

RISK • VALUE • RESILIENCE

สรุปคู่มือ การบริหารความ เสี่ยงองค์กร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2570

MJU Enterprise Risk Management

เข้าใจง่าย • ใช้ได้จริง • เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

1 บริบท

2 วัตถุประสงค์

3 ระบุ

4 ประเมิน

5 ตอบสนอง

6 ดำเนินการ

7 รายงาน

8 ทบทวน

เป้าหมาย: ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

คู่มือฉบับนี้ต้องการให้เรา “บริหารความเสี่ยง” อย่างไร?

2

1 | ไม่ใช่แค่ทำเอกสาร

บูรณาการความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ งานประจำ โครงการ งบประมาณ การควบคุมภายใน และการตัดสินใจ

2 | เริ่มจากวัตถุประสงค์

ถามก่อนว่า “เราต้องการบรรลุอะไร?” แล้วจึงระบุความไม่แน่นอนที่อาจทำให้ผลลัพธ์เบี่ยงเบน

3 | บริหารเชิงรุก

ใช้ KRI / EWS / แนวโน้ม เพื่อเห็นสัญญาณก่อนเกิดผลกระทบ และตอบสนองได้ทันเวลา

4 | อยู่ภายใน RA/RT

ประเมินระดับความเสี่ยง เทียบ Risk Appetite / Risk Tolerance และยกระดับเมื่อเกินเกณฑ์

5 | มีเจ้าของชัดเจน

Risk Owner กำกับภาพรวม / Control Owner ดูแลการควบคุม / Action Owner ทำมาตรการ / Data Owner ดูแลข้อมูล

6 | วัด “ผล” ไม่ใช่แค่ “ทำครบ”

การแล้วเสร็จของกิจกรรม ≠ การลดความเสี่ยง ต้องมีหลักฐานและทบทวน Residual Risk

หัวใจสำคัญ: บริหารความไม่แน่นอนเพื่อ “สร้าง–รักษา–เพิ่มคุณค่า” และสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

ภาษากลางที่ทุกส่วนงานควรเข้าใจตรงกัน

Objective / KPI ต้องการบรรลุอะไร และวัดผลสำเร็จอย่างไร

Risk ความไม่แน่นอนที่อาจกระทบต่อวัตถุประสงค์

Cause → Event → Impact
สาเหตุ → เหตุการณ์ที่อาจเกิด → ผลต่อเป้าหมาย

Inherent Risk ระดับความเสี่ยงก่อนพิจารณาการควบคุม

Residual Risk ระดับความเสี่ยงหลังพิจารณาการควบคุมที่ “ทำงานจริง”

RA / RT ระดับที่ยอมรับได้ / ขอบเขตเบี่ยงเบนที่ต้องเฝ้าระวัง

KRI / EWS ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนล่วงหน้า

Target Residual Risk ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลือหลังมาตรการเพิ่มเติมสำเร็จ

จำง่าย: วัตถุประสงค์ → ความเสี่ยง → การควบคุม → ความเสี่ยงคงเหลือ → การตัดสินใจ

ใครทำอะไร? – ความรับผิดชอบตาม Three Lines

4

สายที่ 1 | เจ้าของงานและเจ้าของความเสี่ยง

ผู้บริหารส่วนงาน / เจ้าของวัตถุประสงค์ / เจ้าของกระบวนการ

- ระบุและประเมินความเสี่ยง
- ออกแบบและดำเนินการควบคุม
- จัดทำและขับเคลื่อนมาตรการ
- ติดตาม KRI และรายงาน

“เป็นเจ้าของความเสี่ยงจริง”

สายที่ 2 | กำกับ สนับสนุน และท้าทาย

หน่วยงานบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน และหน่วยกำกับเฉพาะด้าน

- กำหนดกรอบ มาตรฐาน เครื่องมือ
- ให้คำปรึกษาและสนับสนุนข้อมูล
- วิเคราะห์ภาพรวมและติดตาม
- Challenge คุณภาพข้อมูลอย่างสร้างสรรค์

