

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการ (Risk)	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	มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาและบริหารผลกระทบจากการลดลงของจำนวนนักศึกษาได้ตามเป้าหมาย	S - Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	4	5	20	สูงมาก (Extreme)	3	3	9	ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce บริหารวงจรผู้เรียนและพอร์ตโฟลิโอหลักสูตรเชิงรุก	1) ประชากรวัยเรียนลดลงและการแข่งขันสูงขึ้น 2) หลักสูตร/รูปแบบเรียนรู้บางส่วนปรับไม่ทันตลาด 3) Applicant Funnel, CRM และการตลาดบนฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ 4) ระบบ Student Success/Retention และ Early Warning ยังไม่ครอบคลุม 5) ข้อมูล Student Life Cycle และการพยากรณ์ยังไม่เชื่อมโยง	L1 Applicant-to-Seat Ratio L2 Enrollment Yield Rate L3 Program Demand Coverage L4 Student Attrition Early Warning G1 New Enrollment Achievement G2 First-year Retention Rate G3 On-time Graduation Rate G4 Graduate Employability Rate	≥1.50 เท่า ≥80% ≥90% ≤10% ≥95% ≥90% ≥80% ≥90%	1.35-<1.50 76-<80% 80-<90% >10-≤15% 90-<95% 85-<90% 70-<80% 80-<90%	A1 ระบบ Applicant CRM/Digital Admission A2 การตลาดจำแนกกลุ่มเป้าหมาย A3 Student Success & Retention A4 Academic Portfolio/Future Curriculum A5 Learning Analytics & Early Warning A6 ความร่วมมือภาคอุตสาหกรรม A7 Strategic Enrollment Management A8 Student Life Cycle Dashboard A9 ขยายฐานผู้เรียนใหม่ A10 Learner Experience Management A11 เชื่อมผลลัพธ์บัณฑิตสู่หลักสูตร A12 Enrollment Forecast & Scenario	Risk Owner: รองอธิการบดีด้านวิชาการ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ; กองแผนงาน; กองพัฒนานักศึกษา; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; ฝ่ายสื่อสารองค์กร; กองวิเทศสัมพันธ์; คณะ/วิทยาลัย	ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามทุกสัปดาห์ สรุป/รายงานไตรมาส
D2	มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จาก AI และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	S - Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	4	4	16	สูงมาก (Extreme)	3	3	9	ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce พัฒนาความพร้อมก่อนขยายผลและกำกับการใช้	1) สมรรถนะ AI/Digital ของบุคลากรไม่ทั่วถึง 2) หลักสูตรและการเรียนรู้ปรับตัวไม่ทัน 3) Infrastructure/Data Integration/Data Quality ยังไม่พร้อม 4) AI/Data Governance และจริยธรรมยังต้องพัฒนา 5) การลงทุน/โครงการยังขาด Business Case และ Benefits Tracking 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการขยาย Use Case ยังไม่เป็นระบบ	L1 Workforce Readiness L2 Curriculum Readiness L3 AI/Digital Project Readiness L4 Automation Readiness G1 AI/Digital Benefits Realization G2 Automation Performance G3 Significant AI/Digital Harm Event	≥80% ≥80% ≥90% ≥90% ≥80% ≥80% 0 เหตุการณ์รุนแรง	70-<80%; <70% เกิน RT 70-<80%; <70% เกิน RT 80-<90%; <80% เกิน RT 80-<90%; <80% เกิน RT 70-<80%; <70% เกิน RT 70-<80%; <70% เกิน RT ≥1 เหตุการณ์รุนแรงเกิน RT	A1 AI/Digital Competency Framework & Development A2 บุคลากร AI/Digital Competencies ในหลักสูตร A3 AI & Data Governance Framework A4 Digital Architecture/Data Platform A5 AI/Digital Investment Prioritization & Business Case A6 Strategic Partnerships A7 Mission-based AI/Digital Use Cases A8 KRI/Early Warning Dashboard A9 University AI/Digital Governance Mechanism A10 AI Sandbox/Innovation Lab A11 AI Readiness & Digital Maturity Assessment A12 AI/Digital Transformation Roadmap 3-5 ปี	Risk Owner: รองอธิการบดีด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ กองแผนงาน; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ; สำนักวิจัยฯ; กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ฝ่าย HRD; ฝ่ายกฎหมาย; กองพัฒนาคูณาฯ; ทุกส่วนงาน	ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามรายไตรมาส; Roadmap ภายในไตรมาส 3

