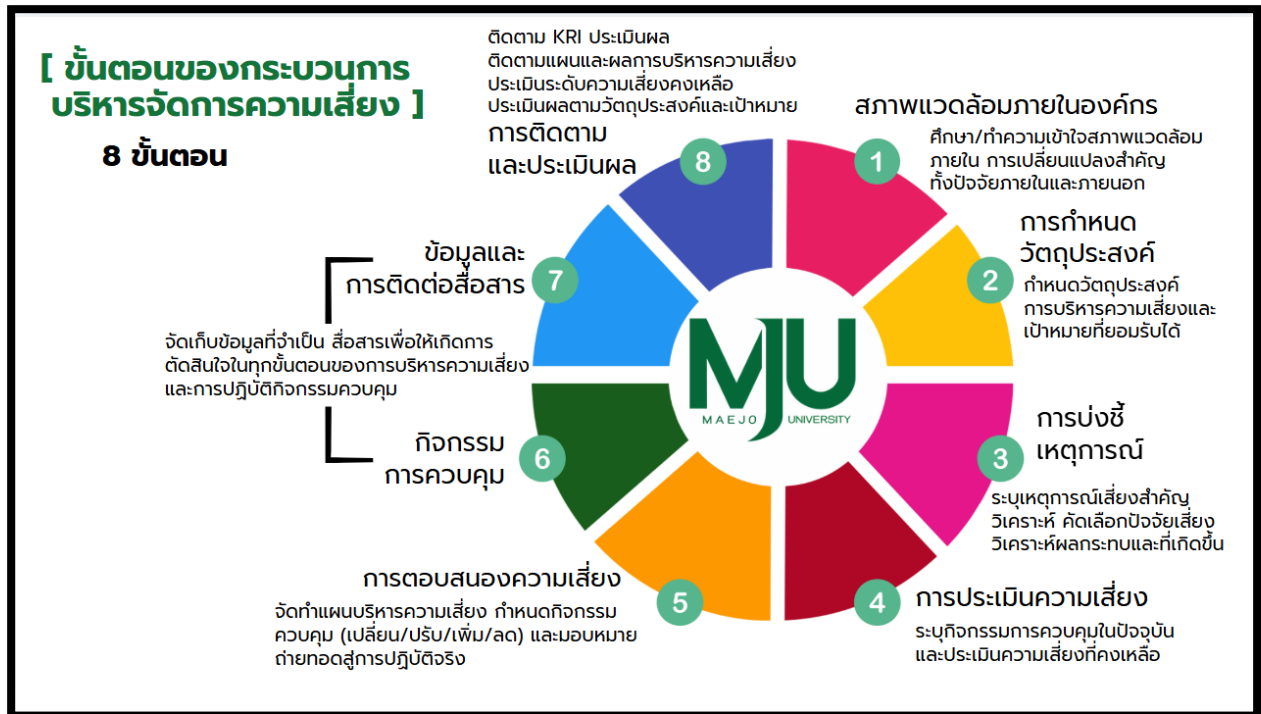
กระบวนการ 8 ขั้นตอน (เชื่อมโยงกับ COSO-ERM 2017)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Governance & Culture) ศึกษาและทำความเข้าใจปัจจัยภายในและภายนอก กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากร พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมการตระหนักรู้ความเสี่ยง
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย รวมถึงการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์เสี่ยง (Performance – Identify Risks) ระบุเหตุการณ์เสี่ยงที่สำคัญ วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลกลาง
4. การประเมินความเสี่ยง (Performance – Risk Assessment) ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง ใช้เครื่องมือ เช่น Heat Map เพื่อจัดลำดับความสำคัญและประเมินความเสี่ยงคงเหลือ
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Performance – Risk Response) กำหนดแนวทางจัดการ เช่น การหลีกเลี่ยง ลด ยอมรับ หรือถ่ายโอน พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กำหนดมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยง ใช้ระบบตรวจสอบภายในและมาตรการเชิงป้องกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communication & Reporting) จัดเก็บและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data, Dashboard เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ พร้อมสื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. การติดตามและประเมินผล (Review & Revision) ติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ประเมินผลการจัดการ และปรับปรุงมาตรการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงการตอบสนองต่อวิกฤติและรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ภาพที่ 2

ภาพแสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมองค์กร (Governance & Culture)

- หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง: บทบาทคณะกรรมการ, วัฒนธรรมองค์กร, ความรับผิดชอบ, การพัฒนาบุคลากร, การสร้างแรงจูงใจ
- แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้
 - สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
 - ส่งเสริมวัฒนธรรม “Risk Awareness” ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ
 - กำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละคณะ/สำนัก/สถาบัน
 - ใช้การวิเคราะห์ SWOT และ Context Analysis เพื่อเข้าใจปัจจัยภายในและภายนอก

2. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

- หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง: การยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite), การจัดแนวทางกลยุทธ์ (Strategic Alignment), การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

- **แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**
 - กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ KPI
 - วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
 - กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น คุณภาพการศึกษา การเงิน ชื่อเสียง
 - เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย

3. การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)

- **หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง:** การระบุความเสี่ยง (Risk Identification), การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor Analysis)
- **แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**
 - ระบุเหตุการณ์เสี่ยงทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยใช้เทคนิค เช่น ระดมความคิด การวิเคราะห์ข้อมูล การวัดเปรียบเทียบ การเยี่ยมชมสถานที่
 - จำแนกประเภทความเสี่ยง: เชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk), การดำเนินงาน (Operational Risk), การเงิน (Financial Risk), กฎหมาย/การกำกับดูแล (Compliance Risk)
 - ระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor), สาเหตุ (Risk Cause) และผลกระทบ (Consequences)
 - กำหนดให้ทุกส่วนงานวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือ Conflict of Interest ตามแนวทาง ITA

4. การระบุและประเมินความเสี่ยง (Performance – Risk Assessment)

- **หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง:** การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment), การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization), การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
- **แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**
 - ใช้เครื่องมือ เช่น Risk Register และ Heat Map เพื่อบันทึกและจัดลำดับความเสี่ยง
 - ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยใช้ Risk Matrix
 - กำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ให้สอดคล้องกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย
 - จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Rating) เพื่อเลือกแนวทางจัดการที่เหมาะสม

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- **หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง:** กลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response Strategies)
- **แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**
 - กำหนดแนวทางจัดการ เช่น การยอมรับ (Accept), การลด (Reduce), การถ่ายโอน (Transfer), การหลีกเลี่ยง (Avoid)
 - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติจริง
 - มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่หน่วยงาน

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- **หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง:** กิจกรรมการควบคุม (Control Activities), การควบคุมป้องกันและการควบคุมตรวจจับ (Preventive & Detective Controls)

- **แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**
 - กำหนดมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยง
 - ใช้ระบบตรวจสอบภายในและมาตรการเชิงป้องกัน
 - บูรณาการมาตรการควบคุมเข้ากับงานประจำและโครงการเชิงยุทธศาสตร์

7. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

- **หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง:** คุณภาพของข้อมูล (Information Quality), การสื่อสารภายในและภายนอก (Internal & External Communication), การรายงาน (Reporting)
- **แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**
 - จัดเก็บและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
 - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data, Dashboard เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
 - สื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - รายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัยและหน่วยงานกำกับดูแล

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Revision)

- **หลักการ COSO ที่เกี่ยวข้อง:** การติดตาม (Monitoring), ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicators), การแก้ไข (Corrective Actions)
- **แนวทางปฏิบัติในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**
 - กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) และติดตามผลการจัดการ
 - ประเมินความเสี่ยงคงเหลือและความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
 - ปรับปรุงมาตรการให้เหมาะสมกับสถานการณ์
 - มีแผนตอบสนองต่อวิกฤติและรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan)

2.4 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 เป็นกรอบที่กระทรวงการคลัง กำหนดขึ้นเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เน้นการบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการองค์กร การกำกับดูแล และการตรวจสอบภายใน

หลักการสำคัญของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 (กค 0409.3/ว36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564)

1. การบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการบริหารองค์กร

- หน่วยงานต้องเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และงบประมาณ
- ใช้ความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

2. การกำกับดูแลและความรับผิดชอบ

- ผู้บริหารสูงสุด ต้องมีบทบาทกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง: วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย
- การประเมินความเสี่ยง: ใช้เกณฑ์ความรุนแรงและโอกาสเกิดเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
- การตอบสนองความเสี่ยง: กำหนดมาตรการ เช่น การป้องกัน การลดผลกระทบ การถ่ายโอน หรือการยอมรับ
- การติดตามและรายงานผล: จัดทำรายงานความเสี่ยงที่โปร่งใสและทันเวลา

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยง

- ส่งเสริม จริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ
- พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง
- สื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและมีส่วนร่วม

การประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานรัฐ

- สถาบันการศึกษาสามารถใช้แนวทางนี้เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับพันธกิจด้านการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ
- ช่วยให้การจัดการงบประมาณ การบริหารโครงการ และการกำกับดูแลมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้
- สนับสนุนการป้องกันการทุจริตและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2

ตารางสรุปแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564

องค์ประกอบ	แนวทางที่กำหนด	การประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย
การบูรณาการ	เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และงบประมาณ	ใช้ Risk Register เชื่อมกับ KPI/KRI
กำกับดูแล	บทบาทผู้บริหารและตรวจสอบภายใน	สภามหาวิทยาลัยและกองตรวจสอบภายใน
กระบวนการ	ระบุ-ประเมิน-ตอบสนอง-ติดตาม	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
วัฒนธรรมองค์กร	โปร่งใส จริยธรรม การมีส่วนร่วม	จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา

2.5 หลักธรรมาภิบาลและการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้:

- ความโปร่งใส (Transparency): การเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา

- ความรับผิดชอบ (Accountability): ผู้บริหารและบุคลากรต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน
- การมีส่วนร่วม (Participation): เปิดโอกาสให้บุคลากร นักศึกษา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- หลักนิติธรรม (Rule of Law): การดำเนินงานต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและข้อบังคับที่เป็นธรรม
- ความเสมอภาค (Equity): การจัดสรรทรัพยากรและโอกาสอย่างเป็นธรรม
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness): ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย

การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)

การบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นเพียงการลดความเสี่ยง แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร โดยในบริบทมหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มได้ดังนี้:

- ด้านการศึกษา: พัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสังคมและตลาดแรงงาน
- ด้านการวิจัย: สร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคม
- ด้านการบริการวิชาการ: ถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่ชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน
- ด้านสิ่งแวดล้อม: ใช้ความเสี่ยงเป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมเกษตรและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน
- ด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ: การมีระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งช่วยเพิ่มความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเชื่อมโยงธรรมาภิบาลกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)

- ธรรมาภิบาลที่ดี → ลดความเสี่ยงด้านทุจริตและเพิ่มความโปร่งใส
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย → เพิ่มความยอมรับและความร่วมมือ
- การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ → เพิ่มผลลัพธ์เชิงคุณค่า
- การสื่อสารที่โปร่งใส → สร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดี

ตารางที่ 3

ตารางเปรียบเทียบหลักธรรมาภิบาล และการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)	การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)	การประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ความโปร่งใส (Transparency)	เพิ่มความเชื่อมั่นและ ภาพลักษณ์องค์กร	การเปิดเผยข้อมูลงบประมาณ โครงการ และผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ
ความรับผิดชอบ (Accountability)	ลดความเสี่ยงด้านทุจริตและ เพิ่มประสิทธิภาพ	ผู้บริหารและคณาจารย์รับผิดชอบต่อผล การเรียนการสอนและงานวิจัย
การมีส่วนร่วม (Participation)	เพิ่มความร่วมมือและการ ยอมรับ	เปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และ ชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)	การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation)	การประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้
หลักนิติธรรม (Rule of Law)	สร้างความมั่นคงและความเป็นธรรม	การดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับมหาวิทยาลัย
ความเสมอภาค (Equity)	เพิ่มคุณค่าเชิงสังคมและความยั่งยืน	การจัดสรรทุนการศึกษาและทรัพยากรอย่างเป็นธรรม
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)	เพิ่มผลลัพธ์เชิงคุณค่าและลดต้นทุน	ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น ระบบสารสนเทศและการจัดการเรียนการสอนออนไลน์

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินไปควบคู่กัน เนื่องจากทั้งสองมีเป้าหมายร่วมกันคือ การเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและลดความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยในบริบทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ความสัมพันธ์นี้สามารถอธิบายได้ดังนี้:

1. การบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุพันธกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การแข่งขันทางวิชาการ และการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ
- การบริหารความเสี่ยงช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้สูง

2. การใช้ความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

- การประเมินความเสี่ยงทำให้ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ตัวอย่างเช่น หากพบความเสี่ยงด้านบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทาง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องบรรจุโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไว้ในแผนหลัก

3. การเชื่อมโยงกับ KPI/KRI

- การบริหารความเสี่ยงช่วยกำหนด Key Risk Indicators (KRI) ที่เชื่อมโยงกับ Key Performance Indicators (KPI) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- เช่น KPI: จำนวนงานวิจัยที่ตีพิมพ์ → KRI: ความเสี่ยงด้านงบประมาณวิจัยไม่เพียงพอ

4. การปรับปรุงและทบทวนกลยุทธ์

- การติดตามและประเมินผลความเสี่ยงทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยีใหม่ ความต้องการแรงงาน และสถานการณ์เศรษฐกิจ
- กลยุทธ์ที่ดีจึงต้องมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตารางที่ 4

ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยง	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ความสัมพันธ์
การระบุและประเมินความเสี่ยง	การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	ความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการเลือกกลยุทธ์
การตอบสนองความเสี่ยง	การจัดทำแผนปฏิบัติการ	มาตรการลดความเสี่ยงถูกบรรจุในแผนงาน
การติดตามและรายงาน	การประเมินผลกลยุทธ์	ผลการบริหารความเสี่ยงสะท้อนความสำเร็จของกลยุทธ์
การทบทวนและปรับปรุง	การปรับกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อม	ความเสี่ยงเป็นตัวกระตุ้นให้ปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

2.7 การบูรณาการความเสี่ยงกับระบบควบคุมภายใน

การบูรณาการ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ากับระบบควบคุมภายใน (Internal Control System) เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานรัฐและมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และลดความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- การบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นการระบุ วิเคราะห์ และจัดการความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น
- การควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองและลดผลกระทบจากความเสี่ยง
- ทั้งสองระบบจึงมีความสัมพันธ์แบบ เสริมกัน โดยการควบคุมภายในเป็นมาตรการที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. องค์ประกอบของการบูรณาการ

- การระบุความเสี่ยง → การกำหนดมาตรการควบคุมภายใน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน → จัดให้มีระบบตรวจสอบการเบิกจ่ายและการอนุมัติหลายระดับ
- การประเมินความเสี่ยง → การออกแบบการควบคุมที่เหมาะสม เช่น ความเสี่ยงด้านข้อมูลสารสนเทศ → จัดให้มีระบบสำรองข้อมูลและการเข้าถึงที่จำกัด
- การตอบสนองความเสี่ยง → การดำเนินการควบคุมภายใน เช่น ความเสี่ยงด้านทุจริต → ใช้ระบบตรวจสอบภายในและการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
- การติดตามและรายงาน → การตรวจสอบและประเมินผลระบบควบคุมภายใน

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- **ด้านการเงิน:** ใช้ระบบควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
- **ด้านวิชาการ:** กำหนดมาตรการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนและการวิจัย
- **ด้านบุคลากร:** ใช้ระบบประเมินผลและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อลดความเสี่ยงด้านสมรรถนะ
- **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ:** จัดให้มีระบบควบคุมการเข้าถึงข้อมูลและการสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้าน IT

ตารางที่ 5

ตารางสรุปการบูรณาการความเสี่ยงกับระบบควบคุมภายใน

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ระบบควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
การระบุความเสี่ยง	การกำหนดนโยบายและมาตรการควบคุม	ลดความไม่แน่นอนและป้องกันปัญหา
การประเมินความเสี่ยง	การออกแบบระบบตรวจสอบและติดตาม	ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้
การตอบสนองความเสี่ยง	การดำเนินมาตรการควบคุม	ลดผลกระทบและเพิ่มความเชื่อมั่น
การติดตามและรายงาน	การตรวจสอบภายในและการรายงานผล	สร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ

2.6 ความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” (Risk) และ “ปัญหา” (Issue/Problem)

1) ความเสี่ยง (Risk)

- **ลักษณะ:** เหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือการดำเนินงาน
- **มิติสำคัญ:**
 - มีความไม่แน่นอน (Uncertainty)
 - สามารถประเมินได้ทั้งด้านโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
 - สามารถวางแผนป้องกันหรือบรรเทาได้ล่วงหน้า
- **ตัวอย่างในมหาวิทยาลัยแม่โจ้:**
 - ความเสี่ยงที่จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลงจากการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น
 - ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาในระดับประเทศ

2) ปัญหา (Issue/Problem)