“ไม่บริหารความเสี่ยงแทนสายที่ 1”

สายที่ 3 | ให้ความเชื่อมั่นอย่างอิสระ

กองตรวจสอบภายใน

- ประเมินความเพียงพอและประสิทธิผล
- ให้ความเชื่อมั่นและคำปรึกษาอย่างอิสระ
- รายงานต่อผู้กำกับดูแลตามโครงสร้าง

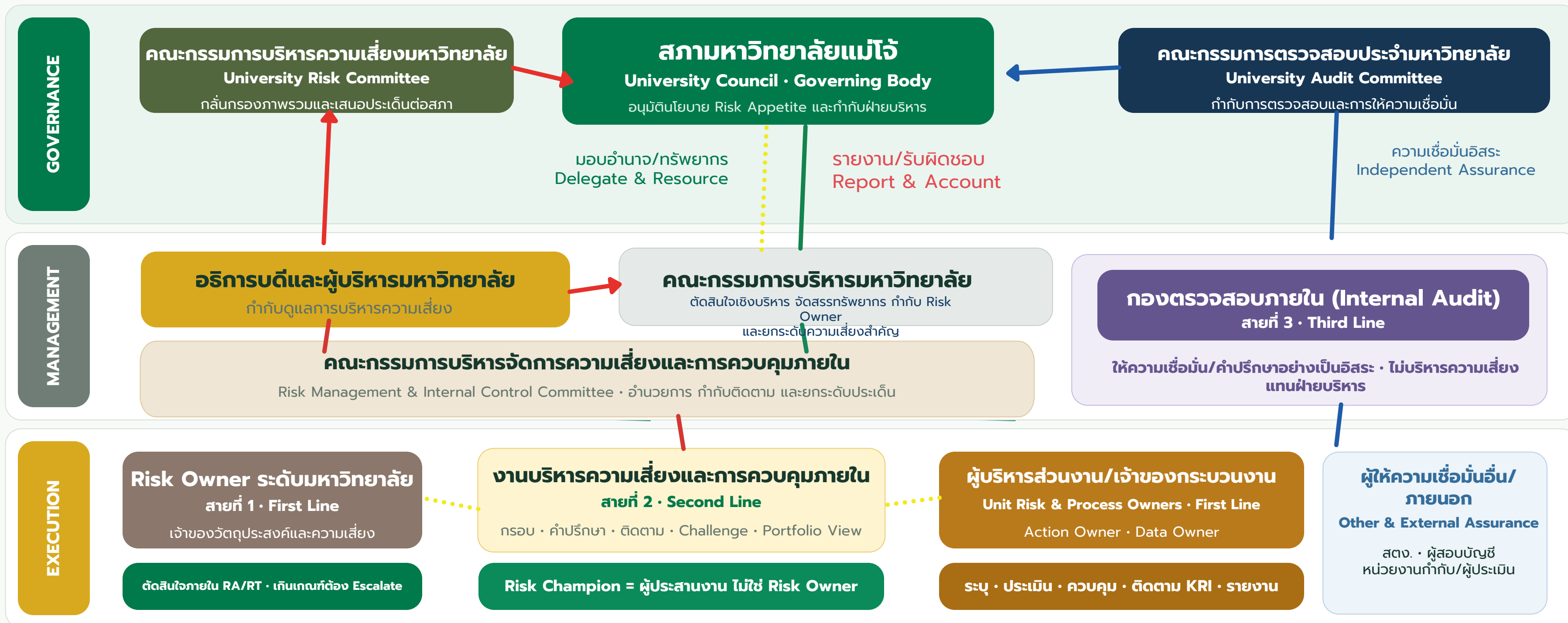
“ไม่เป็น Risk Owner และไม่เลือกมาตรการแทนฝ่ายบริหาร”

ทุกคนมีส่วนร่วม แต่ “ความรับผิดชอบ” และ “อำนาจตัดสินใจ” ต้องชัดเจน

โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง (MJU-RM Structure)