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการ (Risk)	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	มหาวิทยาลัยอาจมีศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Future Workforce Capability Gap)	O - Operational Risk ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	4	5	20	สูงมาก (Extreme)	3	2	6	ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce พัฒนาสมรรถนะและวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์	1) Competency Gap/Future Skills ยังประเมินไม่ทั่วถึง 2) IDP ยังไม่เชื่อมโยงผลประเมินกับยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วน 3) แผนกำลังคน 3-5 ปีและ Workforce Analytics ยังต้องพัฒนา 4) ตำแหน่งสำคัญยังขาด Succession/Talent Pipeline 5) ความรู้สำคัญเสี่ยงสูญหายจากเกษียณ/ลาออก	L1 บุคลากรที่ได้รับ Re-skill/Up-skill/Future Skills และผ่านเกณฑ์ L2 บุคลากรที่มี IDP และดำเนินการตามแผน G1 บุคลากรที่ผ่าน Competency Assessment G2 Critical Positions ที่มีผู้สืบทอด Ready/Ready Soon	≥85% ต่อปี ≥90% ต่อปี ≥90% ≥80%	75-<85% 80-<90% 80-<90% 70-<80%	A1 Competency Gap Assessment เชื่อม IDP A2 Future Skills Development Program A3 Strategic Workforce Planning 3-5 ปี A4 Leadership & Succession Management A5 Talent Management & Retention A6 เชื่อม Performance-Competency-Career A7 Critical Knowledge Transfer A8 Workforce Analytics Dashboard	Risk Owner: รองอธิการบดีด้านทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล; ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; กองแผนงาน; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; กองวิเทศสัมพันธ์; ทุกส่วนงาน	ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามรายไตรมาส/ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
F1	มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถรักษาความมั่นคงทางการเงินและสร้างความยั่งยืนของรายได้ได้ตามเป้าหมาย	F - Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน	4	5	20	สูงมาก (Extreme)	3	3	9	ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce Share เฉพาะโครงการร่วมที่เหมาะสม	1) พึ่งพาค่าธรรมเนียมการศึกษาและงบประมาณรัฐสูง 2) จำนวนผู้เรียนและรายได้การศึกษามีความไม่แน่นอน 3) รายได้นอกเหนือค่าธรรมเนียมยังไม่หลากหลายตามเป้า 4) ต้นทุนดำเนินงานและการลงทุนเพิ่มขึ้น 5) การวิเคราะห์ต้นทุน/จุดคุ้มทุนและการใช้สินทรัพย์ยังไม่ทั่วถึง 6) Rolling Cash-flow/Stress Test/EWS ยังต้องยกระดับ	L1 รายได้นอกเหนือค่าธรรมเนียมเทียบเป้าหมายสะสม L2 การเติบโตรายได้บริการวิชาการ/วิจัย/นวัตกรรม/IP G1 Non-Tuition Revenue Ratio เป้า G2 Days Cash on Hand ≥30% G3 Operating Cash Flow ≥180 วัน G4 Strategic Revenue Growth ≥0 บาท ณ สิ้นปี ≥10%/ปี หรือไม่น้อยกว่าเป้า	≥100% ของเป้าสะสม ≥10%/ปี หรือไม่น้อยกว่าเป้า ≥30% ≥180 วัน ≥0 บาท ณ สิ้นปี ≥10%/ปี หรือไม่น้อยกว่าเป้า	95-<100% 5-<10% 25-<30% 120-<180 ติดลบระหว่างปีแต่คาดสิ้นปี ≥0 5-<10%	A1 Financial Dashboard & EWS A2 แผนเพิ่มและกระจาย Non-Tuition Revenue A3 รายได้วิจัย/นวัตกรรม/บริการวิชาการ/IP A4 ต้นทุนและความคุ้มค่าหลักสูตร/บริการ A5 Asset Utilization & Return A6 ผลัดกันซ์การศึกษาและฐานผู้เรียนใหม่ A7 Liquidity & Financial Resilience Plan A8 Integrated Financial Sustainability Review	Risk Owner: รองอธิการบดีด้านการเงินและงบประมาณ กองคลัง; กองแผนงาน; สำนักวิจัยฯ; สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ; กองบริหารทรัพย์สินฯ; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; คณะ/วิทยาลัย/ส่วนงานสร้างรายได้	ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามสภาพคล่องรายเดือนและรายงานรายไตรมาส