- **ลักษณะ:** เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจริง และส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายในปัจจุบัน
- **มิติสำคัญ:**
 - ไม่ใช่ความไม่แน่นอน แต่เป็นข้อเท็จจริงที่ต้องแก้ไข
 - ต้องมีการจัดการหรือแก้ไขทันทีเพื่อไม่ให้กระทบต่อผลการดำเนินงาน
- **ตัวอย่างในมหาวิทยาลัยแม่โจ้:**
 - ระบบสารสนเทศล่ม ทำให้ไม่สามารถลงทะเบียนเรียนได้ตามกำหนด
 - งบประมาณโครงการวิจัยไม่เพียงพอจนทำให้โครงการหยุดชะงัก

3) ความสัมพันธ์ระหว่าง “ความเสี่ยง” และ “ปัญหา”

- **ความเสี่ยง:** สิ่งที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถวางแผนจัดการได้
- **ปัญหา:** สิ่งที่ เกิดขึ้นแล้วในปัจจุบัน และต้องแก้ไขทันที

หากความเสี่ยงไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ก็มีโอกาที่จะพัฒนาไปเป็น “ปัญหา” ที่กระทบต่อการทำงานจริง

ส่วนที่ 3

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่

3.1 โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย

โครงสร้างองค์กรและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่:

1. Governance (กำกับดูแลระดับสูง)

- **สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้:** กำหนดนโยบาย กำกับดูแล และติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง:** วางแผน กำหนดแนวทาง และกำกับดูแลการดำเนินงาน
- **คณะกรรมการตรวจสอบ:** ตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส และประเมินประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง

บทบาทหลัก: กำหนดกรอบและทิศทางระดับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจในระบบบริหารความเสี่ยงที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

2. Management (บริหารจัดการระดับกลาง)

- **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน:** เชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน
- **กองพัฒนาคุณภาพ:** สนับสนุนการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และดูแลงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บทบาทหลัก: เป็นกลไกกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลกับการดำเนินงานจริง พร้อมสนับสนุนการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง

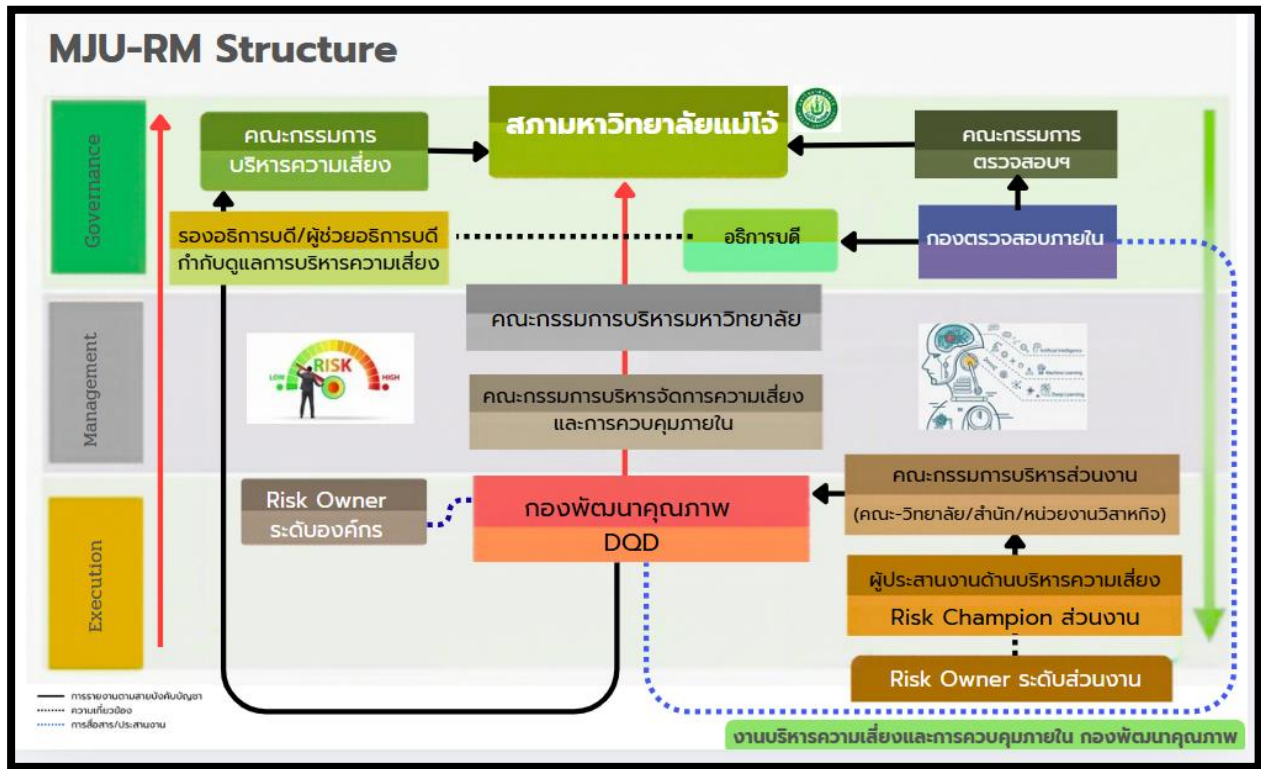
3. Execution (ดำเนินการระดับหน่วยงาน)

- Risk Owner ระดับองค์กร
- Risk Owner ระดับส่วนงาน
- ผู้รับผิดชอบระดับส่วนงาน
- Risk Champion ส่วนงาน
- ความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (28 ส่วนงาน)

บทบาทหลัก: นำมาตรการบริหารความเสี่ยงไปใช้จริงในระดับปฏิบัติการ พร้อมติดตามผลและรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ภาพที่ 3

ภาพแสดงแผนผังโครงสร้างและการกำกับการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดขึ้นอย่างครอบคลุม มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลจากทุกระดับภายในองค์กร และสนับสนุนข้อมูลสำคัญเพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร โดยผ่านกระบวนการกำกับดูแลของหน่วยงานหลัก ได้แก่

- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกกำหนดให้ครอบคลุมทั้งองค์กรใน 2 ระดับหลัก ดังนี้:

1. ระดับสถาบัน (มหาวิทยาลัย) รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

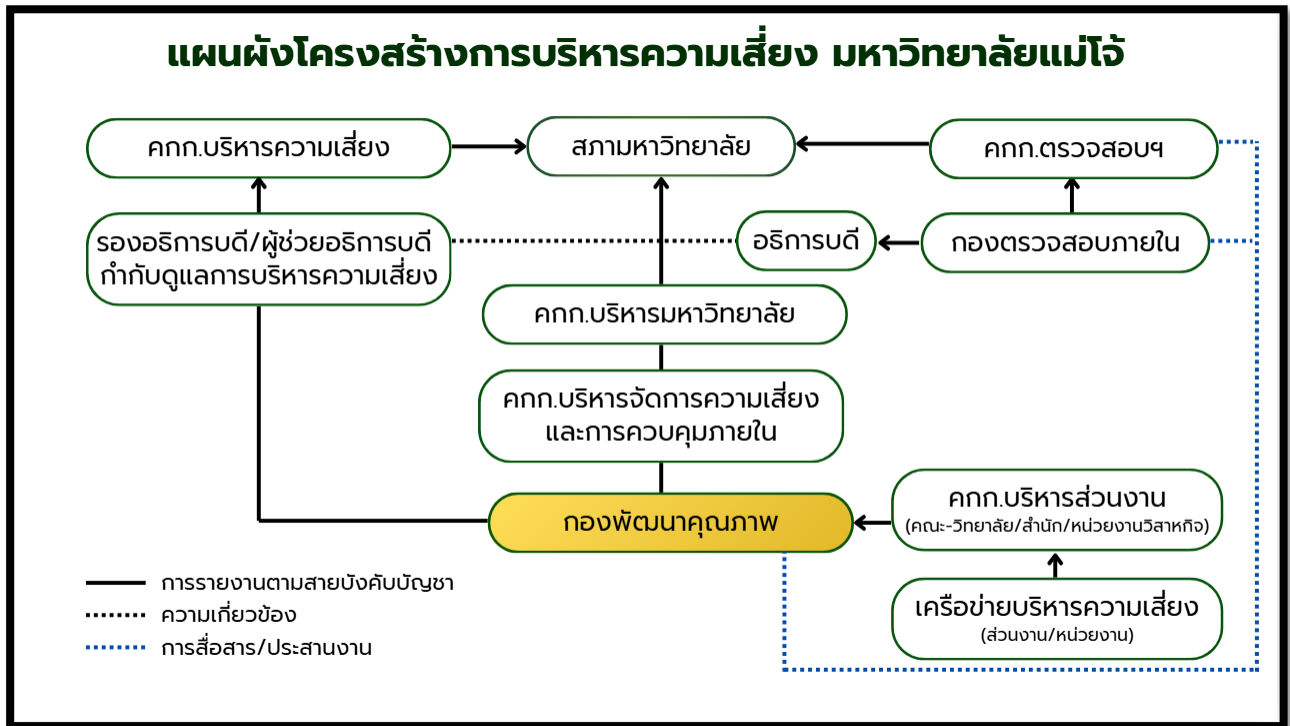
- มุ่งเน้นการกำหนดนโยบาย กรอบ และทิศทางการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม
- สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสูงสุด
- กำกับดูแลให้การดำเนินงานด้านความเสี่ยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (แต่งตั้งคณะกรรมการตามบริบทส่วนงาน/หน่วยงาน)

- นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ในระดับหน่วยงานย่อย
- ระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเฉพาะด้าน
- รายงานผลการจัดการความเสี่ยงต่อหน่วยงานกลาง เพื่อบูรณาการข้อมูลเข้าสู่ระดับมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 4

ภาพแสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



3.2 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งแบ่งบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน/คณะกรรมการตามลำดับชั้นการกำกับดูแล การบริหารจัดการ และการปฏิบัติการ ดังนี้

ตารางที่ 6

ตารางแสดงบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน/หน่วยงานในโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน/คณะกรรมการ	บทบาทหน้าที่หลัก
สภามหาวิทยาลัย	กำหนดนโยบาย กรอบการกำกับดูแล และติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการตรวจสอบ	ตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส และประเมินประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	วางแผน กำหนดแนวทาง และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง
อธิการบดี	ผู้รับผิดชอบสูงสุดในการผลักดันและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยง
รอง/ผู้ช่วยอธิการบดี (กำกับดูแลความเสี่ยง)	กำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบาย เชื่อมโยงระหว่างส่วนงานกับผู้บริหารระดับสูง
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	บริหารจัดการเชิงนโยบายและติดตามการดำเนินงานของส่วนงาน
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน
กองตรวจสอบภายใน	ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
กองพัฒนาคุณภาพ	สนับสนุนการพัฒนาระบบคุณภาพ เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานต่อผู้บริหาร
คณะกรรมการบริหารส่วนงาน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ)	ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย
เครือข่ายบริหารความเสี่ยง (ส่วนงาน/หน่วยงาน)	เป็นกลไกเชื่อมโยง สนับสนุน และสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงระหว่างส่วนงาน เพื่อบูรณาการข้อมูลเข้าสู่ระดับมหาวิทยาลัย
Risk Owner (ระดับองค์กรและระดับส่วนงาน)	รับผิดชอบโดยตรงในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในความดูแล

หน่วยงาน/คณะกรรมการ	บทบาทหน้าที่หลัก
Risk Champion (ระดับส่วนงาน)	สนับสนุนการดำเนินงานด้านความเสี่ยงในหน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3.3 กลไกการสื่อสารและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดกลไกการสื่อสารและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้:

- **การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication):** ถ่ายทอดนโยบายและแนวทางจากระดับสูงลงสู่ส่วนงาน/หน่วยงาน และรายงานผลกลับขึ้นสู่ผู้บริหาร
- **การประชุมและเวทีแลกเปลี่ยน:** จัดประชุมคณะกรรมการและเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงและแนวทางแก้ไข
- **การสร้างวัฒนธรรมความตระหนักรู้:** ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำ
- **การฝึกอบรมและพัฒนา:** จัดอบรม Risk Owner และ Risk Champion เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการความเสี่ยง
- **การใช้ระบบสารสนเทศ:** พัฒนาระบบรายงานและติดตามความเสี่ยงแบบดิจิทัล เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยและเข้าถึงง่าย

ส่วนที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.1 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ออกแบบกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เน้นการบูรณาการทั้งแนวทางจากบนลงล่าง (Top Down) และแนวทางจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) โดยอิงหลักการจาก COSO-ERM Framework เพื่อควบคุมและจัดการความเสี่ยงในทุกมิติ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

1. แนวทางจากบนลงล่าง (Top-Down Approach)

- **ระดับยุทธศาสตร์:** เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), ยุทธศาสตร์ (Strategies) และเป้าหมาย (Objectives) ของมหาวิทยาลัย
- **Risk Appetite:** กำหนดระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจ
- **การเชื่อมโยงกับ KPI และกลยุทธ์:** ทำให้การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- **การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร:** ครอบคลุมความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดกำกับดูแล

2. แนวทางจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach)

- **การประเมินความเสี่ยงจากหน่วยงานย่อย:** คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ และหน่วยงานที่มีสถานะเทียบเท่า
- **การควบคุมภายใน (Internal Control):** จัดให้มีมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยง
- **การรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากภาคปฏิบัติ:** ส่งข้อมูลความเสี่ยงจากหน่วยงานย่อยกลับไปยังระดับบริหาร เพื่อใช้ปรับปรุงนโยบาย กลยุทธ์ และมาตรการควบคุม

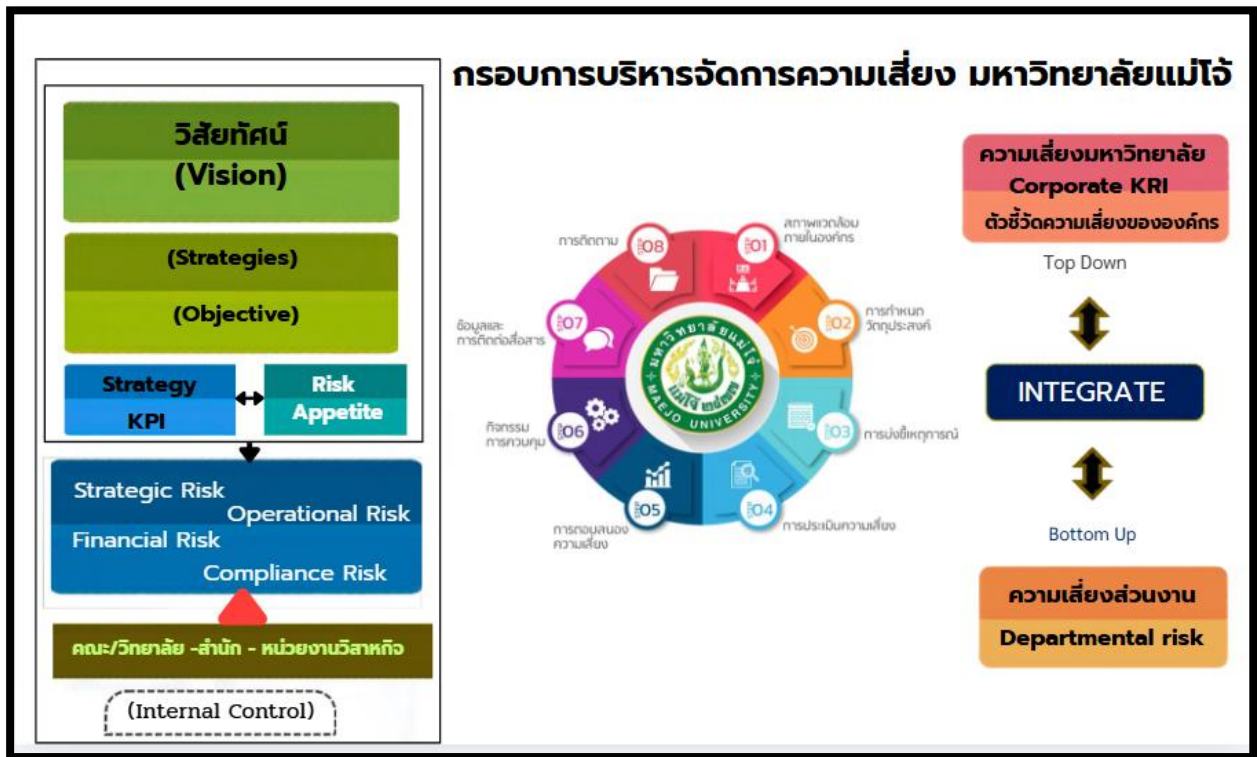
3. การบูรณาการและการเชื่อมโยง

- **การสื่อสารสองทาง:** เชื่อมโยงข้อมูลจากระดับยุทธศาสตร์สู่หน่วยงาน และจากหน่วยงานกลับสู่ระดับบริหาร
- **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง:** ใช้ข้อมูลจากการประเมินและการควบคุมเพื่อปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยง:** ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

สรุป: กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นระบบที่ผสมผสานทั้งการกำหนดทิศทางจากผู้บริหารระดับสูงและการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานย่อย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความครอบคลุม เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

