

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

แบบ มจ-ส-01

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80
- 2. ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ประเภทความเสี่ยง	คะแนนก่อน	เป้าหมาย	ระดับเป้าหมาย	กิจกรรม
S1	S - Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	$4 \times 5 = 20$	$3 \times 3 = 9$	ปานกลาง (Medium)	12
O1	O - Operational Risk ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	$4 \times 5 = 20$	$3 \times 2 = 6$	ปานกลาง (Medium)	8
F1	F - Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน	$4 \times 5 = 20$	$3 \times 3 = 9$	ปานกลาง (Medium)	8
C1	C - Compliance Risk กฎหมาย ระเบียบ และธรรมาภิบาล	$4 \times 4 = 16$	$2 \times 4 = 8$	ปานกลาง (Medium)	8
D1	D - Digital Technology Risk Cybersecurity & PDPA	$4 \times 5 = 20$	$2 \times 3 = 6$	ปานกลาง (Medium)	10
D2	D - Digital Technology Risk AI & Digital Adaptation	$4 \times 4 = 16$	$3 \times 3 = 9$	ปานกลาง (Medium)	12

สรุป: 6 ประเด็นความเสี่ยง รวม 58 กิจกรรมลดความเสี่ยง

กรอบอ้างอิง: หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 และกรอบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2570

S1	S - Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์				
----	--	--	--	--	--

ประเด็นความเสี่ยง มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาและบริหารผลกระทบจากการลดลงของจำนวนนักศึกษาได้ตามเป้าหมาย

สถานะ	L	I	คะแนน	ระดับ	วิธีการจัดการ
ก่อนจัดการ / เป้าหมาย	4 / 3	5 / 3	20 / 9	สูงมาก (Extreme) → ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce บริหารวงจรผู้เรียนและพอร์ตโฟลิโอหลักสูตรเชิงรุก
Risk Owner และหน่วยงานร่วม Risk Owner: รองอธิการบดีด้านวิชาการ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ; กองแผนงาน; กองพัฒนานักศึกษา; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; ฝ่ายสื่อสารองค์กร; กองวิเทศสัมพันธ์; คณะ/วิทยาลัย				ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามทุกรอบรับสมัคร/รายไตรมาส	การติดตาม ติดตามด้วย KRI เทียบ RA/RT และรายงานตามรอบที่กำหนด

สาเหตุสำคัญ Root Causes		ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงและสัญญาณเตือนภัย KRI EWS		
1) ประชากรวัยเรียนลดลงและการแข่งขันสูงขึ้น		KRI	Risk Appetite RA	Risk Tolerance RT
2) หลักสูตร/รูปแบบเรียนรู้บางส่วนปรับไม่ทันตลาด		L1 Applicant-to-Seat Ratio	≥1.50 เท่า	1.35–<1.50 เท่า; <1.35 เกิน RT
3) Applicant Funnel, CRM และการตลาดบนฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์		L2 Enrollment Yield Rate	≥80%	76–<80%; <76% เกิน RT
4) ระบบ Student Success/Retention และ Early Warning ยังไม่ครอบคลุม		L3 Program Demand Coverage	≥90%	80–<90%; <80% เกิน RT
5) ข้อมูล Student Life Cycle และการพยากรณ์ยังไม่เชื่อมโยง		L4 Student Attrition Early Warning	≤10%	>10–≤15%; >15% เกิน RT
มาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยง		G1 New Enrollment Achievement	≥95%	90–<95%; <90% เกิน RT
A1 ระบบ Applicant CRM/Digital Admission	A7 Strategic Enrollment Management	G2 First-year Retention Rate	≥90%	85–<90%; <85% เกิน RT
A2 การตลาดจำแนกกลุ่มเป้าหมาย	A8 Student Life Cycle Dashboard	G3 On-time Graduation Rate	≥80%	70–<80%; <70% เกิน RT
A3 Student Success & Retention	A9 ขยายฐานผู้เรียนใหม่	G4 Graduate Employability Rate	≥90%	80–<90%; <80% เกิน RT
A4 Academic Portfolio/Future Curriculum	A10 Learner Experience Management			
A5 Learning Analytics & Early Warning	A11 เชื่อมผลลัพธ์บัณฑิตสู่หลักสูตร			
A6 ความร่วมมือภาคอุตสาหกรรม	A12 Enrollment Forecast & Scenario			