THREE LINES

สายการกำกับดูแล การบริหาร การปฏิบัติ และการให้ความเชื่อมั่น ตามหลัก Three Lines Model



หลักการ: สภากำกับ (Govern) · สาย 1 เป็นเจ้าของ (Own) · สาย 2 สนับสนุน/ท้าทาย (Support/Challenge) · สาย 3 ให้ความเชื่อมั่นอิสระ (Assure)

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เชื่อมยุทธศาสตร์ • บูรณาการทั่วทั้งองค์กร • สนับสนุนการกำกับและตัดสินใจ

เชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่ความเสี่ยง

VISION

MISSION

STRATEGIES

OBJECTIVES

STRATEGY KPI

RISK APPETITE

Strategic Risk

Operational Risk

Financial Risk

Compliance Risk

คณะ/วิทยาลัย • สำนัก • หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง

การควบคุมภายใน (Internal Control)

ภาพรวมความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

รวบรวมความเสี่ยงจากพันธกิจสำคัญเป็นระบบเดียวกัน

[กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน]



ข้อมูลความเสี่ยง • KRI • มาตรการควบคุม • Assurance

เชื่อมการกำกับกับการปฏิบัติ

TOP DOWN

ความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

Corporate KRI • Risk Appetite

INTEGRATE

RA / RT • KRI • ACTION

BOTTOM UP

ความเสี่ยงส่วนงาน

Departmental Risk • Internal Control

รายงาน • ติดตาม • ทบทวน • ยกระดับ

เป้าหมาย: เห็นความเสี่ยงทั้งองค์กร • ตัดสินใจทันเวลา • ติดตามการตอบสนอง • ให้ความเชื่อมั่นต่อคณะกรรมการ



SIPOC: กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



Supplier (ผู้ส่งมอบ)

- หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย (คณะ, วิทยาลัย, สำนัก, หน่วยงานวิสาหกิจ)
- หน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (สป.อว., สตง., ปปช., กกต., ฯลฯ)
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นักศึกษา, ผู้ปกครอง, ศิษย์เก่า, ชุมชน, พันธมิตรทางวิชาการ/ธุรกิจ)
- ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ, งบประมาณ, กฎหมายและนโยบายรัฐ
- ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT, PESTLE, Benchmark)
- นโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
- ข้อมูลทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
- ข้อมูลการเงิน, บุคลากร, โครงสร้างพื้นฐาน, ทรัพยากรสนับสนุน



Input (ข้อมูลนำเข้า)

- ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- นโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
- ข้อมูลทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
- ข้อมูลการเงิน งบประมาณ และทรัพยากร
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- ข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีต และแนวโน้ม
- ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดอื่น ๆ



Process (กระบวนการ)

1. กำกับดูแลและกำหนดบริบท กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล บทบาท หน้าที่ และขอบเขต บริบทภายใน-ภายนอก รวมถึงวัฒนธรรมความเสี่ยง
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ความเสี่ยง กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/ปฏิบัติการ และเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite & Tolerance)
3. ระบุความเสี่ยงและโอกาส ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และโอกาสที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
4. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ ประเมินโอกาสและผลกระทบ จัดระดับความเสี่ยง (ใช้ Risk Matrix)
5. ตอบสนองและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เลือกแนวทางตอบสนอง (ลด/ยอมรับ/ถ่ายโอน/หลีกเลี่ยง) จัดทำแผนงาน ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัด
6. ดำเนินการควบคุมและมาตรการ ดำเนินการตามแผนควบคุมและแผนบริหารความเสี่ยงตามแผน ควบคุมความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน
7. สื่อสาร รายงาน และยกระดับ สื่อสารความเสี่ยงและมาตรการควบคุม รายงานผลต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการ ยกกระดับเมื่อเกินเกณฑ์ที่กำหนด
8. ติดตาม ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิผลของมาตรการ ทบทวนทะเบียนความเสี่ยง และปรับปรุงกระบวนการ