ภาพที่ 5

ภาพแสดงกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

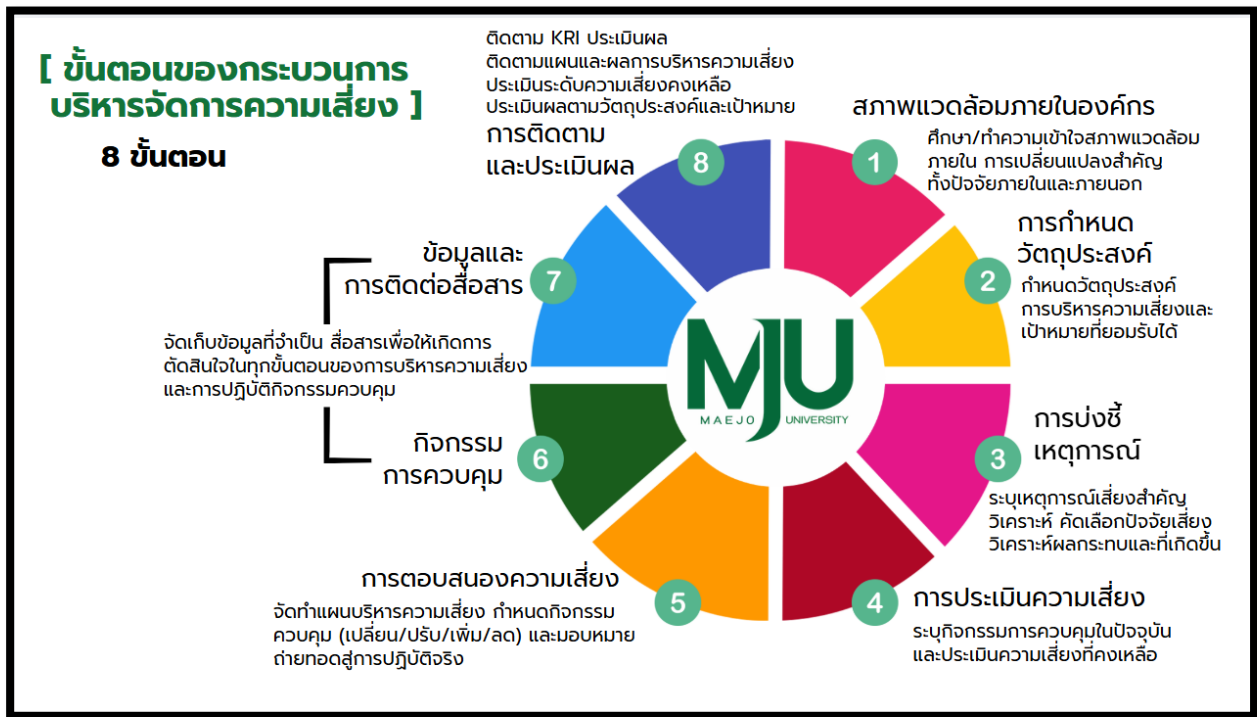


4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Maejo Risk Management Process – 8 ขั้นตอน)

โครงสร้างนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับ COSO-ERM 2017 ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก และ 20 หลักการ โดยยังคงบริบทเฉพาะของมหาวิทยาลัย กระบวนการ 8 ขั้นตอนนี้ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย การระบุและประเมินความเสี่ยง ไปจนถึงการตอบสนอง การควบคุม การสื่อสาร และการติดตามผล เพื่อให้ทุกด้านของการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพที่ 6

ภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (8 ขั้นตอน)



ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Governance & Culture)

การวิเคราะห์องค์กรต้องครอบคลุมทั้ง ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก เพื่อให้เข้าใจบริบทที่มหาวิทยาลัยดำเนินงาน โดยพิจารณาองค์ประกอบหลัก ดังนี้:

- พันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เช่น พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ
- ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
- เครื่องมือวิเคราะห์ที่สามารถใช้ ได้แก่:

ภาครัฐ

- SWOT Analysis: วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
 - จุดแข็ง (Strengths): เช่น บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
 - จุดอ่อน (Weaknesses): เช่น งบประมาณจำกัด อุปกรณ์ไม่ทันสมัย
 - โอกาส (Opportunities): เช่น ความร่วมมือกับต่างประเทศ การสนับสนุนจากภาครัฐ
 - อุปสรรค (Threats): เช่น การแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย
- PESTLE Analysis: วิเคราะห์ด้านการเมือง (Political), เศรษฐกิจ (Economic), สังคม (Social), เทคโนโลยี (Technological), กฎหมาย (Legal) และสิ่งแวดล้อม (Environmental)
 - Political (การเมือง): นโยบายรัฐบาลและการกำกับดูแล

- **Economic (เศรษฐกิจ):** งบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร
- **Social (สังคม):** ความคาดหวังของผู้เรียนและสังคม
- **Technological (เทคโนโลยี):** การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรม
- **Legal (กฎหมาย):** กฎหมายการศึกษาและการเงินการคลัง
- **Environmental (สิ่งแวดล้อม):** ความยั่งยืนและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

แนวทางการดำเนินงาน:

- ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย
- กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรอย่างชัดเจน
- ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้และมีส่วนร่วมด้านการบริหารความเสี่ยง
- สร้างบรรยากาศที่โปร่งใสและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกระดับ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

หลักการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
- คณะกรรมการ/ผู้กำกับดูแล ทำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบนโยบาย เพื่อสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ
- นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่:
 - วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
 - ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)
 - แนวทางการติดตาม ประเมิน และรายงานผล

แนวทางการดำเนินงาน

- กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ พันธกิจมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ด้านการเกษตรและการพัฒนาที่ยั่งยืน)
- กำหนด Risk Appetite และแนวทางการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละส่วนงาน เช่น งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานบริหารจัดการทรัพยากร
- พิจารณา Risk Capacity ของมหาวิทยาลัย โดยอิงจาก:
 - งบประมาณและทรัพยากรทางการเงิน
 - บุคลากรและความเชี่ยวชาญ
 - ความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นักศึกษา บุคลากร ชุมชน และหน่วยงานภายนอก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และส่วนงาน/หน่วยงานอาจกำหนดเป็น 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจและบริหารจัดการ ดังนี้:

ระดับ	คำอธิบาย	ตัวอย่างในบริบทมหาวิทยาลัย
1) ปฏิเสธความเสี่ยง	ไม่ยอมรับความเสี่ยงใด ๆ ที่อาจกระทบต่อความมั่นคงหรือชื่อเสียง	การทุจริตทางการเงิน การละเมิดจริยธรรม
2) ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย	ยอมรับได้เฉพาะความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำ และสามารถควบคุมได้	ความล่าช้าเล็กน้อยในการดำเนินโครงการ
3) ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง แต่มีมาตรการรองรับ	การลงทุนในโครงการวิจัยที่มีความไม่แน่นอน
4) เต็มใจยอมรับความเสี่ยง	ยอมรับความเสี่ยงเพื่อสร้างโอกาสและนวัตกรรมใหม่	การพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน
5) ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด	ยอมรับความเสี่ยงสูงเพื่อผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ระยะยาว	การขยายความร่วมมือระหว่างประเทศในด้านวิจัยและการเรียนการสอน

การประยุกต์ใช้ในระดับหน่วยงาน

หน่วยงานสามารถแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับ คณะ วิทยาลัย สำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือหน่วยงานย่อย เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การบ่งชี้เหตุการณ์เสี่ยง (Performance – Identify Risks)

ความหมาย การบ่งชี้เหตุการณ์เสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยต้องมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory) และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอด้วยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อสะท้อนบริบทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

องค์ประกอบที่ควรระบุ

- เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event) เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา, การลดลงของจำนวนนักศึกษาใหม่, ความเสี่ยงด้านการเงินจากงบประมาณรัฐ
- สาเหตุหรือตัวผลักดัน (Root Cause) เช่น การแข่งขันจากมหาวิทยาลัยอื่น, การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี, ปัจจัยเศรษฐกิจและสังคม
- ผลกระทบ (Impact) ทั้งด้านลบ (เช่น การสูญเสียรายได้, ภาพลักษณ์เสียหาย) และด้านบวก (เช่น โอกาสในการพัฒนาหลักสูตรใหม่)

แนวทางการดำเนินงาน

- 1) ระบุเหตุการณ์เสี่ยงที่สำคัญทั้งเชิงกลยุทธ์ (เช่น ความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์) และเชิงปฏิบัติการ (เช่น ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ, บุคลากร, การเงิน)

- 2) วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Root Cause Analysis หรือ Fishbone Diagram (การใส่ชื่อของปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์)
- 3) จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เป็นฐานข้อมูลกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการติดตามและบริหารจัดการ
- 4) ทบทวนและปรับปรุงเป็นประจำ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น

การจัดกลุ่มความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดกลุ่มความเสี่ยงตามลักษณะและผลกระทบ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยง มีมุมมองภาพรวมที่ชัดเจนและสอดคล้องกันทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้:

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- ความเสี่ยงจากการกำหนดหรือดำเนินกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ทิศทางการอุดมศึกษา และความคาดหวังของสังคม
- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถรักษาความเป็นผู้นำด้านการเกษตรและนวัตกรรมเพื่อชุมชน
- ผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และพันธมิตรทางวิชาการ

2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

- ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน ระบบบริหารจัดการ เทคโนโลยี และบุคลากรที่ไม่เพียงพอหรือไม่ทันสมัย
- ความเสี่ยงด้านความพร้อมของระบบสารสนเทศ ความปลอดภัยไซเบอร์ และการจัดการข้อมูลวิชาการ/วิจัย
- ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เช่น การไม่สามารถรักษามาตรฐานการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- ผลกระทบต่อคุณภาพบัณฑิต ความน่าสนใจของหลักสูตร การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และการรับนักศึกษาใหม่

3. ด้านการเงิน (Financial Risk)

- ความเสี่ยงที่กระทบต่อความมั่นคงทางการเงิน การจัดสรรงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความเสี่ยงจากการพึ่งพางบประมาณภาครัฐเป็นหลัก การหารายได้เสริมไม่เพียงพอ หรือการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย
- ผลกระทบต่อความสามารถในการพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน

4. ด้านกฎหมายและการกำกับดูแล (Compliance Risk)

- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานการศึกษา หรือข้อกำหนดด้านธรรมาภิบาล
- ความเสี่ยงจากการทุจริต การขาดความโปร่งใส และการไม่ยึดหลักจริยธรรมในการบริหารจัดการ
- ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจจากสังคม และการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล

หลักการจัดกลุ่มความเสี่ยง

- **การรวมกลุ่มตามลักษณะหรือผลกระทบ:** หน่วยงานสามารถจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือผลกระทบคล้ายกันไว้ในประเภทเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการมีความสอดคล้องและลดความซ้ำซ้อน
- **การเชื่อมโยงกับระดับมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน:** ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีภาพรวมที่ชัดเจน และสามารถปรับใช้มาตรการควบคุมได้อย่างเหมาะสมในทุกระดับ
- **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง:** การจัดกลุ่มความเสี่ยงควรมีการทบทวนและปรับปรุงตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Performance – Risk Assessment)

4.1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงในหลายมิติ เพื่อสะท้อนทั้งโอกาสเกิดผลกระทบ และความสามารถขององค์กรในการจัดการ โดยใช้ช่วงคะแนนแบบ 3 ระดับ หรือ 5 ระดับ เพื่อความละเอียดในการประเมิน โดยมีองค์ประกอบหลักดังนี้:

- **โอกาสเกิด (Likelihood):** ความถี่หรือความน่าจะเป็นที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- **ผลกระทบ (Impact):** ความรุนแรงหรือผลเสียที่เกิดขึ้นต่อองค์กร
- **ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Capacity):** ศักยภาพขององค์กรในการควบคุม ป้องกัน หรือบรรเทาความเสี่ยง
- **ลักษณะของความเสี่ยง (Risk Characteristics):** ความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความยากในการจัดการ

4.2) เกณฑ์มาตรฐานการประเมิน (ตัวอย่าง: Likelihood Score)

การวัดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) การประเมินความเสี่ยงในมิติ “โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด” โดยแบ่งระดับดังนี้:

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย	ความถี่
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดแทบไม่มี หรือเกิดขึ้นได้ยากมาก	1 ครั้งใน 5 ปี
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อย	1 ครั้งใน 2-4 ปี
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเป็นครั้งคราว	1 ครั้งต่อปี
4	มาก	มีโอกาสดังกล่าวบ่อย แต่ยังไม่ถึงขั้นประจำ	ทุก 2-6 เดือน (≤ 6 ครั้ง/ปี)
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเป็นประจำหรือแทบแน่นอน	ทุกเดือน

การวัดผลกระทบ (ตัวอย่าง : Impact Score)

การวัดผลกระทบหมายถึงการประเมินความรุนแรงที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยพิจารณาในหลายมิติ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย/การกำกับดูแล และด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดมาตรการควบคุมได้ตรงจุด

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	สำเร็จตามแผน 91-100%
2	น้อย	สำเร็จตามแผน 81-90%
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80%
4	มาก	สำเร็จตามแผน 61-70%
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1-60%

ด้านการดำเนินงาน (Operational Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	สำเร็จตามแผน 91-100%
2	น้อย	สำเร็จตามแผน 81-90%
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80%
4	มาก	สำเร็จตามแผน 61-70%
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1-60%

ด้านการเงิน (Financial Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 100,000 บาท
2	น้อย	100,001 – 500,000 บาท
3	ปานกลาง	500,001 – 3,000,000 บาท
4	มาก	3,000,001 – 10,000,000 บาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท

ด้านกฎหมายและการกำกับดูแล (Compliance Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	น้อย	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนข้อกำหนดที่สำคัญ มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือการเรียกร้องค่าเสียหาย
4	มาก	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและการเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีใหญ่ รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ได้รับความเสียหาย

ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง (Reputation Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในสถาบัน
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบสถาบัน
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์
4	มาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางสถานีโทรทัศน์

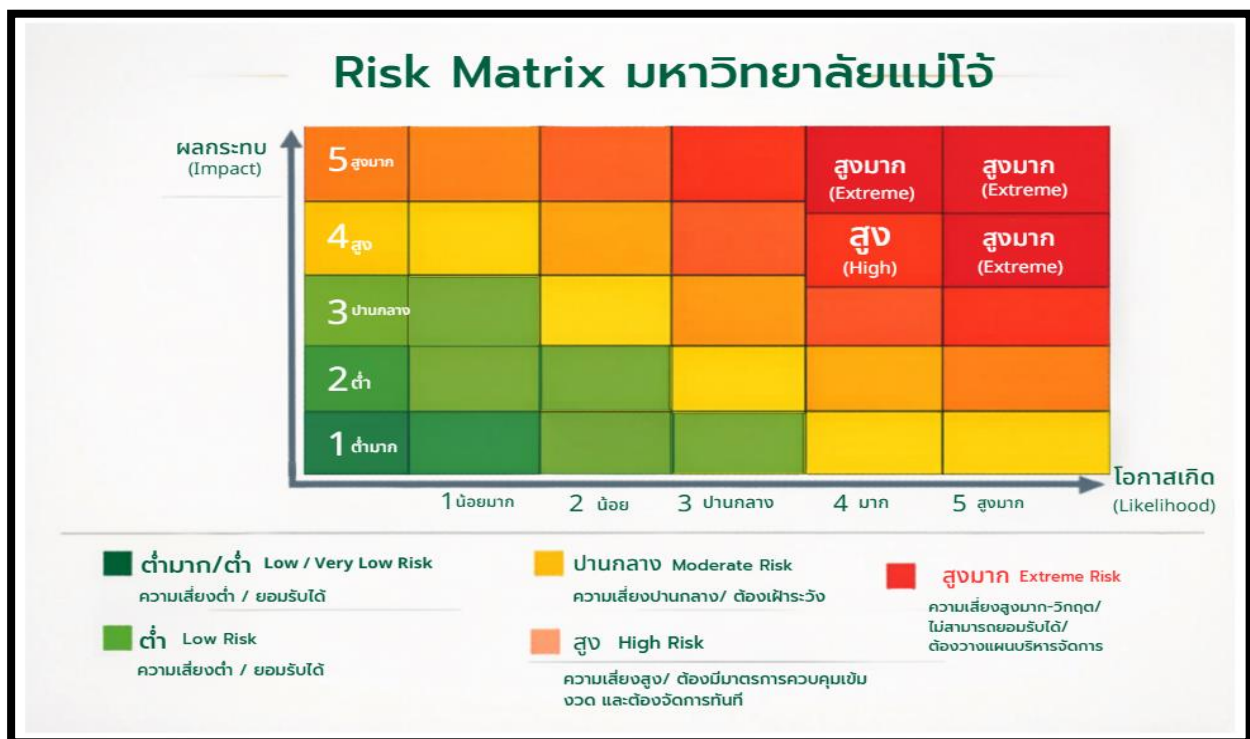
4.3) การใช้ Risk Matrix

การใช้ Risk Matrix (Likelihood x Impact) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดมาตรการควบคุมและติดตามได้ตรงจุด ดังนี้:

- **ความเสี่ยงระดับสูง-สูงมาก (สีส้ม/สีแดง)** ต้องมีมาตรการควบคุมและติดตามอย่างเข้มงวด พร้อมกำหนด KPI/KRI ที่ชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหารสามารถติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการตอบสนองเชิงรุกทันที
- **ความเสี่ยงระดับกลาง (สีเหลือง)** ต้องมีมาตรการควบคุมที่เหมาะสมและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงพัฒนาไปสู่ระดับสูง รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- **ความเสี่ยงระดับต่ำ (สีเขียว)** สามารถยอมรับได้ แต่ยังคงต้องมีการติดตามเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจทำให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

ภาพที่ 7

ภาพแสดง Risk Matrix มหาวิทยาลัยแม่โจ้



การใช้ Risk Matrix (Likelihood x Impact) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดมาตรการควบคุมและติดตามได้ตรงจุด ดังนี้:

● Extreme Risk (สูงมาก/วิกฤติ)

- ความเสี่ยงที่มีทั้งโอกาสเกิดสูงและผลกระทบรุนแรง
- ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการทันที
- กำหนดมาตรการควบคุมเฉพาะกิจ พร้อม KPI/KRI เพื่อให้คณะกรรมการติดตามอย่างใกล้ชิด

● High Risk (สูง)

- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงหรือเกิดขึ้นบ่อย
- ต้องมีมาตรการควบคุมทันทีเพื่อลดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- รายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

● Moderate Risk (ปานกลาง)

- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรือโอกาสเกิดในระดับกลาง
- ต้องมีมาตรการควบคุมและการทบทวนอย่างต่อเนื่อง
- ฝ้าระวังเพื่อป้องกันไม่ให้เลื่อนขึ้นไปสู่ระดับสูง

● Low/Very Low Risk (ต่ำ/ต่ำมาก)

- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นน้อยและผลกระทบไม่รุนแรง
- สามารถยอมรับได้ แต่ยังคงต้องมีการติดตามเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

หลักการพิจารณาความเสี่ยง (Risk Assessment)

1. การประเมินภาพรวมความเสี่ยง

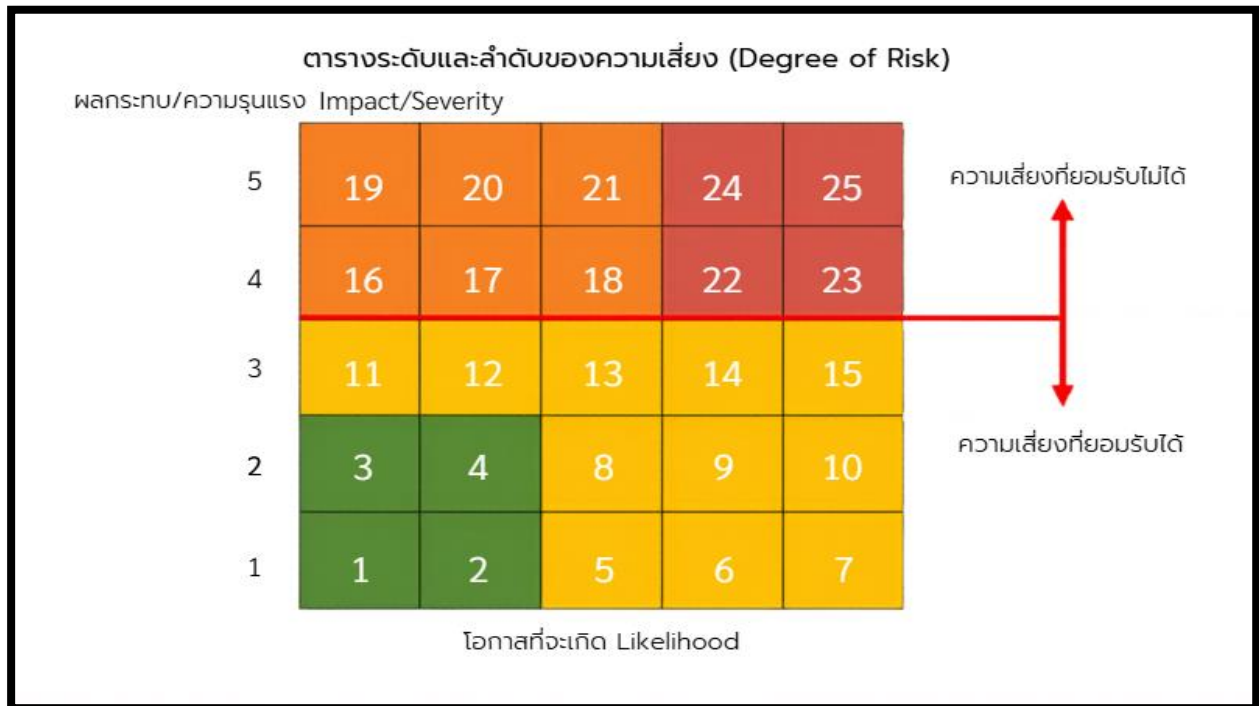
- นำผลการประเมินโอกาส (Likelihood Score) และผลกระทบ (Impact Score) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน
- ใช้ตาราง Degree of Risk เพื่อระบุระดับความเสี่ยงที่แท้จริงของแต่ละกิจกรรม

2. การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritization)

- จัดเรียงความเสี่ยงตามระดับ: สูงมาก → สูง → ปานกลาง → ต่ำ
- ความเสี่ยงระดับ สูงมากและสูง ต้องได้รับการบริหารจัดการก่อนเป็นลำดับแรก
- ความเสี่ยงระดับ ปานกลางและต่ำ สามารถควบคุมภายในหน่วยงาน แต่ต้องมีมาตรการป้องกันไม่ให้เลื่อนขึ้นไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้

ภาพที่ 8

ภาพแสดงตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง



4.4) การให้คะแนนความเสี่ยง (Risk Scoring)

วิธีการให้คะแนน

เพื่อให้ผลการประเมินมีความแม่นยำและสะท้อนมุมมองที่รอบด้าน ควรใช้หลายวิธีร่วมกัน ได้แก่:

- **การสัมภาษณ์ (Interview):** สอบถามผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง
- **แบบสำรวจ (Survey):** รวบรวมความคิดเห็นจากหลายฝ่ายเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ
- **การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop):** วิเคราะห์ร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจและฉันทามติ
- **การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis):** ประเมินผลกระทบในกรณีต่าง ๆ เพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคต



หมายเหตุ: การใช้เพียงวิธีเดียว (Silo Thinking) อาจทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนและไม่สะท้อนภาพรวมที่แท้จริง





4.5) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม (Overall Risk Consideration)

การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ใช้เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างผลกระทบ (Impact) และ โอกาสเกิด (Likelihood) โดยผลลัพธ์แบ่งออกเป็น 4 ระดับ พร้อมแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน:

ภาพที่ 9

ภาพแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
22 - 25	สูงมาก Critical 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการทันที จัดการวิกฤตโดยด่วน / ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
16 - 21	สูง High 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการเพื่อลดความเสี่ยง วางแผนแก้ไข / ดำเนินมาตรการควบคุมอย่างจริงจัง
5 - 15	ปานกลาง Medium 	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อไม่ให้เลื่อนลอยไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้ กำหนดมาตรการควบคุม / ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
1 - 4	ต่ำ Low 	ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม เฝ้าระวัง / ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติม

1. การควบคุมกิจกรรมความเสี่ยง

- ความเสี่ยงระดับสูงและสูงมาก: ถือว่ามีนัยสำคัญ ต้องจัดทำแผนการควบคุมอย่างเป็นทางการ และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ความเสี่ยงระดับปานกลางและต่ำ: หน่วยงานสามารถดำเนินการควบคุมได้ด้วยตนเอง แต่ต้องมีมาตรการป้องกันไม่ให้เลื่อนขึ้นไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

- ประเมินปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยทั้งด้านโอกาสและผลกระทบ/มูลค่าความเสียหาย
- ผลการประเมินสะท้อนระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดมาตรการควบคุมได้เหมาะสม
- ช่วยให้นักวิทยาลัยสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากร (งบประมาณ กำลังคน เวลา) ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัด

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

- พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิดเหตุการณ์และผลกระทบ
- ใช้ตาราง Degree of Risk เพื่อระบุว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับสูงสุดและต้องจัดการก่อน
- พิจารณาผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในหลายระดับ ได้แก่:
 - กิจกรรม (Activity)
 - กลุ่มงาน/หน่วยงาน (Department)

- องค์กรโดยรวม (University-wide)
- ตัวอย่าง: ความเสี่ยงที่ดูเล็กน้อยในระดับกิจกรรม อาจสะสมจนส่งผลกระทบต่อระดับกองหรือมหาวิทยาลัย หรือความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ที่ไม่ส่งผลทันที แต่มีผลสะสมต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.6) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritization)

การจัดลำดับความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญ โดยใช้คะแนนความเสี่ยงจากการประเมิน Likelihood × Impact เพื่อคำนวณเป็นค่า Risk Score:

$$\text{Risk Score} = \text{Likelihood} \times \text{Impact}$$

หลักการจัดลำดับ :

- ใช้คะแนนความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของแต่ละความเสี่ยง
- หากคะแนนเท่ากัน ให้พิจารณาปัจจัยอื่นเพิ่มเติม เช่น
 - ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Capacity)
 - ลักษณะของความเสี่ยง (Risk Characteristics) เช่น ความต่อเนื่อง ความเชื่อมโยง หรือ ความรุนแรงเชิงระบบ
- เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำมาจัดลำดับตามความรุนแรง: **สูงมาก** → **สูง** → **ปานกลาง** → **ต่ำ**
- ความเสี่ยง**ระดับสูงมากและสูง** ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงก่อนเป็นลำดับแรก
- ความเสี่ยง**ระดับปานกลางและต่ำ** สามารถควบคุมภายในหน่วยงาน แต่ต้องติดตามเพื่อไม่ให้เลื่อนระดับ

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง (Performance – Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเลือกแนวทางจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญได้แก่

- สาเหตุหรือปัจจัยต้นตอของความเสี่ยง (Root Cause)
- ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Response Options)
- ทรัพยากรที่ต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา และเทคโนโลยี
- การเปรียบเทียบต้นทุนและประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis)
- ความสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7

ตารางแสดงแนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Response Options)

แนวทาง	คำอธิบาย	ตัวอย่างในบริบทมหาวิทยาลัยแม่โจ้
1. การปฏิเสธความเสี่ยง (Risk Avoidance)	หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและไม่สามารถยอมรับได้	ยกเลิกโครงการที่มีความเสี่ยงสูงต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
2. การลดโอกาสของความเสี่ยง (Risk Reduction – Likelihood)	ลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด เช่น การวางระบบควบคุมภายใน	การตรวจสอบการเงิน การแบ่งแยกหน้าที่ และการใช้ระบบสารสนเทศที่ปลอดภัย
3. การลดผลกระทบของความเสี่ยง (Risk Reduction – Impact)	ลดความรุนแรงเมื่อเกิดเหตุ เช่น การทำประกันหรือใช้เครื่องมือป้องกัน	การทำประกันภัยทรัพย์สิน การสำรองข้อมูลวิจัย
4. การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)	โอนภาระความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือหน่วยงานอื่น	การดำเนินงานผ่าน PPP หรือการทำสัญญากับผู้รับเหมาที่รับผิดชอบความเสี่ยง
5. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้	ยอมรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ไม่สามารถควบคุมได้
6. การเฝ้าระวัง (Risk Monitoring)	กำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม วิเคราะห์ และแจ้งเตือนเมื่อเกิดเหตุการณ์	การติดตาม KPI/KRI ของคุณภาพ การศึกษาและระบบสารสนเทศ
7. การทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Planning)	ระบุขั้นตอน วิธีการ และผู้รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุการณ์	แผนรับมือภัยพิบัติ เช่น น้ำท่วม หรือระบบเครือข่ายล่ม
8. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์เชิงบวก (Opportunity Enhancement)	ใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ที่ส่งผลดีต่อองค์กร	การผลักดันงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับสู่เชิงพาณิชย์หรือชุมชน

การดำเนินงานเพิ่มเติม :

- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกแนวทาง
- มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- ติดตามและประเมินผลการตอบสนองอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงมาตรการให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้างกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า มาตรการควบคุมยังคงเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวตามความเสี่ยงใหม่ ๆ ได้

การติดตามและทบทวน

- เป็นกระบวนการที่สร้างความเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพ
- ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากความเสี่ยงเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- ปัจจัยที่ทำให้ต้องทบทวน ได้แก่:
 - การเปลี่ยนแปลงสำคัญจากปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ
 - การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐ กฎหมายใหม่ หรือสถานการณ์เศรษฐกิจ
 - ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

แนวทางการดำเนินการ

- ดำเนินการติดตามและทบทวนอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ (เช่น รายไตรมาส/รายปี)
- ครอบคลุมทุกกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่ การประเมิน → การตอบสนอง → การควบคุม
- การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยน เช่น:
 - แผนการปฏิบัติงานขององค์กร
 - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการควบคุม

มาตรการควบคุมที่ควรดำเนินการ

- กำหนดมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยง
- ใช้ระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และมาตรการเชิงป้องกัน (Preventive Controls)
- สร้างกลไกการตรวจสอบและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เช่น Dashboard, KPI/KRI Monitoring
- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละมาตรการ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการกระทำของตนเองและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดข้อผิดพลาด (Accountability)

ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communication & Reporting)

การสื่อสารในกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง ครอบคลุมทั้งการสื่อสารภายในและภายนอก เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา

รูปแบบการสื่อสารภายใน

- **Top Down:** จากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทาง และมาตรการควบคุม
- **Bottom Up:** จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร เพื่อรายงานปัญหา ข้อเสนอแนะ และสัญญาณความเสี่ยง
- **Across Divisions:** การสื่อสารระหว่างหน่วยงานย่อย เพื่อสร้างความร่วมมือ ลดความเสี่ยงเชิงระบบ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแบบบูรณาการ

แนวทางปฏิบัติหลัก

1. **กำหนดบุคคลและข้อมูล**
 - ระบุผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับข้อมูล
 - กำหนดประเภทข้อมูล ความถี่ รูปแบบ และวิธีการรายงาน
 - เพื่อให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา
2. **สื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล**
 - รายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร
 - สนับสนุนการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ
3. **กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)**
 - พิจารณาตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ
 - ใช้ติดตามและรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดที่กำหนด
 - ช่วยให้การตัดสินใจมีข้อมูลเชิงวิเคราะห์รองรับ

มาตรการสนับสนุน

- จัดเก็บและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ (Risk Information System)
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data, Dashboard, Real-time Monitoring เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และรายงาน
- สื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น รายงานประจำไตรมาส, ระบบออนไลน์, หรือการประชุมคณะกรรมการ

ขั้นตอนที่ 8 (ขั้นตอนสุดท้าย) การติดตามและประเมินผล (Review & Revision)

การติดตามและประเมินผล คือกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามาตรการที่ใช้ยังคงมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเป็นกลไกในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

กิจกรรมหลัก

1. ติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง

- ตรวจสอบว่ามาตรการที่กำหนดสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้จริง
- ประเมินผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ (Target vs Actual)

2. กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

- ใช้ตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามและประเมินประสิทธิภาพของมาตรการ
- ช่วยให้ผู้บริหารเห็นแนวโน้มความเสี่ยงและตัดสินใจได้ทัน่วงที

3. ปรับปรุงมาตรการตามสถานการณ์

- ปรับเปลี่ยนหรือเสริมมาตรการให้เหมาะสมกับความเสี่ยงใหม่ ๆ
- สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน (เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร) และภายนอก (เช่น นโยบายรัฐ กฎหมายใหม่)

4. แผนรองรับวิกฤติและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP)

- เตรียมความพร้อมในการรับมือเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น ภัยพิบัติ ระบบสารสนเทศล่ม หรือ วิกฤติด้านการเงิน
- รักษาการดำเนินงานที่สำคัญให้สามารถดำเนินต่อไปได้แม้ในภาวะวิกฤติ

เครื่องมือและมาตรการสนับสนุน

- การติดตามและรายงานผล (Monitoring & Reporting) เพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่น
- Risk Register และ Risk Heat Map สำหรับการบันทึกและแสดงภาพรวมความเสี่ยงในเชิงวิเคราะห์
- Dashboard และ Real-time Monitoring เพื่อให้ผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลได้ทันเวลา
- วงรอบการประเมินผลที่ชัดเจน เช่น รายไตรมาสหรือรายปี เพื่อให้การปรับปรุงเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.3 Risk Register (ทะเบียนความเสี่ยง)

ความหมาย: เอกสารหรือระบบที่บันทึกข้อมูลความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรอย่างเป็นระบบ องค์กรประกอบหลัก