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการ	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	มหาวิทยาลัยอาจปฏิบัติ ตามกฎหมายและระเบียบ ด้านการเงิน การคลัง การ จัดซื้อจัดจ้าง การบริหาร พัสดุและสัญญาได้ไม่ ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ	C - Compliance Risk กฎหมาย ระเบียบ และธรรมาภิบาล	4	4	16	สูงมาก (Extrem e)	2	4	8	ปาน กลาง (Mediu m)	Treat/Reduce Preventive + Detective + RCA/CAPA	1) กฎหมาย/ระเบียบเปลี่ยนแปลงและ ซับซ้อน 2) ความรู้และการตีความของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานกำกับที่แก้ไขทันกำหนด 3) ผลตรวจสอบพบข้อสังเกตจำนวนมาก และกระจาย 27/28 ส่วนงาน 4) การติดตามข้อบกพร่องและป้องกันการ เกิดซ้ำยังไม่เป็นระบบ 5) การทบทวนส่วนหน้าโครงการ/สัญญา ความเสี่ยงสูงยังไม่ทั่วถึง 6) ระบบอนุมัติ สิทธิ และการแบ่งแยก หน้าที่ต้องยกระดับ	L1 ส่วนงานที่ทำ Compliance Risk Assessment ครบและทันกำหนด L2 ข้อพิพาท/ข้อสั่งการจาก หน่วยงานกำกับที่แก้ไขทันกำหนด G1 Significant/Repeat Compliance Findings G2 กรณีทุจริตหรือนิยรัยแรงที่ ยืนยันแล้ว G3A ความเสียหายจากทุจริต/เจตนา ฝ่าฝืน G3B ความเสียหายสะสมจาก ข้อผิดพลาดที่ไม่ใช่ทุจริต	≥90% หรือ ≥26/28 ≥95% ≤5 เรื่อง/ปี; ไม่ มีรัยแรง/เกิด ซ้ำ 0 กรณี/ปี 0 บาท ≤200,000 บาท/ปี	80–<90% หรือ 23–25; <80% เกิน RT 85–<95%; <85% เกิน RT 6–10; >10/ รัยแรง/เกิดซ้ำ เกิน RT ไม่มีช่วง RT; ≥1 เกิน RT ทันที ไม่มีช่วง RT; > 0 เกิน RT ทันที >0.2–5 ลบ.; > 5 ลบ.เกิน RT	A1 Compliance Manual & Regulatory Change Tracking A2 อบรมกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และ Integrity A3 RCA/CAPA และติดตาม Significant Findings A4 Lega/Compliance Review ก่อน โครงการ/สัญญาความเสี่ยงสูง A5 ระบบติดตามข้อร้องเรียน/สอบ ข้อเท็จจริง/วินัย A6 Workflow/Approval/SoD สำหรับ การเงิน-พัสดุ-สัญญา A7 CRA เชื่อม IC/Audit/ITA A8 กรอบ Compliance ด้าน Digital/AI/Data/Research	Risk Owner: รอง อธิการบดีด้านกฎหมาย และกำกับดูแล ฝ่ายกฎหมาย; กองคลัง; กองพัฒนาคุณภาพ; กอง ตรวจสอบภายใน (Assurance); กอง เทคโนโลยีดิจิทัล; กอง บริหารทรัพยากรบุคคล; สำนักวิจัยฯ; ทุกส่วนงาน	ไตรมาส 1– 4/2570 ติดตามราย ไตรมาส; Zero Appetite รายงานทันที
D1	มหาวิทยาลัยอาจไม่ สามารถรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์และ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ได้อย่างเพียงพอและ ต่อเนื่อง	D - Digital Technology Risk Cybersecurity & PDPA	4	5	20	สูงมาก (Extrem e)	2	3	6	ปาน กลาง (Mediu m)	Treat/Reduce Transfer/Share เฉพาะเงื่อนไขคู่ค้า	1) Phishing/Ransomware/ภัยคุกคาม ใหม่เพิ่มขึ้น 2) ช่องโหว่ ระบบเดิม และ Patch Management ยังมีข้อจำกัด 3) Access Control/MFA/บัญชีสิทธิ์สูงยัง ไม่ครอบคลุม 4) PDPA Record/Flow/ฐานกฎหมาย และมาตรการยังไม่ครบทุกส่วนงาน 5) Backup/DR และ Incident Response