Output (ผลลัพธ์)

- รายงานการบริหารความเสี่ยง (Risk Report)
- ทะเบียนความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน
- แผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการควบคุม
- KRI/KPI สำหรับติดตามความเสี่ยงสำคัญ
- การสื่อสารและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Customer (ผู้รับผลลัพธ์)

- ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการ
- หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย (คณะ, สำนัก, กอง, ศูนย์)
- หน่วยงานกำกับดูแลภายนอก
- นักศึกษา, บุคลากร, ผู้ปกครอง, ศิษย์เก่า, ชุมชน และสังคม
- พันธมิตรและภาคีเครือข่าย



Risk ที่เกิดจากกระบวนการ

- ความเสี่ยงจากการไม่ระบุความเสี่ยงที่สำคัญครบถ้วน
- ความเสี่ยงจากการไม่สื่อสารนโยบายความเสี่ยงทั่วถึง
- ความเสี่ยงจากการไม่ใช้ข้อมูล KPI/KRI ประกอบการตัดสินใจ
- ความเสี่ยงจากการไม่ติดตามและทบทวนอย่างต่อเนื่อง



ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators)

- ร้อยละความครบถ้วนของการระบุความเสี่ยงก่อนรอบประเมิน
- จำนวนข้อเสนอแนะ/มาตรการควบคุมใหม่จากหน่วยงาน
- ร้อยละการสื่อสารนโยบายความเสี่ยงถึงหน่วยงาน



ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators)

- จำนวนเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
- ร้อยละของความเสี่ยงระดับสูง/สูงมากที่มีการตอบสนองแล้วเสร็จ
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองต่อความเสี่ยงระดับสูง



การจัดการความรู้ (KM)

- สรุบทบทเรียนจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
- คู่มือ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการใช้ Risk Matrix
- คลังความรู้ (Infographic, Dashboard, Quick Guide, Template)



การบูรณาการกับนวัตกรรม

- ใช้ AI/Analytics วิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงจากข้อมูลย้อนหลัง
- เชื่อมโยง Risk Register กับยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัย
- Dashboard ติดตาม KPI/KRI แบบเรียลไทม์
- ระบบแจ้งเตือนความเสี่ยงสำคัญอัตโนมัติ



สิ่งที่ควรปรับปรุง

- เพิ่มระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติเมื่อความเสี่ยงเปลี่ยนระดับ
- เชื่อมโยง Risk Register กับ KPI/KRI และเป้าหมายยุทธศาสตร์
- พัฒนา Dashboard ติดตาม KPI/KRI แบบเรียลไทม์
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของหน่วยงานย่อยในการกำหนด Risk Appetite
- ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง



เป้าหมาย

เชื่อมโยง Risk Register กับ KPI/KRI $\geq 80\%$



ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ลดโอกาสและผลกระทบ
ของความเสี่ยง



ตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูล
และทันเวลา



คลังความรู้ (Infographic, Dashboard)



สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ

MJU 8-Step Risk Management Process – เห็นภาพทั้งวงจรใน 1 หน้า

5

1

กำกับดูแลและกำหนดบริบท

เราทำล้งบริหารความเสี่ยงของอะไร?

2

กำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์

ต้องบรรลุอะไร? ยอมรับความเสี่ยงได้เท่าไร?

3

ระบุความเสี่ยงและโอกาส

อะไรอาจเกิดขึ้น เพราะอะไร และกระทบอะไร?

4

วิเคราะห์และประเมิน

เสี่ยงแค่ไหน? การควบคุมได้ผลหรือไม่?

5

ตอบสนองและจัดทำแผน

จะหลีกเลี่ยง ลด ถ่ายโอน ยอมรับ หรือใช้โอกาส?

6

ดำเนินการควบคุมและมาตรการ

ทำจริงหรือไม่? มีหลักฐานและลดความเสี่ยงหรือไม่?