- รายการความเสี่ยง (Risk ID, Risk Name)
- สาเหตุและปัจจัยต้นตอ (Root Cause)
- ความน่าจะเป็นและผลกระทบ (Likelihood & Impact)
- ระดับความเสี่ยง (Risk Rating)
- มาตรการตอบสนอง (Risk Response/Control Activities)
- ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)

- สถานะการดำเนินงาน (Status/Progress)

ประโยชน์

- ทำให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร
- เป็นฐานข้อมูลสำหรับการติดตามและรายงานผล
- เชื่อมโยงกับ KPI/KRI และกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

4.4 Risk Heat Map (แผนภาพความร้อนความเสี่ยง)

ความหมาย: เครื่องมือแสดงผลความเสี่ยงในรูปแบบภาพ โดยใช้แกน Likelihood (โอกาสเกิด) และ Impact (ผลกระทบ) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ลักษณะการนำเสนอ:

- ใช้สีแสดงระดับความรุนแรง เช่น
 - เขียว = ความเสี่ยงต่ำ
 - เหลือง = ความเสี่ยงปานกลาง
 - ส้ม = ความเสี่ยงสูง
 - แดง = ความเสี่ยงสูงมาก
- วางตำแหน่งความเสี่ยงตามการประเมิน เพื่อให้ผู้บริหารเห็นชัดเจนว่าความเสี่ยงใดต้องจัดการเร่งด่วน

ประโยชน์:

- ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
- สื่อสารความเสี่ยงให้เข้าใจง่ายในที่ประชุมหรือรายงาน
- ใช้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงเมื่อเวลาผ่านไป

4.5 การเลือกใช้ Risk Zone / Heat Map และ Risk Matrix ในบริบทมหาวิทยาลัยแม่โจ้ :

- **Risk Matrix:** เหมาะสำหรับการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ต้องการตัดสินใจเชิงนโยบายและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ
- **Heat Map / Risk Zone:** เหมาะสำหรับการสื่อสารภาพรวมความเสี่ยงต่อผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ในระดับองค์กร

ตารางที่ 8

ตารางแสดงความแตกต่าง Risk Zone / Heat Map และ Risk Matrix

ประเด็น	Risk Matrix	Risk Zone / Heat Map
รูปแบบการนำเสนอ	<ul style="list-style-type: none"> ตาราง 2 มิติ (Likelihood × Impact) มีช่องที่กำหนดชัดเจน เช่น ต่ำ, ปานกลาง, สูง, สูงมาก 	<ul style="list-style-type: none"> ตาราง 2 มิติ เช่นเดียวกัน แต่ใช้ สีไล่ระดับ (เขียว → เหลือง → ส้ม → แดง) เพื่อแสดงความต่อเนื่อง
การตีความ	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงแบบชัดเจน (Discrete) 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการมองภาพรวมและแนวโน้มความเสี่ยงแบบต่อเนื่อง (Continuous)
การใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เพื่อ จัดลำดับความเสี่ยง และตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดต้องจัดการก่อน 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เพื่อ สื่อสารภาพรวมความเสี่ยง ให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจง่าย
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างชัดเจน เหมาะกับการวิเคราะห์เชิงตรรกะและการจัดลำดับ 	<ul style="list-style-type: none"> เข้าใจง่าย เห็นภาพรวมและความรุนแรงได้ทันที
ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> อาจแข็งตัวเกินไป ไม่สะท้อนความต่อเนื่องของความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> อาจขาดความละเอียดเชิงหมวดหมู่ ต้องตีความร่วมกับข้อมูลเชิงตัวเลข

ภาคผนวก



แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ (A)	สาเหตุของความเสี่ยง (B)	ผลกระทบของความเสี่ยง (C)	ประเภทความเสี่ยง (D)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

จัดลำดับความสำคัญ (Risk Heat Map)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ความรุนแรง (Impact)	ระดับความสำคัญ (Priority)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

คำอธิบาย

1. ตารางการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางนี้ทำหน้าที่เป็น **ฐานข้อมูลความเสี่ยง** โดยแยกออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก:

- (A) **ความเสี่ยงสำคัญ** → ระบุประเด็นที่อาจกระทบต่อเป้าหมาย เช่น ภาพลักษณ์, การเงิน, บุคลากร, เทคโนโลยี
- (B) **สาเหตุของความเสี่ยง** → อธิบายว่าความเสี่ยงเกิดจากอะไร เช่น การพึ่งพางบประมาณรัฐ, บุคลากรขาดทักษะ, ระบบ IT ล้าสมัย
- (C) **ผลกระทบของความเสี่ยง** → ระบุผลที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง เช่น สูญเสียความเชื่อมั่น, ขาดสภาพคล่อง, กระบวนการหยุดชะงัก
- (D) **ประเภทความเสี่ยง** → จัดหมวดหมู่ เช่น Strategic Risk, Operational Risk, Financial Risk, Compliance Risk

👉 ตารางนี้ช่วยให้เห็นว่า **แต่ละความเสี่ยงมีที่มาและผลกระทบที่แตกต่างกัน** และสามารถกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมได้

2. Risk Heat Map (2569)

ตารางนี้เป็นการ **วิเคราะห์เชิงปริมาณ** โดยใช้การให้คะแนน

- **Likelihood (โอกาสเกิด)** → ระดับ 1-5 (ต่ำ-สูงมาก)
- **Impact (ความรุนแรง)** → ระดับ 1-4 (ต่ำ-สูงมาก)
- **Priority (ระดับความสำคัญ)** → คำนวณจาก Likelihood × Impact

การตีความผลลัพธ์

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
22 - 25	สูงมาก Critical	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการทันที จัดการวิกฤตโดยด่วน / ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
16 - 21	สูง High	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการเพื่อลดความเสี่ยงวางแผนแก้ไข / ดำเนินมาตรการควบคุมอย่างจริงจัง
5 - 15	ปานกลาง Medium	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อไม่ให้เลื่อนลอยไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้ กำหนดมาตรการควบคุม / ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
1 - 4	ต่ำ Low	ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม เฝ้าระวัง / ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติม

👉 ตาราง Heat Map นี้ช่วยให้ผู้บริหาร **จัดลำดับความสำคัญ** ว่าความเสี่ยงใดควรได้รับทรัพยากรและมาตรการเร่งด่วนก่อน

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2XXX

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (กำหนดตามบริบทส่วนงาน)

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
S1		(Strategic Risk) ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์																
O1		(Operational Risk) การดำเนินงาน																
F1		(Financial Risk) การเงิน																
C1		(Compliance Risk) กฎหมาย/กำกับดูแล																

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 25XX

หลักการที่กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กำกับดูแล (Compliance Risk)	C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน

2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

กิจกรรม

ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารคณะ ในคราวประชุมครั้งที่ 21/2568 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2568

คำอธิบายแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01)

◆ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อย ร้อยละ 80
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 (ปรับตามบริบทของแต่ละส่วนงาน)

◆ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง (1) โดยมีองค์ประกอบดังนี้:

1. รหัสความเสี่ยง (Risk Code): เช่น S1 (Strategic), O1 (Operational), F1 (Financial), C1 (Compliance)
2. ความเสี่ยง (Risk Issue): ระบุประเด็น เช่น “ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย”
3. ประเภทความเสี่ยง (Risk Category): เช่น Strategic Risk, Operational Risk, Financial Risk, Compliance Risk
4. ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk):
 - Likelihood (L) = โอกาสเกิด
 - Impact (I) = ผลกระทบ
 - คะแนน = $L \times I$
 - ระดับ = L, M, H, E
5. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Residual Risk): หลังการจัดการ
6. Risk Treatment: วิธีการจัดการ เช่น ลด (Mitigate), รับ (Accept), โอน (Transfer), หลีกเลี่ยง (Avoid)
7. สาเหตุ (Root Causes): ระบุสาเหตุหลัก เช่น ขาดงบประมาณ, บุคลากรไม่เพียงพอ
8. ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI):
 - Leading Indicators: ตัวชี้วัดล่วงหน้า เช่น อัตราการลาออก
 - Lagging Indicators: ตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ผลตรวจสอบพบข้อบกพร่อง
9. กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง (Risk Mitigation Activities): มาตรการ/กิจกรรมที่กำหนด
10. ผู้รับผิดชอบกิจกรรม (Responsible Unit): หน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบ
11. ระยะเวลาดำเนินการ (Timeline): กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงาน

◆ สรุปการจัดทำแผน

- อ้างอิงหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 ว่าด้วยมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- สรุปจำนวน กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง และ จำนวนประเด็นความเสี่ยง ที่บรรจุในแผน
- ระบุการผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงคณะกรรมการบริหารคณะ

หมายเหตุ :****

- ✓ ใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้ทุกส่วนงานรายงานในรูปแบบเดียวกัน
- ✓ ปรับรายละเอียดตามบริบทของแต่ละส่วนงาน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน, บุคลากร, การวิจัย ฯลฯ
- ✓ ข้อมูลต้องครบถ้วนและตรวจสอบได้ ตั้งแต่สาเหตุ → ตัวชี้วัด → มาตรการ → ผู้รับผิดชอบ → ระยะเวลา
- ✓ สามารถใช้ได้ทั้ง Word และ Excel
 - Word: ใช้สำหรับจัดทำเอกสารรายงานอย่างเป็นทางการ
 - Excel: ใช้สำหรับการบันทึก ติดตาม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลข ****



รายงานผลความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง **XXXXXXXX** มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. XXXX รอบ XX เดือน
(วันที่XXXX ถึงXXXX)

ตารางที่ 1: สรุปผลการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

2 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. XXX รอบ XX เดือน ณ วันที่XXX.....				
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด	กิจกรรม	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ				
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ				
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ				
2. ประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง	ประเด็น	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ				
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินก่อนดำเนินการ				
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	≥ 80%			
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	≥ 80%			

ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง



ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย (RA)	ค่าเบี่ยงเบน (RT)	ผล 6 M	ผล 9 M	ผล 12 M
S1:						
O1:						
F1:						
C1:						

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

4

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
		ก่อน	ปัจจุบัน	แนวโน้ม
S1:				
O1:				
F1:				
C1:				

ตารางที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

5

ประเด็นความเสี่ยง S1 :			
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) :			
ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)			
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :			
การยอมรับ Risk Appetite (RA):		ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance (RT):	
รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
6 เดือน			
9 เดือน			
12 เดือน			
มาตรการ/กิจกรรมควบคุม:			
มาตรการ/กิจกรรมควบคุม:	ผลการดำเนินงาน:		ปัญหา/อุปสรรค:

คำอธิบายแบบฟอร์มรายงานผลความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง

◆ ส่วนหัวรายงาน

- ชื่อรายงาน: RISK MANAGEMENT REPORT
- หน่วยงาน:มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ปีงบประมาณ: ระบุปีที่รายงาน
- รอบการรายงาน: เช่น รอบ 6 เดือน, 9 เดือน, 12 เดือน
- ช่วงเวลา: วันที่เริ่มต้น – วันที่สิ้นสุด

◆ ตารางที่ 1: สรุปผลการรวมการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

- ใช้สรุปภาพรวมของ กิจกรรมลดความเสี่ยง และ ประเด็นความเสี่ยง
- รายงานผลเป็นรอบเวลา (6M, 9M, 12M)
- รายการหลัก:
 1. กิจกรรมลดความเสี่ยงทั้งหมด → แบ่งเป็น
 - กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ
 - กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ
 - กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ
 2. ประเด็นความเสี่ยง → แบ่งเป็น
 - ความเสี่ยงลดลง/อยู่ในระดับยอมรับได้
 - ความเสี่ยงไม่ลดลง/ยังคงมีอยู่
 3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) → เช่น
 - ดำเนินการตามมาตรการ $\geq 80\%$
 - ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ $\geq 80\%$

◆ ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI (ตัวชี้วัดความเสี่ยง)

- รายงานผลการติดตาม KRI (Key Risk Indicators) ของแต่ละความเสี่ยง
- องค์ประกอบ:
 - ความเสี่ยง (S1, O1, F1, C1)
 - KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง
 - เป้าหมาย (Risk Appetite: RA)
 - ค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)
 - ผลการดำเนินงานรอบ 6M, 9M, 12M

◆ ตารางที่ 3: แนวโน้มการบริหารความเสี่ยง

- ใช้เปรียบเทียบ ระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการ กับ ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน
- ระบุ แนวโน้ม เช่น ดีขึ้น, คงที่, แย่ลง
- ทำให้เห็นภาพรวมว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

◆ ตารางที่ 4: รายงานผลรายประเด็นความเสี่ยง

- เจาะลึกแต่ละประเด็นความเสี่ยง เช่น S1 (Strategic Risk)
- รายงานรายละเอียด:
 - Owner Risk: ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง
 - ประเภทความเสี่ยง: Strategic, Operational, Financial, Compliance
 - KRI: ตัวชี้วัดความเสี่ยง
 - RA/RT: ระดับการยอมรับและค่าเบี่ยงเบน
 - ค่าคะแนน: ก่อนดำเนินงาน, ที่ยอมรับได้, ปัจจุบัน (รายรอบ 6M, 9M, 12M)
 - มาตรการ/กิจกรรมควบคุม: ระบุสิ่งที่ทำเพื่อลดความเสี่ยง
 - ผลการดำเนินงาน / ปัญหา / อุปสรรค: รายงานผลจริงและข้อจำกัด

หมายเหตุ: ****

- ✓ ใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้ทุกส่วนงานรายงานในรูปแบบเดียวกัน
- ✓ ปรับรายละเอียดตามบริบทของแต่ละส่วนงาน เช่น ประเด็นความเสี่ยงเฉพาะด้านการเงิน, บุคลากร, การวิจัย ฯลฯ
- ✓ ข้อมูลต้องครบถ้วนและตรวจสอบได้ ตั้งแต่กิจกรรม → ตัวชี้วัด → ผลการดำเนินงาน → ปัญหา/อุปสรรค
- ✓ รายงานผลเป็นรอบเวลา (6M, 9M, 12M) เพื่อสะท้อนความก้าวหน้าและแนวโน้ม ****
- ✓ สามารถใช้ได้ทั้ง Word และ Excel (ตามบริบท)
 - Word: ใช้สำหรับจัดทำเอกสารรายงานอย่างเป็นทางการ
 - Excel: ใช้สำหรับการบันทึก ติดตาม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลข ****



กระบวนการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง
เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
(มจ-ส-01)

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ (A)	สาเหตุของความเสี่ยง (B)	ผลกระทบของความเสี่ยง (C)	ประเภทความเสี่ยง (D)
1	ภาพลักษณ์ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมการให้บริการไม่เหมาะสม - บุคลากร/นักศึกษาใช้สื่อไม่รับผิดชอบ - การละเมิดจริยธรรม/ทุจริต - ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตลาดแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - สูญเสียความเชื่อมั่น - ฟ้องร้อง/คดีความ - สูญเสียทรัพย์สิน - ความไม่ไว้วางใจจากสาธารณชน 	Reputation Risk
2	ความมั่นคงทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - ฟังทางรัฐสูง - รายงานการเงินคลาดเคลื่อน - ต้นทุนดำเนินงานสูง - หนี้สูญ 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดสภาพคล่อง - ไม่สามารถลงทุนพัฒนา - เงินสะสมลดลง - ขาดทุนจากการลงทุน 	Financial Risk
3	ภัยคุกคามไซเบอร์	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดระบบ Security - การรั่วไหลข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบล่ม - ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล 	Digital Technology Risk
4	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรขาดความรู้ - การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย - การปฏิบัติหย่อนยาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ทุจริต - คดีความ - การดำเนินงานล่าช้า/ผิดพลาด 	Compliance Risk
5	การจัดการทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนผู้บริหาร - โครงสร้างองค์กรเปลี่ยน - บุคลากรเกษียณ - ขาดทักษะสำคัญ - ขาดแรงจูงใจ/โอกาสก้าวหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่บรรลุวิสัยทัศน์ - กระบวนการหยุดชะงัก - ต้นทุนสูง 	Operational Risk
6	การรักษา World Ranking	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดความต่อเนื่อง - การปฏิรูปองค์กร - การแข่งขันสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถแข่งขันลดลง - ภาพลักษณ์เสียหาย 	Strategic Risk

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ (A)	สาเหตุของความเสี่ยง (B)	ผลกระทบของความเสี่ยง (C)	ประเภทความเสี่ยง (D)
7	ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ EdPEX	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรไม่เข้าใจเกณฑ์ - โครงสร้าง/ระบบงานเปลี่ยน - นโยบายรัฐเปลี่ยน 	<ul style="list-style-type: none"> - คะแนน EdPEX ต่ำ - ความสามารถแข่งขันลดลง 	Strategic Risk
8	การทุจริตในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส - ผลประโยชน์ทับซ้อน - การเบิกเงินไม่ตรงจริง - คัดลอกผลงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - สูญเสียทรัพย์สิน - คดีความ - ความน่าเชื่อถือเสียหาย 	Compliance Risk
9	สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพจิตใจนักศึกษา/บุคลากร - สิ่งแวดล้อมไม่เอื้อ 	<ul style="list-style-type: none"> - กระทบต่อชีวิต/สุขภาพ - กระทบต่อการเรียนและการทำงาน 	Operational Risk
10	ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรไม่สามารถใช้ AI/Chatbot - ระบบ IT ล้าสมัย - ขาดการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินงานล่าช้า/หยุดชะงัก - ต้นทุนสูง - ความปลอดภัยไม่มั่นคง 	Digital Technology Risk
11	อัตราคงอยู่ของนักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนสถาบัน - คะแนนไม่ผ่านเกณฑ์ - ขาดสภาพคล่องชำระค่าเรียน - การแข่งขันสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้ลดลง 	Operational Risk
12	อุบัติเหตุ/ภัยพิบัติธรรมชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - อาคารเก่า/ทรุดโทรม - อุบัติเหตุภายใน - การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - สูญเสียชีวิต/ทรัพย์สิน - กระทบต่อความปลอดภัย 	Operational Risk