ต้องทดสอบต่อเนื่อง 6) ความเสี่ยงจาก Cloud/Third Party/AI และการเชื่อมโยงข้อมูล	L1 บุคลากรผ่านอบรมและทดสอบ Cybersecurity/PDPA L2 ช่องโหว่สูง/วิกฤตที่แก้ไขภายใน กำหนด G1 เหตุ Cyber/Data Breach รัยแรงหรือนิยสำคัญ G2 เวลารวมที่ระบบสำคัญหยุดชะงัก จากเหตุไซเบอร์	≥90% ต่อปี ≥95% 0 เหตุการณ์/ปี ≤4 ชั่วโมง/ปี	80–<90%; <80% เกิน RT 90–<95%; <90% เกิน RT ไม่มีช่วง RT; ≥1 เกิน RT ทันที >4–8 ชั่วโมง; >8 เกิน RT	A1 Cybersecurity/PDPA/Data Governance Framework A2 ROPA/Data Flow & PDPA Gap Plan A3 MFA, Log Monitoring & Threat Detection A4 Backup/DR พร้อม RTO/RPO Test A5 Access Rights & Privileged Account Review A6 Cyber/PDPA Awareness & Phishing Simulation A7 Vulnerability/Patch Management A8 PDPA Coordinator Network & Dashboard A9 Incident/Data Breach Response Drill A10 Cybersecurity & PDPA Risk Dashboard	Risk Owner: รอง อธิการบดีด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล กองเทคโนโลยีดิจิทัล; ฝ่ายกฎหมาย/DPO; กองพัฒนาคุณภาพ; กอง บริหารทรัพยากรบุคคล; เจ้าของระบบ/ข้อมูล; ทุกส่วนงาน	ไตรมาส 1– 4/2570 และต่อเนื่อง ทดสอบ อย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง; Incident รายงานทันที

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการ (Risk)	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)
สรุปการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570																		

จัดทำตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 และกรอบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2570

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาและจำนวนผู้เรียน	12
	S2: การปรับตัวและใช้ประโยชน์จาก AI และเทคโนโลยีดิจิทัล	12
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	O1: ชีตความสามารถของบุคลากรในอนาคต	8
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของรายได้	8
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk)	C1: การปฏิบัติตามกฎหมายการเงิน การคลัง พัสดุและสัญญา	8
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk)	D1: ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	10
รวมทั้งสิ้น		58

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน

58

กิจกรรม

2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

6

ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2569

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คราวประชุมครั้งที่ 14/2569 เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2569

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คราวประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2569

ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย คราวประชุมครั้งที่ 9/2569 เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2569