7

สื่อสาร รายงาน และยกระดับ

ใครต้องรู้? เรื่องใดต้องตัดสินใจทันที?

8

ติดตาม ทบทวน และปรับปรุง

สถานการณ์เปลี่ยนไหม? ต้องปรับอะไร?

วงจรนี้ “ย้อนกลับได้” เมื่อบริบท วัตถุประสงค์ ข้อมูล หรือระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง

[กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน]



ขั้นตอนที่ 1-2 | ตั้งต้นให้ถูก ก่อนประเมินความเสี่ยง

6

STEP 1 | กำกับดูแลและกำหนดบริบท

คำถามหลัก: ขอบเขตการประเมินคืออะไร? ใครรับผิดชอบ? ปัจจัยใดอาจกระทบวัตถุประสงค์?

ต้องกำหนด:

- ระดับ/ขอบเขต + Time Horizon
- Objective Owner และผู้มีอำนาจตัดสินใจ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- บริบทภายใน-ภายนอก
- สมมติฐาน ข้อจำกัด และแหล่งข้อมูล
- เส้นทางรายงาน/เกณฑ์ยกระดับ

ผลลัพธ์: Scope + Context + Roles + Data Sources

STEP 2 | กำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ความเสี่ยง

คำถามหลัก: ต้องบรรลุผลลัพธ์ใด? ใช้ตัวชี้วัดอะไร? ยอมรับความเสี่ยงได้เพียงใด?

ต้องกำหนด:

- Objective + KPI + Target
- Risk Capacity / RA / RT
- Likelihood / Impact / Risk Matrix
- Override / Zero Tolerance
- Trigger / Action
- ผู้มีอำนาจยอมรับและความถี่รายงาน

ผลลัพธ์: เกณฑ์ตัดสินใจที่ชัดเจนก่อนให้คะแนน

สูตรง่าย: วัตถุประสงค์ → KPI → ความเสี่ยง → KRI → RA/RT → Trigger/Action → ผู้ตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 3-4 | ระบุให้ถูก ประเมินให้มีหลักฐาน

7

STEP 3 | ระบุความเสี่ยงและโอกาส

เขียน Risk Statement แบบ Cause → Event → Impact

“เนื่องจาก [สาเหตุ/ปัจจัยขับเคลื่อน]
อาจทำให้เกิด [เหตุการณ์/ความไม่แน่นอน]
ส่งผลต่อ [วัตถุประสงค์/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย]”

หลักเสี่ยง:

- เขียนเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว
- เขียนเฉพาะผลกระทบ
- เขียนกิจกรรมควบคุมเป็นความเสี่ยง

ผลลัพธ์: Risk Register + Risk Owner + Existing Controls

STEP 4 | วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

Risk Score = Likelihood × Impact

ประเมิน 3 ระดับ:

- Inherent Risk
- Residual Risk
- Target Residual Risk

การควบคุมต้องดู 3 มิติ:

- 1) Design Adequacy
- 2) Implementation
- 3) Operating Effectiveness

สำคัญ: มาตรการที่ยังเป็น “แผน” ใช้ลด Residual Risk ปัจจุบันไม่ได้

คะแนนเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ — ต้องพิจารณา RA/RT, KRI, Override, Zero Tolerance และความเร่งด่วนร่วมด้วย

ขั้นตอนที่ 5-6 | จากแผนสู่การลดความเสี่ยงจริง

8

STEP 5 | ตอบสนองและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เลือกแนวทางตอบสนอง:

- Avoid – หลีกเสี่ยง
- Reduce – ลด/ควบคุม
- Share/Transfer – แบ่งปัน/ถ่ายโอน
- Accept – ยอมรับภายใน RA/RT
- Pursue/Enhance – ใช้ประโยชน์จากโอกาส

Risk Treatment Plan ต้องมี Action Owner, งบ/ทรัพยากร, Milestone, หลักฐาน, KRI/KCI, Target Residual Risk และ Trigger