จัดลำดับความสำคัญ (Risk Heat Map)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ความรุนแรง (Impact)	ระดับความสำคัญ (Priority)
1	ภาพลักษณ์ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
2	ความมั่นคงทางการเงิน	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
3	ภัยคุกคามไซเบอร์	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
4	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ	3 ปานกลาง	4 สูง	12 สูง (High)
5	การจัดการทรัพยากรบุคคล	4 สูง	3 ปานกลาง	12 สูง (High)
6	การรักษา World Ranking	3 ปานกลาง	4 สูง	12 สูง (High)
7	ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ EdPEX	3 ปานกลาง	3 ปานกลาง	9 กลาง (Medium)
8	การทุจริตในการปฏิบัติงาน	3 ปานกลาง	4 สูง	12 สูง (High)
9	สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี	2 ต่ำ	3 ปานกลาง	6 กลาง (Medium)
10	ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
11	อัตราคงอยู่ของนักศึกษา	3 ปานกลาง	3 ปานกลาง	9 กลาง (Medium)
12	อุบัติเหตุ/ภัยพิบัติธรรมชาติ	1 ต่ำ	4 สูง	4 ต่ำ (Low)

การตีความ Risk Heat Map

● ระดับ วิกฤติ (Critical) – ต้องจัดการทันที

- **ความเสี่ยง:** ภาพลักษณ์ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย, ความมั่นคงทางการเงิน, ภัยคุกคามไซเบอร์, ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ
- **การตีความ:**
 - เป็นความเสี่ยงที่มีทั้งโอกาสเกิดสูงและผลกระทบรุนแรงมาก
 - หากเกิดขึ้นจะกระทบต่อความอยู่รอดและความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยโดยตรง
 - ต้องบูรณาการในระดับ **นโยบายมหาวิทยาลัย** และจัดสรรทรัพยากรทันที

● ระดับ สูง (High) – ต้องติดตามใกล้ชิด

- **ความเสี่ยง:** การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ, การจัดการทรัพยากรบุคคล, การรักษา World Ranking, การทุจริตในการปฏิบัติงาน
- **การตีความ:**
 - มีโอกาสเกิดบ่อยหรือผลกระทบสูง แต่ไม่ถึงขั้นวิกฤติ
 - หากไม่ควบคุมจะสะสมจนกระทบต่อภาพรวมและความสามารถแข่งขัน
 - ต้องมีมาตรการ **ควบคุมและติดตามใกล้ชิด** โดยเฉพาะด้านบุคลากรและความโปร่งใส

● ระดับ กลาง (Medium) – ต้องป้องกันและติดตามเป็นระยะ

- **ความเสี่ยง:** ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ EdPEX, อัตราคงอยู่ของนักศึกษา, สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี
- **การตีความ:**
 - มีผลกระทบในระดับปานกลางและโอกาสเกิดไม่สูงมาก
 - หากละเลยจะกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนในระยะยาว
 - ควรมีมาตรการ **ป้องกันและติดตามผลเป็นระยะ**

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
22 - 25	สูงมาก Critical	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการทันที จัดการวิกฤตโดยด่วน / ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
16 - 21	สูง High	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการเพื่อลดความเสี่ยง วางแผนแก้ไข / ดำเนินมาตรการควบคุมอย่างจริงจัง
5 - 15	ปานกลาง Medium	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อให้เลื่อนลงไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้ กำหนดมาตรการควบคุม / ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
1 - 4	ต่ำ Low	ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องการเพิ่มเติม เฝ้าระวัง / ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติม

● ระดับ ต่ำ (Low) – ต้องเตรียมพร้อม

- ความเสี่ยง: อุบัติเหตุ/ภัยพิบัติธรรมชาติ
- การตีความ:
 - โอกาสเกิดต่ำ แต่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบรุนแรงต่อชีวิตและทรัพย์สิน
 - ต้องมีมาตรการ **เตรียมพร้อมและแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)**

🔑 สรุปภาพรวม

- **ต้องจัดการทันที (Critical):** ภาพลักษณ์, การเงิน, Cybersecurity, ระบบเทคโนโลยี
- **ต้องติดตามใกล้ชิด (High):** Compliance, HR, World Ranking, การทุจริต
- **ต้องป้องกันและติดตามเป็นระยะ (Medium):** EdPEX, อัตราคงอยู่ของนักศึกษา, สุขภาพจิต
- **ต้องเตรียมพร้อม (Low):** ภัยพิบัติธรรมชาติ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปี 2569–2570 มีความชัดเจนและไม่กระจายทรัพยากรเกินไป เราสามารถ **คัดเลือก 6 ประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่สุด** จากทั้งหมด 12 ประเด็น โดยใช้เกณฑ์ **โอกาสเกิด x ความรุนแรง (Likelihood x Impact)** และความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ ดังนี้:

6 ประเด็นความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญสูงสุด

1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (Reputation Risk)

- **เหตุผลที่สำคัญ:** ชื่อเสียงเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่มีผลต่อทุกด้าน ทั้งการรับนักศึกษาใหม่, ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/ต่างประเทศ, และความเชื่อมั่นของสังคม
- **ผลกระทบ:** หากเกิดเหตุการณ์ด้านจริยธรรม, การสื่อสารผิดพลาด หรือการผลิตบัณฑิตไม่ตรงตลาดแรงงาน จะทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียความน่าเชื่อถืออย่างรุนแรง

2. ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Risk)

- **เหตุผลที่สำคัญ:** การพึ่งพางบประมาณรัฐสูงและต้นทุนดำเนินงานที่มากขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยเสี่ยงต่อการขาดสภาพคล่อง
- **ผลกระทบ:** ไม่สามารถลงทุนพัฒนาโครงการใหม่, เงินสะสมลดลง, และอาจเกิดการขาดทุนจากการลงทุน

3. ภัยคุกคามทางไซเบอร์และระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ (Digital Technology Risk)

- **เหตุผลที่สำคัญ:** โลกการศึกษาและการบริหารพึ่งพา IT และข้อมูลดิจิทัลมากขึ้น หากระบบไม่ปลอดภัยหรือไม่ทันสมัย จะกระทบต่อการดำเนินงานทั้งหมด
- **ผลกระทบ:** ระบบล่ม, ข้อมูลรั่วไหล, ต้นทุนสูงขึ้น และสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้ใช้บริการ

4. การจัดการทรัพยากรบุคคล (Operational Risk)

- **เหตุผลที่สำคัญ:** บุคลากรคือหัวใจของการขับเคลื่อน หากขาดทักษะ, ขาดแรงจูงใจ หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย จะทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง
- **ผลกระทบ:** ไม่บรรลุวิสัยทัศน์, กระทบการหยุดชะงัก, และต้นทุนสูงขึ้น

5. การทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk)

- **เหตุผลที่สำคัญ:** ความโปร่งใสและการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการได้รับการสนับสนุนจากรัฐและสังคม หากเกิดการทุจริตหรือการละเมิดระเบียบจะกระทบต่อความน่าเชื่อถือโดยตรง
- **ผลกระทบ:** สูญเสียทรัพย์สิน, เกิดคดีความ, และภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย

6. การรักษา World Ranking และความสามารถแข่งขันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)

- **เหตุผลที่สำคัญ:** การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเป็นตัวชี้วัดที่สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ประเมินคุณภาพ หากอันดับลดลงจะกระทบต่อการรับนักศึกษา, ความร่วมมือ, และการสนับสนุนจากภายนอก
- **ผลกระทบ:** ความสามารถแข่งขันลดลง, ภาพลักษณ์เสียหาย, และสูญเสียโอกาสทางวิชาการ

การโฟกัสที่ **6 ประเด็นนี้** จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากที่สุด โดยความเสี่ยงอื่น ๆ (เช่น สุขภาพจิต, อัตราคงอยู่ของนักศึกษา, ภัยพิบัติธรรมชาติ) ยังต้องมีมาตรการรองรับ แต่สามารถจัดให้อยู่ในระดับ **ติดตามและป้องกัน (Preventive Monitoring)** มากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

การเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย รายได้จากการใช้ทรัพย์สินดังกล่าวถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมถึงทรัพย์สินที่ได้รับการยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามพันธกิจจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์และติดตามข้อมูลอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะข้อมูลงบการเงินซึ่งสะท้อนฐานะและความมั่นคงทางการเงิน และเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แม้มหาวิทยาลัยอาจมีแผนใช้พื้นที่และทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม แต่ทุกการลงทุนย่อมมีความเสี่ยง อีกทั้งยังมีภาระค่าใช้จ่ายในอนาคต เช่น เงินชดเชยและส่วนต่างที่ต้องจ่ายให้กับคณาจารย์ที่ได้รับการเลื่อนขั้น รวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนที่คาดหวังความก้าวหน้า ปัญหาลักษณะนี้ได้เกิดขึ้นแล้วในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปก่อนหน้านี้ ดังนั้น ศักยภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยจึงเป็นโจทย์สำคัญว่าจะรองรับภาระดังกล่าวได้อีกนานเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัยด้านภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พึ่งพาตนเอง เต็มโตอย่างยั่งยืน และสร้างประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ ในด้านนโยบายสภามหาวิทยาลัยด้านที่ 2 ด้านทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุน มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) และแผนการดำเนินงาน 5 ปีล่วงหน้า เพื่อให้สามารถกำหนดจุดคุ้มทุน กำไร แผนการลงทุน การใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า และการจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยจำแนกทรัพย์สินออกเป็น ทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ ทรัพย์สินเพื่อการพัฒนาไม่หวังกำไร (เช่น การเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) และทรัพย์สินเพื่อสาธารณะและบริการพื้นฐาน พร้อมทั้งจัดทำงบการเงินให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ในประเด็นยุทธศาสตร์ SI5: การบริหารจัดการและเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย SO5.2: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ KPI1: ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ต้องงบประมาณทั้งหมด KPI2: จำนวนเงินรายได้จากการให้บริการ และ KPI3: จำนวนเงินในกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้านสมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) ดังนี้ ระเบียบวินัยทางการเงิน – ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) เนื่องจากการละเมิดวินัยทางการเงิน การคลังจะส่งผลเสียหายร้ายแรง และความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน – กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลประมาณการเงินสดของหน่วยงานมหาวิทยาลัยในช่วง 20 ปี (พ.ศ. 2569–2589) รวมทั้งสิ้น 1,179,177,235 บาท สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้: แนวโน้มและการกระจายตัว **ช่วงต้น (ปี 2569–2573):** จำนวนผู้เกษียณและงบประมาณยังอยู่ในระดับต่ำ (12–24 ล้านบาทต่อปี) **ช่วงกลาง (ปี 2574–2579):** เริ่มมีการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะปี 2574–2579 ที่มีผู้เกษียณ 46–52 คน และงบประมาณเพิ่มขึ้นเป็น 30–42 ล้านบาทต่อปี **ช่วงพีค (ปี 2580–2583):** เป็นช่วงที่มีจำนวนผู้เกษียณสูงสุด เช่น ปี 2580 (81 คน, 96 ล้านบาท) และปี 2582 (91 คน, 114 ล้านบาท) ซึ่งถือเป็นจุดวิกฤติด้านงบประมาณ **อีกทั้ง ช่วงปลาย (ปี 2584–2589):** แม้จำนวนผู้เกษียณลดลง แต่ยังมีปีที่มีงบประมาณสูง เช่น ปี 2586–2587 (106–107 ล้านบาท) ก่อนจะลดลงเหลือ 51 ล้านบาทในปี 2589 ซึ่งคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

- 1) ภาระงบประมาณสูงในบางปี โดยเฉพาะปี 2580–2583 และ 2586–2587 ซึ่งอาจกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านอื่น ๆ
- 2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน หากไม่มีการวางแผนสำรองงบประมาณล่วงหน้า และ
- 3) ผลกระทบต่อการบริหารบุคลากร เนื่องจากจำนวนผู้เกษียณสูงในบางปี อาจทำให้เกิดช่องว่างกำลังคน (Workforce Gap) มหาวิทยาลัยจะเผชิญ ความเสี่ยงด้านงบประมาณและกำลังคนในช่วงปีพีค (2580–2583 และ 2586–2587) แต่หากมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองและการบริหารบุคลากรเชิงรุก ก็สามารถพลิกเป็นโอกาสในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและเสริมภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลได้

สรุปฐานะการเงินเปรียบเทียบ 6 ปีงบประมาณ (2563–2568)

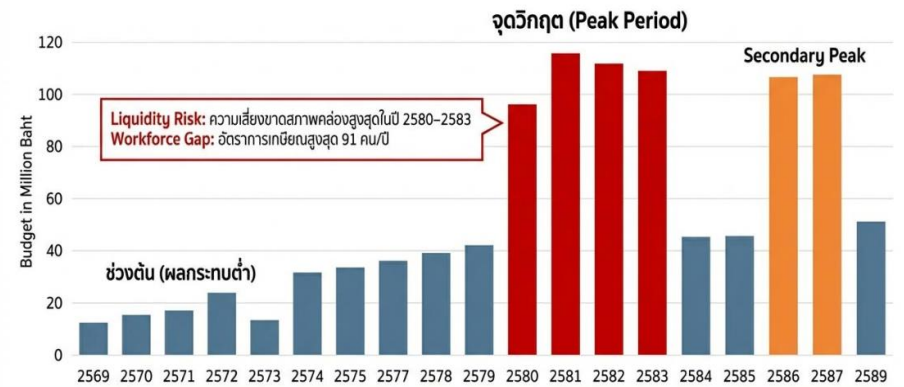
หน่วย: ล้านบาท (Million Baht)

รายการ	2563	2564	2565	2566	2567	2568
สินทรัพย์รวม (Total Assets)	5,656.38	5,935.98	6,255.26	6,555.72	6,963.89	7,432.73
หนี้สินรวม (Total Liabilities)	611.22	580.05	528.84	648.48	729.43	715.28
สินทรัพย์สุทธิ/ส่วนทุน (Net Equity)	5,045.15	5,355.93	5,726.42	5,907.23	6,234.46	6,717.46



จุดวิกฤติด้านงบประมาณ (The Financial Peak)

ไทม์ไลน์การค่าใช้จ่ายเงินสดของบุคลากร (พ.ศ. 2569–2589)



เป้าหมายยุทธศาสตร์ SI5: การสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน

ตารางที่

1

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

<div style="display: inline-block; border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px; margin: 0 auto;">2</div> ประเภทความเสี่ยง F : ด้านการเงิน (Financial Risk)	
<div style="display: inline-block; border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px; margin: 0 auto;">3</div> ประเด็นความเสี่ยง F1 : ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	
<p>คำนิยาม: มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน อาจเกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางการเงิน และหากสัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคงหรือผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย</p>	
<p>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)</p>	
<p>ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนานิชาการ / ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	
<div style="display: inline-block; border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px; margin: 0 auto;">3</div> สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
นโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ และการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. ได้รับงบประมาณจัดสรรจากรัฐไม่เป็นไปตามค่าของงบประมาณ (คำขอ vs ที่ได้รับจริง) 2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและการเงินจากรัฐบาลใหม่	1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (เป้าหมาย 40/60) 2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง (≥ 600 ล้านบาท)

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks):	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks):
<p>1. ด้านรายได้ (Revenue)</p> <ul style="list-style-type: none"> รายได้ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง ขาดความหลากหลายในการสร้างรายได้ เช่น งานวิจัย บริการวิชาการ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน การลงทุนหรือการใช้ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย การลงทุนในโครงการที่ไม่สามารถคืนทุนได้ในระยะสั้น <p>2. ด้านค่าใช้จ่าย (Expenditure)</p> <ul style="list-style-type: none"> ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น เงินชดเชย เงินเดือน และส่วนต่างจากการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ต้นทุนการดำเนินงานสูง เช่น เงินเดือนบุคลากร ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษาอาคาร และเทคโนโลยี <p>3. ด้านการบริหารจัดการ (Management & Governance)</p> <ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องพึ่งพารายได้และการบริหารทรัพย์สินด้วยตนเอง ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย หากไม่มีการวางแผนธุรกิจและการเงินที่รอบคอบ การบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแผนการเงินระยะยาว และการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขาดระบบติดตาม วิเคราะห์ และรายงานงบการเงินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ยังมีข้อจำกัด 	<p>1. ด้านการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในอุดมศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันระดับอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและต่างประเทศในการดึงดูดนักศึกษาและแหล่งรายได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น หันไปเรียนออนไลน์หรือหลักสูตรระยะสั้น <p>2. ด้านเศรษฐกิจและการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจ่ายของนักศึกษาและครอบครัว สภาวะเศรษฐกิจมหภาคที่ผันผวน ส่งผลต่อรายได้จากการลงทุนและการใช้ทรัพย์สิน ความผันผวนของค่าเงินและอัตราดอกเบี้ย (กรณีมีการกู้ยืมหรือลงทุน) <p>3. ด้านสังคมและความคาดหวัง</p> <ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีค่านิยม พฤติกรรม และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป ความคาดหวังของสังคมและชุมชนต่อบทบาทมหาวิทยาลัยในการสร้างประโยชน์และบริการสาธารณะ <p>4. ด้านนโยบายและกฎหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและกฎระเบียบจากภาครัฐ

	<ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐเกี่ยวกับงบประมาณและการสนับสนุนมหาวิทยาลัย • การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและข้อบังคับ เช่น กฎหมายการเงิน การคลัง หรือการจัดการทรัพย์สินของรัฐ <p>5. ด้านเทคโนโลยีและปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล • ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยพิบัติ โรคระบาด หรือวิกฤติทางการเมือง
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">5</div> <div>ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย</div> </div>	
<p>1. ด้านการเงินและงบประมาณ ฐานะการเงินอ่อนแอ ไม่สามารถรองรับภาระค่าใช้จ่ายระยะยาว ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย ส่งผลให้เกิดการขาดทุนหรือขาดสภาพคล่อง และการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าอาจทำให้สูญเสียทรัพยากรและโอกาสทางการเงิน</p>	
<p>2. ด้านบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่งและเงินชดเชย อาจกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านอื่น และความไม่มั่นคงทางการเงิน อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและการรักษาบุคลากร</p>	
<p>3. ด้านพันธกิจและคุณภาพการศึกษา การเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการอาจได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดทางงบประมาณ และความสามารถในการลงทุนเพื่อพัฒนาหลักสูตร เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกอาจลดลง</p>	
<p>4. ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น ความเชื่อมั่นของสภามหาวิทยาลัย บุคลากร นักศึกษา และสังคมอาจลดลง และอาจกระทบต่ออันดับมหาวิทยาลัยและความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ</p>	

6 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	เกณฑ์ระดับ “โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	เกณฑ์ระดับ “ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
	คำอธิบาย	การสนับสนุนงบประมาณภาครัฐต่อรายได้มหาวิทยาลัย	การดำเนินงานกระทบต่อพันธกิจหลักและความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย
1	น้อยมาก	≥ 70/30 (รัฐสนับสนุนสูง มหาวิทยาลัยพึ่งพาตนเองน้อย ความเสี่ยงต่ำ)	ผลกระทบจำกัดในวงแคบ เช่น ค่าใช้จ่ายบางส่วนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม
2	น้อย	ประมาณ 60/40 (รัฐยังสนับสนุนมากกว่าครึ่ง แต่เริ่มพึ่งพารายได้เองบางส่วน)	ผลกระทบต่อบางหน่วยงานหรือโครงการ เช่น ต้องปรับลดงบประมาณบางกิจกรรม แต่ยังคงดำเนินพันธกิจหลักได้ตามปกติ
3	ปานกลาง	ประมาณ 50/50 (สมดุลระหว่างรัฐและรายได้ มหาวิทยาลัย)	ผลกระทบต่อหลายหน่วยงาน เช่น ต้องชะลอการลงทุนบางโครงการ การเรียนการสอนและวิจัยบางส่วนได้รับผลกระทบ ต้องปรับแผนเชิงกลยุทธ์
4	สูง	ประมาณ 40/60 (มหาวิทยาลัยพึ่งพารายได้เองมากกว่าครึ่ง รัฐสนับสนุนน้อยลง)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม เช่น ขาดสภาพคล่องชั่วคราว ต้องลดงบประมาณด้านบุคลากรและการพัฒนา ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและบริการวิชาการ
5	สูงมาก	≤ 30/70 (มหาวิทยาลัยพึ่งพารายได้เองสูงมาก รัฐสนับสนุนน้อย ความเสี่ยงต่อสภาพคล่องสูง)	ผลกระทบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เช่น ไม่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายระยะยาว สูญเสียความเชื่อมั่นจากสภามหาวิทยาลัย บุคลากร นักศึกษา และสังคม อาจกระทบต่ออันดับและความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ/นานาชาติ

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)					ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
	1	2	3	4	5	คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		
						L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	
5	M	H	H	E	E									ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
4	M	M	H	H	E	4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	
3	L	M	M	H	H									
2	L	L	M	M	H									
1	L	L	L	M	M									

7

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
สัดส่วนเงินรายได้ต้องบประมาณทั้งหมด	40/60 (รายได้มหาวิทยาลัย 40%: งบประมาณรัฐ 60%)	ลดลงไม่ต่ำกว่า 30/70
จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท

8

มาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ความเชื่อมโยงสาเหตุหลัก (Internal/External)	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรใหม่ (Digital, AI, Green Economy)	ปัจจัยภายใน : รายได้ลดลง ปัจจัยภายนอก : การแข่งขันอุดมศึกษา	ทุกคณะ/วิทยาลัย, สำนักบริหาร และพัฒนาวิชาการ	ภายในปี 2569
2) เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ พร้อมทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระ	ปัจจัยภายใน : รายได้ลดลง, ปัจจัยภายนอก : พฤติกรรมผู้เรียนเปลี่ยนแปลง	ทุกคณะ/วิทยาลัย, สำนักบริหาร และพัฒนาวิชาการ	ภายในปี 2569
3) จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟ/พายชาร์ต	ปัจจัยภายใน : ขาดระบบติดตามและรายงาน มาตรฐาน	กองคลัง	ต่อเนื่อง
4) พัฒนาระบบ e-Finance และ e-Procurement	ปัจจัยภายใน : การบริหารจัดการทางการเงินไม่มี ประสิทธิภาพ	กองคลัง	ต่อเนื่อง
5) พัฒนาระบบ Cash Flow Forecasting	ปัจจัยภายใน : ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	กองคลัง	ต่อเนื่อง
6) วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, Break-even)	ปัจจัยภายใน : ความไม่สมดุลรายได้-รายจ่าย, ปัจจัยภายนอก : เศรษฐกิจผันผวน	กองแผนงาน, กองคลัง	ต่อเนื่อง
7) สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน (Joint Program/Research)	ปัจจัยภายนอก : การแข่งขันอุดมศึกษา, รายได้ลดลง	สำนักวิจัย, ทุกคณะ/วิทยาลัย	ต่อเนื่อง
8) พัฒนาบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ เช่น การวิจัยตลาด การอบรมเฉพาะทาง	ปัจจัยภายใน รายได้ไม่หลากหลาย	สำนักวิจัย, อุทยานวิทยาศาสตร์อาหาร (MAP), ทุกคณะ/วิทยาลัย	ต่อเนื่อง
9) ส่งเสริมงานวิจัยเชิงพาณิชย์และความร่วมมือกับภาคธุรกิจ	ปัจจัยภายใน รายได้ไม่หลากหลาย, เศรษฐกิจผัน ผวน	สำนักวิจัย, MAP, ทุกคณะ/ วิทยาลัย	ต่อเนื่อง

8

มาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ความเชื่อมโยงสาเหตุหลัก (Internal/External)	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
10) จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน	ปัจจัยภายใน การลงทุนไม่คืนทุน, การบริหารทรัพย์สิน	กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ	ต่อเนื่อง
11) ลงทุนในระบบดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากร/นักศึกษา	ปัจจัยภายนอก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี, พฤติกรรมผู้เรียน	กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ต่อเนื่อง

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	F1
คำนิยาม (Definition)	มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน หรือ สัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคง/ผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
ประเภทความเสี่ยง	Financial Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล - รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินฯ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้ลดลงจากนักศึกษาลดลง, ขาดความหลากหลายรายได้, การลงทุนไม่คืนทุน, ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง, การบริหารจัดการการเงินไม่มีประสิทธิภาพ
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันอุดมศึกษา, เศรษฐกิจถดถอย, พฤติกรรมผู้เรียนเปลี่ยน, นโยบายรัฐและกฎหมาย, ความผันผวนทางเศรษฐกิจ/การเงิน, ปัจจัยควบคุมไม่ได้ (โรคระบาด, ภัยพิบัติ)
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเงินและงบประมาณ/ ด้านบุคลากร/ ด้านพันธกิจและคุณภาพการศึกษา/ ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 4 → คะแนน 16 (High)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 3, Impact = 3 → คะแนน 9 (Medium)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 1 ระดับจาก RA (เช่น L=3, I=4 → คะแนน 12 → High)
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการเพิ่มรายได้ใหม่, กระจายแหล่งรายได้, และควบคุมค่าใช้จ่าย

KRI – Leading	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณจัดสรรจากภาครัฐไม่เป็นไปตามค่าของงบประมาณ (คำขอ vs ได้รับจริง) - การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและการเงินจากรัฐบาลใหม่
KRI – Lagging	<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (เป้าหมาย 40/60) - จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง (≥ 600 ล้านบาท)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) • เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ • จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้-ค่าใช้จ่าย • วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even) • สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน เพื่อทำ Joint Program และ Joint Research • จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน • สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา
ส่วนงานรับผิดชอบ	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ทุกคณะ/วิทยาลัย/ กองคลัง/ กองบริหารงานทรัพย์สินฯ/กองแผนงาน



ตัวอย่าง

แผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มจ-ส-01

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
S1	ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	(Strategic Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	<p>1. คุณภาพการสอน (Teaching Quality): หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลหรือไม่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้มากพอ</p> <p>2. ศักยภาพงานวิจัย (Research Capacity): จำนวนและคุณภาพงานวิจัยยังไม่สูงพอที่จะสร้างผลกระทบระดับนานาชาติ</p> <p>3. การตีพิมพ์และการอ้างอิง (Citations): ผลงานวิจัยยังไม่ถูกอ้างอิงในวารสารชั้นนำมากพอ</p> <p>4. บุคลากรและสมรรถนะ (Faculty & Staff Competency): ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับนานาชาติ หรือมีข้อจำกัดด้านภาษาและทักษะการวิจัย</p> <p>5. ระบบสนับสนุน (Support Systems): โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT, ห้องสมุด, ห้องปฏิบัติการ ยังไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ</p> <p>6. การบริหารจัดการ (Governance & Management): ขาดการเชื่อมโยงและติดตาม KPI อย่างต่อเนื่อง หรือการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์</p>	จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)	ร้อยละ 40% ขึ้นไป	35-39%	<p>ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls)</p> <p>1) พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต</p> <p>2) ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน</p> <p>3) เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการสำเร็จการศึกษา ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย, ให้อาจารย์/นักวิจัย, ขยายโอกาสการทำงานหลังเรียนจบ (เช่น การยืมตัว)</p>	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ทุกคณะ/วิทยาลัย / กองพัฒนานักศึกษา/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												รายได้จากภาคอุตสาหกรรม	≥ 15%	10-14%	<p>ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls)</p> <p>1) สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ</p> <p>2) จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub เพิ่มจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร และสนับสนุนงบประมาณ, จ้างบุคลากรวิจัย, สร้างความร่วมมือทางวิชาการ</p> <p>3) พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence</p> <p>4) พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย</p> <p>5) ส่งเสริมการตีพิมพ์ใน Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลใจ</p> <p>6) ส่งเสริมการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ และตั้งเป้ารายได้จากงานวิจัย</p>	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ทุกคณะ/วิทยาลัย/อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน	
																<p>ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls)</p> <p>1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนและวิจัยร่วมกับต่างประเทศ</p> <p>2) สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการนำไปใช้จริง</p>	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ทุกคณะ/วิทยาลัย/อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)	ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
O1	บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	(Operational Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	<p>1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง</p> <p>2. บุคลากรไม่ได้พัฒนาทักษะ/ความรู้ที่จำเป็นต่อพันธกิจอย่างเพียงพอ</p> <p>3. กระบวนการพัฒนาแบบรายบุคคล (IDP) ยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากรและส่วนงาน</p> <p>4. วัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่</p> <p>5. ขาดระบบแรงจูงใจและระบบให้ทุนให้โทษที่จริงจัง</p> <p>6. ไม่มีแผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention Plan)</p> <p>7. ระบบสรรหาและคัดเลือกไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>8. ขาดการวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง</p> <p>10. Career Path และระบบความก้าวหน้าไม่ชัดเจน → บุคลากรขาดแรงจูงใจ</p> <p>11. การรักษาบุคลากรยังไม่เข้มแข็ง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจลาออก</p> <p>12. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility/ภารกิจข้ามศาสตร์)</p>	<p>ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ตาม Training Roadmap</p> <p>≥ 85%</p> <p>≥ 75%</p>	<p>ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP</p> <p>≥ 90%</p> <p>≥ 80%</p>	<p>1) กลุ่มสายวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture เพิ่มหลักสูตรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น Digital Transformation, Smart Agriculture ขยายโครงการเดสก์ทิววางแผนกำลังคนแบบงานหลายหน้าที่ (Cross-functional Assignment) และการแลกเปลี่ยนภายใน/ภายนอก <p>2) กลุ่มสายสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงกับ Competency Framework และ Career Path ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) พัฒนาดัชนี Engagement และติดตามผลทุกปี <p>3) กลุ่มผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำโปรแกรมพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program) เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าวิชาชีพ (Career Path), ระบบแรงจูงใจ และดัชนีการมีส่วนร่วม ปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนผลงานเชิงยุทธศาสตร์ <p>4) มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร)</p> <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และ KPI โดยตรง จัดทำเดสก์ทิวการวางแผนกำลังคน (Workforce 4) Planning Dashboard) เพื่อติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ใหม่ ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และยุทธศาสตร์ 	<p>สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>กองบริหารทรัพยากรบุคคล/กองแผนงาน/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี</p> <p>ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน ถึง 1 ปี</p> <p>ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี</p>	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
C1	การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	(Compliance Risk)	4	3	12	สูง	1	1	1	ต่ำ	ป้องกัน/ ลดความเสี่ยง	1. ระบบควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชียังไม่เข้มแข็ง 2. การติดตามเงินทอนและการยืมเงินไม่เป็นระบบ เปิดช่องให้เกิดการทุจริต 3. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินการคลัง 4. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุมหรือไม่ต่อเนื่อง 5. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ 6. การบูรณาการระหว่างฝ่ายการเงิน บัญชี กฎหมาย และตรวจสอบภายในยังไม่ชัดเจน	จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี (≤ 2 หน่วยงาน จากทั้งหมด 28 หน่วยงาน) มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง (ไม่รวมเกิดความเสียหายทางการเงินเลย)	ไม่เกิน 5% Zero ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อปี	1) เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้าง 2) จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทั้งทดสอบความรู้หลังอบรม 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาล 4) เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรม	กองคลัง / กองตรวจสอบภายใน สภานักงาน/ กองแผนงาน/ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี	
																5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check) (การสุ่มตรวจภายในทุกไตรมาส) 6) จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร 7) สํารวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมเป็นระยะ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	กองตรวจสอบภายใน สภานักงาน	ทุกเดือน ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																8) จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล 9) ใช้ AI Audit Tools ตรวจสอบธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำ, การจัดซื้อที่ผิดปกติ	ฝ่ายกฎหมาย กองตรวจสอบภายใน / กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน
																10) จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส 11) ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อป้องกันการรวมอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อน	กองกลาง/ฝ่ายกฎหมาย / กองเทคโนโลยีดิจิทัล กองบริหารทรัพยากรบุคคล	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
D1	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	(Digital Technology Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลด/โอนย้าย/หลีกเลี่ยงและยอมรับความเสี่ยง	<p>1. ระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ยังไม่ครอบคลุมหรือทันสมัย มีช่องโหว่ในระบบ ERP, e-Learning, และฐานข้อมูลสำคัญ</p> <p>2. การบริหารจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) ไม่เข้มแข็ง เกิดการพยายามเข้าสู่ระบบที่ผิดพลาดบ่อยครั้ง</p> <p>3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะด้าน Cybersecurity ไม่ตระหนักถึงภัยคุกคาม เช่น Phishing, Malware</p> <p>4. ขาดการทดสอบระบบอย่างต่อเนื่อง (Penetration Test, Vulnerability Assessment)</p> <p>5. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response) ยังไม่เป็นระบบ MTTR อาจล่าช้า</p> <p>6. การจัดเก็บและสำรองข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน เสี่ยงต่อการสูญหายหรือถูกโจมตี</p> <p>7. การบูรณาการระหว่างฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลกับฝ่ายกฎหมายและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ง</p> <p>8. งบประมาณและทรัพยากรบุคลากรด้าน Cybersecurity จำกัด ไม่สามารถลงทุนในระบบป้องกันขั้นสูงได้</p>	<p>ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index)</p> <p>ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ</p> <p>ร้อยละผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจาก สกมช.</p>	<p>≥ 90%</p> <p>≥ 95%</p> <p>ผ่าน ≥ 90% ของข้อประเมิน</p>	<p>≥ 80%</p> <p>≥ 85%</p> <p>ผ่าน ≥ 75% ของข้อประเมิน</p>	<p>มาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย การจัดเก็บ และการให้บริการที่มั่นคงต่อเนื่อง</p> <p>1) ติดตั้งและอัปเดตซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัส/มัลแวร์ และทดสอบระบบสำรองข้อมูลเป็นประจำ</p> <p>2) จัดทำ System Upgrade Roadmap เพื่อทยอยเปลี่ยนระบบที่เสี่ยง (Legacy Systems)</p> <p>3) ปรับปรุง Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญ*</p> <p>4) จัดทำแผนงานปกป้องสินทรัพย์ดิจิทัล และแผนรับมือภัยไซเบอร์*</p> <p>มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล การกำกับดูแลตามกฎหมาย และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย</p> <p>1) สื่อสารนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง *</p> <p>2) จัดอบรมและสร้างความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness Training) และแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามระหว่างองค์กร (Threat Intelligence Sharing) *</p> <p>3) จัดอบรม Phishing Simulation Training และการใช้รหัสผ่านที่ปลอดภัย</p> <p>4) ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) ให้ทันสมัย พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง (Simulation Exercise)</p> <p>5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยไซเบอร์เพื่อประเมินความเสี่ยง และขยายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก</p> <p>6) เพิ่มการลงทุนและทรัพยากรที่จัดสรรในด้าน Cybersecurity เช่น การซื้อ Web Application Firewall / MA / SIEM (Security Information and Event Management) (พื้นที่แพร่)</p> <p>7) จัดตั้ง Digital Risk Committee ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงไซเบอร์</p>	<p>กองเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>ดำเนินการด้านระบบ, โครงสร้างพื้นฐาน, และการป้องกันภัยไซเบอร์</p> <p>กองตรวจสอบภายใน</p> <p>กำกับดูแลและตรวจสอบ</p> <p>มาตรการ, ร่วมกับ Digital Risk Committee</p> <p>ฝ่ายสื่อสารองค์กร / สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ</p>	<p>ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี</p> <p>ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี</p>