สถานะ	L	I	คะแนน	ระดับ	วิธีการจัดการ
ก่อนจัดการ / เป้าหมาย	4 / 3	5 / 2	20 / 6	สูงมาก (Extreme) → ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce พัฒนาสมรรถนะและวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์
Risk Owner และหน่วยงานร่วม Risk Owner: รองอธิการบดีด้านทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล; ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; กองแผนงาน; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; กองวิเทศสัมพันธ์; ทุกส่วนงาน				ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามรายไตรมาส/ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	การติดตาม ติดตามด้วย KRI เทียบ RA/RT และรายงานตามรอบที่กำหนด

- 1) Competency Gap/Future Skills ยังประเมินไม่ทั่วถึง
- 2) IDP ยังไม่เชื่อมผลประโยชน์กับยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วน
- 3) แผนกำลังคน 3-5 ปีและ Workforce Analytics ยังต้องพัฒนา
- 4) ตำแหน่งสำคัญยังขาด Succession/Talent Pipeline
- 5) ความรู้สำคัญเสี่ยงสูญหายจากเกษียณ/ลาออก

A1 Competency Gap Assessment เชื่อม IDP	A5 Talent Management & Retention
A2 Future Skills Development Program	A6 เชื่อม Performance-Competency-Career
A3 Strategic Workforce Planning 3-5 ปี	A7 Critical Knowledge Transfer
A4 Leadership & Succession Management	A8 Workforce Analytics Dashboard

KRI	Risk Appetite RA	Risk Tolerance RT
L1 บุคลากรที่ได้รับ Re-skill/Up-skill/Future Skills และผ่านเกณฑ์	≥85% ต่อปี	75-<85%; <75% เกิน RT
L2 บุคลากรที่มี IDP และดำเนินการตามแผน	≥90% ต่อปี	80-<90%; <80% เกิน RT
G1 บุคลากรที่ผ่าน Competency Assessment	≥90%	80-<90%; <80% เกิน RT
G2 Critical Positions ที่มีผู้สืบทอด Ready/Ready Soon	≥80%	70-<80%; <70% เกิน RT

F1	F - Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน				
----	---	--	--	--	--

ประเด็นความเสี่ยง มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถรักษาความมั่นคงทางการเงินและสร้างมายั่งยืนของรายได้ได้ตามเป้าหมาย

สถานะ	L	I	คะแนน	ระดับ	วิธีการจัดการ	
ก่อนจัดการ / เป้าหมาย	4 / 3	5 / 3	20 / 9	สูงมาก (Extreme) → ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce Share เฉพาะโครงการร่วมที่เหมาะสม	
Risk Owner และหน่วยงานร่วม Risk Owner: รองอธิการบดีด้านการเงินและงบประมาณ กองคลัง; กองแผนงาน; สำนักวิจัยฯ; สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ; กองบริหารทรัพย์สินฯ; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; คณะ/วิทยาลัย/ส่วนงานสร้างรายได้				ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามสภาพคล่องรายเดือนและรายงานรายไตรมาส	การติดตาม ติดตามด้วย KRI เทียบ RA/RT และรายงานตามรอบที่กำหนด	
สาเหตุสำคัญ Root Causes 1) พึ่งพาค่าธรรมเนียมการศึกษาและงบประมาณรัฐสูง 2) จำนวนผู้เรียนและรายได้การศึกษามีความไม่แน่นอน 3) รายได้นอกเหนือค่าธรรมเนียมยังไม่หลากหลายตามเป้า 4) ต้นทุนดำเนินงานและภาระลงทุนเพิ่มขึ้น 5) การวิเคราะห์ต้นทุน/จุดคุ้มทุนและการใช้สินทรัพย์ยังไม่ทั่วถึง 6) Rolling Cash-flow/Stress Test/EWS ยังต้องยกระดับ มาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยง				ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงและสัญญาณเตือนภัย KRI EWS		
				KRI	Risk Appetite RA	Risk Tolerance RT
				L1 รายได้นอกเหนือค่าธรรมเนียมเทียบเป้าหมายสะสม	≥100% ของเป้าสะสม	95-<100%; <95% เกิน RT
				L2 การเติบโตรายได้บริการวิชาการ/วิจัย/นวัตกรรม/IP	≥10%/ปี หรือไม่น้อยกว่าเป้า	5-<10%; <5%/ลดลง เกิน RT
				G1 Non-Tuition Revenue Ratio	≥30%	25-<30%; <25% เกิน RT
				G2 Days Cash on Hand	≥180 วัน	120-<180; <120 วันเกิน RT
				G3 Operating Cash Flow	≥0 บาท ณ สิ้นปี	ติดลบระหว่างปีแต่คาลิ้นปี ≥0; คาลิ้นปี <0 เกิน RT
				G4 Strategic Revenue Growth	≥10%/ปี หรือไม่น้อยกว่าเป้า	5-<10%; <5%/ลดลง เกิน RT
A1 Financial Dashboard & EWS		A5 Asset Utilization & Return				
A2 แผนเพิ่มและกระจาย Non-Tuition Revenue		A6 ผลิทธิกณ์การศึกษาและฐานผู้เรียนใหม่				
A3 รายได้วิจัย/นวัตกรรม/บริการวิชาการ/IP		A7 Liquidity & Financial Resilience Plan				
A4 ต้นทุนและความคุ้มค่าหลักสูตร/บริการ		A8 Integrated Financial Sustainability Review				