STEP 6 | ดำเนินการควบคุมและมาตรการ

บทบาทสำคัญ:

- Risk Owner – กำกับภาพรวมและตัดสินใจ
- Control Owner – ทำ Existing Controls ให้ทำงานจริง
- Action Owner – ทำมาตรการเพิ่มเติม
- Data Owner – ดูแลคุณภาพข้อมูล

ต้องเก็บหลักฐานที่ตรวจสอบย้อนกลับได้

“Completed” ≠ “Effective”

ห้ามลด Residual Risk เพียงเพราะกิจกรรมแล้วเสร็จ

มาตรการที่ดีต้องตอบ “สาเหตุหรือปัจจัยขับเคลื่อน” และแสดงได้ว่าช่วยลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบอย่างไร

ขั้นตอนที่ 7-8 | รายงานเพื่อการตัดสินใจ และเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

9

STEP 7 | สื่อสาร รายงาน และยกระดับ

รายงานควรตอบให้ได้ว่า:

- วัตถุประสงค์ใดกำลังได้รับผลกระทบ
- Risk Level เปลี่ยนจากรอบก่อนอย่างไร
- KRI เทียบ RA/RT เป็นอย่างไร
- การควบคุม/มาตรการได้ผลหรือไม่
- มี EWS / Near Miss / Incident หรือไม่
- เรื่องใดต้องการ “การตัดสินใจ”

เครื่องมือ: Dashboard / Risk Report / Escalation Record / Decision Log

STEP 8 | ติดตาม ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ทบทวนเมื่อ:

- บริบทหรือกฎหมายเปลี่ยน
- KPI/KRI หรือระดับความเสี่ยงเปลี่ยน
- มาตรการล่าช้าหรือไม่ได้ผล
- เกิด Incident / Near Miss / ข้อร้องเรียน
- มีข้อสังเกตจากการตรวจสอบ

ผลลัพธ์: Updated Risk Register / Risk Profile / Lessons Learned / Improvement Plan

การสื่อสาร-ติดตาม-บันทึกและรายงาน เป็นกิจกรรม “ตลอดทั้ง 8 ขั้นตอน” ไม่ใช่เฉพาะปลายปี

Risk Matrix 5*5 MJU

Likelihood →

I \ L	1	2	3	4	5
5	M (5)	H (10)	H (15)	E (20)	E (25)
4	M (4)	M (8)	H (12)	E (16)	E (20)
3	L (3)	M (6)	M (9)	H (12)	H (15)
2	L (2)	L (2)	M (6)	M (8)	H (10)
1	L (1)	L (2)	L (3)	M (4)	M (5)

Impact ↑

E

ສູງມາກ

H

ສູງ

M

ປານກາງ

L

ຕໍ່າ

ระดับความเสี่ยงกำหนดทั้งการตอบสนองและอำนาจตัดสินใจ

Risk Score = Likelihood * Impact

ตารางจัดระดับและแนวทางดำเนินการ (Risk Level & Response) | ปังบประมาณ พ.ศ. 2570

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	แนวทางบริหารขั้นต่ำ	ผู้รับผิดชอบและการรายงาน
16–25	E สูงมาก Extreme	ยกระดับทันทีและเร่งดำเนินการ ไม่ยอมรับเป็นงานปกติ • จัดทำแผนเร่งด่วน • กำหนด Target Residual Risk	ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย / ผู้กำกับดูแล แจ้งทันที • รายงานเบื้องต้นไม่เกิน 24 ชม. • ติดตามอย่างใกล้ชิด
10–15	H สูง High	จัดทำแผนลดความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนด Action Owner • ทรัพยากร • กำหนดเวลา • มาตรการแก้ไข	Risk Owner + ฝ่ายบริหารที่กำกับ รายงานภายใน 3 วันทำการเมื่อเกิด/เปลี่ยนระดับ หรือ KRI เกิน RT
5–9	M ปานกลาง Medium	กำหนดมาตรการตามความเหมาะสม ควบคุมให้อยู่ภายใน RA/RT • ติดตาม KRI และประสิทธิผลการควบคุม	Risk Owner / หัวหน้าส่วนงาน ติดตามอย่างน้อยรายไตรมาส หรือตาม Trigger ที่กำหนด
1–4	L ต่ำ Low	ยอมรับภายในอำนาจและติดตามตามรอบปกติ คงการควบคุมที่จำเป็น • เฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงของบริบทและ KRI	Risk Owner รายงานตามรอบการบริหารงานปกติ และทบทวนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