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง						
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)				
R1	การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	(Reputation Risk)	3	4	12	สูง	2	1	2	ต่ำ	ลดความเสี่ยง	<p>1. การสื่อสารที่ผิดพลาด การสื่อสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือขัดแย้งกันเอง การตอบสนองต่อวิกฤตล่าช้า หรือไม่มีแผนรับมือ และการละเลยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>2. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อความโปร่งใส การปกปิดข้อมูลหรือไม่เปิดเผยข้อผิดพลาด บุคลากรไม่กล้ารายงานปัญหา และขาดการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล</p> <p>3. การละเลยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน ไม่ปรับปรุงบริการหรือหลักสูตรให้ทันสมัย การไม่ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการละเลยความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย</p> <p>4. การบริหารจัดการไม่โปร่งใส การตัดสินใจหรือการดำเนินงานที่ขาดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการทุจริตภายในองค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรไม่ถูกต้อง การจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส</p> <p>5. การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ/การวิจัย การลอกเลียนผลงาน (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลวิจัย</p> <p>6. การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม ความขัดแย้งภายในที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ และการสื่อสารองค์กรที่ไม่ทันต่อสถานการณ์</p>	การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)	ประเด็นเชิงลบเล็กน้อย และสามารถชี้แจงแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	พบประเด็นเชิงลบที่มีการเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000 Followers หรือมี Engagement สูงเกิน 5% ของฐานผู้ติดตาม	<p>การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management)</p> <p>1) สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>2) จัดทำแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Management Plan)</p> <p>3) กำหนดกระบวนการจัดการการแถลงข่าว</p> <p>4) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา ทั้งด้านจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต</p> <p>ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (Complaint & Response System)</p> <p>1) พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่าย และตอบสนองเร็ว</p> <p>2) เน้นการสื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ</p> <p>ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics)</p> <p>1) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ</p> <p>2) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรม (Ethics Training)</p> <p>การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement)</p> <p>1) สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ</p> <p>2) สร้างแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก</p> <p>3) ใช้ Social Listening เพื่อติดตามกระแสสังคม</p>	กองพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองพัฒนานักศึกษา	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
																ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management) 1) เพิ่มการฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill) 2) จัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับบุคลากรและนักศึกษา 3) จัดตั้งทีมจัดการวิกฤต Crisis Response Team	กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2569

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรถวายอำนาจของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด.)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	4 กิจกรรมใหญ่ (15 กิจกรรมย่อย)
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	12 กิจกรรมย่อย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	4 กิจกรรมใหญ่ (13 กิจกรรมย่อย)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	12 กิจกรรมย่อย
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) (ความเสี่ยงเดิมคงเหลือ)	2 กิจกรรมใหญ่ (11 กิจกรรมย่อย)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ (ความเสี่ยงเดิม)	5 กิจกรรมใหญ่ (14 กิจกรรมย่อย)

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน

77

กิจกรรม

2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

6

ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2568 และ 2/2568 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 21/2568 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2568 และ ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2569

ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2569 ในวันที่ 24 มีนาคม 2569



ตัวอย่างการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มจ-ส-02



1

RISK MANAGEMENT REPORT

รายงานผลความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 12 เดือน (วันที่ 1 ตุลาคม 2567 ถึง 30 กันยายน 2568)

ฝ่ายเลขานุการ ได้สรุปรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 12 เดือน (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2567 – 30 กันยายน 2568) พร้อมประเมินผลหลังการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง การคาดการณ์เพื่อให้เห็นแนวโน้มความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานในแต่ละไตรมาสในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงประเมินค่าคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ พร้อมวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินงานในแต่ละประเด็นความเสี่ยง ในการป้องกัน และ/หรือสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงได้รายงานต่อคณะกรรมการฯ ซึ่ง มหาวิทยาลัยมีการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด 6 ประเภทความเสี่ยง จำนวน 10 ประเด็น มีรายละเอียดดังนี้

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย รอบ 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2567 ถึง 30 กันยายน 2568) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1: สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

2

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2568 รอบ 12 เดือน ณ วันที่ 30 กันยายน 2568				
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด (เดิม 51 ทบทวน/เพิ่ม 1 กิจกรรม)	54 กิจกรรม	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ	50	76.47	79.63	92.60
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ	4	21.57	20.37	7.40
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ	0	1.96	00.00	00.00
2. ประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง	10 ประเด็น	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม ((S1/S2/F1/ O1/O2/O3//O4/C1/R1)	9	50.00	60.00	90.00
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินก่อนดำเนินกิจกรรม) D1	1	50.00	40.00	10.00
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง ไม่น้อยกว่า	≥ 80%	76.47	79.63	92.60
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่น้อยกว่า	≥ 80%	50	60	90



ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย (RA)	ค่าเบี่ยงเบน (RT)	ผล 6 M	ผล 9 M	ผล 12 M
S1: การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการเป็นมหาวิทยาลัย กลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570	รางวัลด้านผู้ประกอบการ (รางวัล)	20	16	68	69	71
	งบประมาณแหล่งทุนภายนอกฯ (ล้านบาท)	20	16	0.69	4.39	9.67
	งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรม ฯ(ล้านบาท)	25	20	1.81	6.57	13.24
F1: ความมั่นคงทางการเงิน	กำไรสุทธิ (ร้อยละ)	15	5	39.55	17.48	16.96
O1: การผลิตบัณฑิตไม่ตรงต่อความต้องการของ ตลาดแรงงาน และการเป็นผู้ประกอบการ	บัณฑิตที่ได้ออกมาทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1ปี (ร้อยละ)	80	70	76.23	76.23	78.31
	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต	4.5	4.25	4.38	4.38	4.00
C1: การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การ ละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือด้านคุณธรรมและ ความโปร่งใส	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (เรื่อง)	0	3	-	1	7
	จำนวนกรณีการสอบสวนหาข้อเท็จจริง (เรื่อง)	0	10	4	4	3
	จำนวนกรณีสอบสวนการกระทำผิดทางวินัย	0	5	3	1	1
	วงเงิน 100,000 บาทขึ้นไป: กรณี (Case)	0	(1,000,000)	0	(348,960)	(348,960)
	คะแนน ITA	85	80	NA	89.17	89.17
D1: ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Cyber Threat	จำนวนครั้งการกู้คืน (ครั้ง)	0	3	2	2	3
	ความสามารถในการกู้คืนข้อมูล (ชั่วโมง)	2	4	ไม่สามารถกู้ ได้	ไม่สามารถกู้ ได้	ไม่สามารถกู้ ได้
R1: การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับ มหาวิทยาลัย	จำนวนการเกิดข่าวเชิงลบ (เรื่อง)	0	3	2	2	0
	ความสามารถในการแก้ไขชี้แจงข่าวทันเวลา (ชั่วโมง)	8	24	>24	>24	-ไม่มี-

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
		ก่อน	ปัจจุบัน	แนวโน้ม
S1: การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570	ตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2	5*4 = 20 E สูงมาก	5*4 = 20 E สูงมาก	=
F1: ความมั่นคงทางการเงิน	กำไรสุทธิ	4*5 = 20 E สูงมาก	1*1 = 1 L ต่ำ	▼
O1: บุคลากรขาดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์	ร้อยละของบุคลากรที่ที่ผลการประเมินสมรรถนะตามความคาดหวัง	4*4 = 16 H สูง	1*1 = 1 L ต่ำ	▼
C1: การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือด้านคุณธรรมและความโปร่งใส	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่	5*4 = 20 E สูงมาก	3*3 = 9 M ปานกลาง	▼
	จำนวนกรณีการสอบสวนหาข้อเท็จจริง			
	จำนวนกรณีสอบสวนการกระทำผิดทางวินัย			
	วงเงิน 100,000 บาทขึ้นไป: กรณี (Case)			
	คะแนน ITA			
D1: ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Cyber Threat	จำนวนครั้งการกู้คืนและความสามารถในการกู้คืนข้อมูลระบบฐานข้อมูล และ/หรือระบบเครือข่าย	4*1 = 4 M ปานกลาง	5*4 = 20 E สูงมาก	▲
R1: การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย	จำนวนการเกิดข่าวเชิงลบและความสามารถในการแก้ไขชี้แจงข่าวทันเวลา	3*4 = 12 H สูง	2*1 = 2 L ต่ำ	▼

ตารางที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

5

ประเด็นความเสี่ยง S1 : การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570			
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)			
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)			
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่			
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม			
การยอมรับ Risk Appetite (RA): ≥ 30 ล้านบาท		ค่าเบี่ยงเบน Risk Tolerance (RT): ≥ 24 ล้านบาท/ ผล 16 ล้านบาท	
รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
6 เดือน	$5*4 = 20$ E สูงมาก	$3*2 = 6$ M ปานกลาง	$5*4 = 20$ E สูงมาก
9 เดือน	$5*4 = 20$ E สูงมาก	$3*2 = 6$ M ปานกลาง	$4*3 = 12$ H สูง
12 เดือน	$4*3 = 12$ H สูง	$3*2 = 6$ M ปานกลาง	$4*1 = 4$ L ต่ำ

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม:		
มาตรการ/กิจกรรมควบคุม:	ผลการดำเนินงาน:	ปัญหา/อุปสรรค:
1. ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการและงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรม)	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้รับงบประมาณโครงการยกระดับระบบนิเวศนวัตกรรมจาก สป.อว. จำนวน 6,535,694.66 บาท (29 พ.ค. 2568) - ดำเนินโครงการตามแผนที่กำหนดแล้วเสร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดสรรงบประมาณล่าช้า ทำให้แผนการดำเนินงานล่าช้า - การเบิกจ่ายงบประมาณมีข้อจำกัดด้านระเบียบราชการ
2. การพัฒนารายวิชาศึกษาทั่วไป (GE) กลุ่มการเป็นผู้ประกอบการด้านเกษตรสมัยใหม่สู่ความยั่งยืน เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐานเบื้องต้นในการเป็นผู้ประกอบการ รวมถึง ทักษะต่างๆ ที่จำเป็น และสามารถนำไปใช้ในการเป็นผู้ประกอบการให้กับนักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับอนุมัติงบประมาณ 1,000,000 บาท จาก สป.อว. - สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการดำเนินโครงการพัฒนารายวิชา GE - ทุกหลักสูตรมีการปรับปรุงรายวิชา GE ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> - การบูรณาการรายวิชาเข้ากับทุกหลักสูตรใช้เวลานาน - บุคลากรผู้สอนบางส่วนยังขาดความเข้าใจในแนวคิดผู้ประกอบการสมัยใหม่
3. โครงการ TED Youth Startup และโครงการ Greentech Startup Springboard	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยโดยอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหารดำเนินโครงการ “เปลี่ยน Think ให้เป็นตั้งค์” - ได้รับการสนับสนุนจากกองทุน TED Fund และ TED Fellow 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาธุรกิจจากไอเดียสู่เชิงพาณิชย์ยังใช้เวลานาน - ผู้ประกอบการรุ่นใหม่บางส่วนยังขาดทักษะด้านการตลาดและการจัดการธุรกิจ - การติดตามผลหลังโครงการยังไม่ต่อเนื่อง



คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ที่ ๑๕๖๖ / ๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘
ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นไปตาม
มาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ
องค์กร (กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔) และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐
พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย
แม่โจ้ ดังนี้

- | | |
|---|------------------|
| ๑. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล) | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) | รองประธานกรรมการ |
| ๔. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล) | กรรมการ |
| ๕. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภากร ธาราฉาย) | กรรมการ |
| ๖. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ) | กรรมการ |
| ๗. ผู้ช่วยอธิการบดี
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยเอก ดร.จิระชัย ยมเกิด) | กรรมการ |
| ๘. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ) | กรรมการ |
| ๙. คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| ๑๐. คณบดีคณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ | กรรมการ |
| ๑๑. คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๒. คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๓. คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๔. คณบดีคณะศิลปศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๕. คณบดีคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี | กรรมการ |

๑๖. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์...

๑๖. คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์	กรรมการ
๑๗. รองคณบดีวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๑๘. รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ ฝ่ายวางแผน	กรรมการ
๑๙. รองคณบดีคณะผลิตกรรมการเกษตร ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๐. รองคณบดีคณะสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๑. รองคณบดีคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร ฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ	กรรมการ
๒๒. รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๓. รองคณบดีวิทยาลัยพลังงานทดแทน ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๔. รองคณบดีคณะพัฒนาการท่องเที่ยว (อาจารย์ ดร.กวิณรัตน์ อัฐวงศ์ชยากร)	กรรมการ
๒๕. รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ (อาจารย์ ดร.วัชรี เลชะวิพัฒน์)	กรรมการ
๒๖. รองคณบดีวิทยาลัยนานาชาติ (อาจารย์ ดร.สุธีรา สิทธิกุล)	กรรมการ
๒๗. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร	กรรมการ
๒๘. ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	กรรมการ
๒๙. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	กรรมการ
๓๐. ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร	กรรมการ
๓๑. ผู้อำนวยการกองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๒. ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๓. ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการและเลขานุการ
๓๔. หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่กระทรวงการคลังกำหนด
๒. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายใน พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและจัดวางการควบคุมภายใน รวมถึงการทบทวนและประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน
๓. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและดูแลให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และจัดวางการควบคุมภายในของส่วนงานให้สอดคล้องกับรายงานการตรวจสอบระบบของกองตรวจสอบภายใน
๔. รายงานการประเมินความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามลำดับ

๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

๖. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยแก่กระทรวงเจ้าสังกัดภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

๗. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยแก่ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

๘. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ ๓๐ /๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๕๓/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นต้นไป นั้น เนื่องด้วยระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกาศ ณ วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘ ได้แก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา การพ้นจากตำแหน่ง การประชุมและวิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๖๓

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ (๒๐) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ และข้อ ๕ แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกอบกับมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘ จึงให้ยกเลิกคำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๕๓/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังนี้

๑. ดร.กษิต พิธิษฐ์กุล	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทันตแพทย์พิริยะ เขิตสถิรกุล	กรรมการ
๓. พันเอกนายแพทย์ศุภณัฐ พรหมรุ่งเรือง	กรรมการ
๔. นางสาวอำไพ สุทธิบริหารกุล	กรรมการ
๕. ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง	กรรมการ
๖. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ	เลขานุการ
๙. นางสาวหนึ่งฤทัย บุญตวย	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
๒. กลั่นกรองรายงานผลการบริหารความเสี่ยงก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย เว้นแต่มีเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้ประธานกรรมการเป็นผู้รายงานผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อให้รับทราบ

- ๒ -

๓. กำกับดูแล ติดตาม การจัดทำแผนประเมินผลและรายงานการบริหารความเสี่ยง
๔. ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย
๕. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายหรือตามที่อธิการบดีขอคำปรึกษา

ทำขึ้น ตั้งแต่วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘



(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)
นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้