เกณฑ์ยกระดับเป็นกรณีพิเศษ (Override)

Impact = 5
อย่างน้อยระดับ H

Zero Tolerance
ยกระดับทันทีเทียบเท่า E

KRI เกิน RT / กระทบหลายส่วนงานหรือยุทธศาสตร์
ยกระดับเสนอพิจารณา — ไม่เป็น Enterprise Risk โดยอัตโนมัติ

คะแนนเป็นจุดเริ่มต้นของการพิจารณา ต้องใช้ RA/RT • ประสิทธิผลการควบคุม • หลักฐาน • ความเร่งด่วน และอำนาจตัดสินใจร่วมด้วย

ส่วนงาน/หน่วยงานต้องทำอะไร? – Checklist นำไปใช้ทันที

10

01

กำหนด Objective + KPI

รู้ชัดว่ากำลังคุ้มครองเป้าหมาย/ผลลัพธ์อะไร

03

เขียน Risk Statement

Cause → Event → Impact และกำหนด Risk Owner

05

เทียบ RA/RT + KRI

กำหนด Trigger และยกระดับเมื่อเกินเกณฑ์

07

ติดตามหลักฐานและผล

แยก “ทำครบ” ออกจาก “ลดความเสี่ยงได้จริง”

02

วิเคราะห์บริบท

ใช้ข้อมูลภายใน–ภายนอก เหตุการณ์ ข้อร้องเรียน ผลตรวจสอบ และแนวโน้ม

04

ประเมิน Inherent / Residual

ใช้หลักฐานการควบคุมจริง ไม่ใช่มาตรการที่ยังเป็นแผนมาลดคะแนน

06

จัดทำ Treatment Plan

มาตรการต้องตอบสนองเหตุ มี Action Owner เวลา ทรัพยากร และ Target

08

รายงาน–ทบทวน–เรียนรู้

อัปเดต Risk Register และปรับแผนเมื่อบริบทหรือระดับความเสี่ยงเปลี่ยน

เป้าหมายสุดท้าย: ข้อมูลความเสี่ยงต้องนำไปใช้ “ตัดสินใจได้จริง” และช่วยให้ส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ความไม่แน่นอน

ตัวอย่าง : ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

สาเหตุ (Cause)



- จำนวนประชากรวัยเรียนลดลง
- การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาสูงขึ้น
- หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน



เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event)



จำนวนผู้สมัครเข้า
ศึกษาต่ำกว่าเป้า
หมาย



ผลกระทบ (Impact)



- จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง
- รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง
- กระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
- กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ตัวอย่างที่ 2 : ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

สาเหตุ (Cause)



- บุคลากรไม่เข้าใจกฎหมายหรือระเบียบใหม่
- ไม่มีการติดตามข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง



เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event)



การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบ



ผลกระทบ (Impact)



- ถูกตรวจพบข้อบกพร่อง
- ถูกลงโทษทางวินัยหรือกฎหมาย
- ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างที่ 3 : ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)

สาเหตุ (Cause)



- บุคลากรไม่เข้าใจกฎหมายหรือระเบียบใหม่
- ไม่มีการติดตามข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง



เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event)



การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบ



ผลกระทบ (Impact)



- ถูกตรวจพบข้อบกพร่อง
- ถูกลงโทษทางวินัยหรือกฎหมาย
- ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย

STRATEGIC RISK ALIGNMENT FRAMEWORK

การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การควบคุม