C1

C - Compliance Risk กฎหมาย ระเบียบ และธรรมาภิบาล

ประเด็นความเสี่ยง มหาวิทยาลัยอาจปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบด้านการเงิน การคลัง การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุและสัญญาได้ไม่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ

สถานะ	L	I	คะแนน	ระดับ	วิธีจัดการ	
ก่อนจัดการ / เป้าหมาย	4 / 2	4 / 4	16 / 8	สูงมาก (Extreme) → ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce Preventive + Detective + RCA/CAPA	
Risk Owner และหน่วยงานร่วม Risk Owner: รองอธิการบดีด้านกฎหมายและกำกับดูแล ฝ่ายกฎหมาย; กองคลัง; กองพัฒนาคุณภาพ; กองตรวจสอบภายใน (Assurance); กองเทคโนโลยีดิจิทัล; กองบริหารทรัพยากรบุคคล; สำนักวิจัยฯ; ทุกส่วนงาน				ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาส 1–4/2570 ติดตามรายไตรมาส; Zero Appetite รายงานทันที	การติดตาม ติดตามด้วย KRI เทียบ RA/RT และรายงานตามรอบที่กำหนด	
สาเหตุสำคัญ Root Causes 1) กฎหมาย/ระเบียบเปลี่ยนแปลงและซับซ้อน 2) ความรู้และการตีความของผู้ปฏิบัติงานไม่สม่ำเสมอ 3) ผลตรวจสอบพบข้อสังเกตจำนวนมากและกระจาย 27/28 ส่วนงาน 4) การติดตามข้อบกพร่องและป้องกันการเกิดซ้ำยังไม่เป็นระบบ 5) การทบทวนล่วงหน้าโครงการ/สัญญาความเสี่ยงสูงยังไม่ทั่วถึง 6) ระบบอนุมัติ สิทธิ และการแบ่งแยกหน้าที่ต้องยกระดับ มาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยง				ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงและสัญญาณเตือนภัย KRI EWS		
A1 Compliance Manual & Regulatory Change Tracking		A5 ระบบติดตามข้อร้องเรียน/สอบข้อเท็จจริง/วินัย		KRI	Risk Appetite RA	Risk Tolerance RT
A2 อบรมกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และ Integrity		A6 Workflow/Approval/SoD สำหรับการเงิน-พัสดุ-สัญญา		L1 ส่วนงานที่ทำ Compliance Risk Assessment ครบและทันกำหนด	≥90% หรือ ≥26/28	80–<90% หรือ 23–25; <80% เกิน RT
A3 RCA/CAPA และติดตาม Significant Findings		A7 CRA เชื่อม IC/Audit/ITA		L2 ข้อตกท้วง/ข้อสั่งการจากหน่วยงานกำกับที่แก้ไขทันกำหนด	≥95%	85–<95%; <85% เกิน RT
				G1 Significant/Repeat Compliance Findings	≤5 เรื่อง/ปี; ไม่มี ร้ายแรง/เกิดซ้ำ	6–10; >10/ร้ายแรง/เกิดซ้ำเกิน RT
				G2 กรณีทุจริตหรือวินัยร้ายแรงที่ยืนยันแล้ว	0 กรณี/ปี	ไม่มีช่วง RT; ≥1 เกิน RT ทันที
				G3A ความเสียหายจากทุจริต/เจตนาฝ่าฝืน	0 บาท	ไม่มีช่วง RT; >0 เกิน RT ทันที
				G3B ความเสียหายสะสมจากข้อผิดพลาดที่ไม่ใช่ทุจริต	≤200,000 บาท/ปี	>0.2–5 ลบ.; >5 ลบ.เกิน RT

A4 Legal/Compliance Review ก่อน โครงการ/สัญญาความเสี่ยงสูง	A8 กรอบ Compliance ด้าน Digital/AI/Data/Research	
---	---	--

D1	D - Digital Technology Risk Cybersecurity & PDPA
----	---

ประเด็นความเสี่ยง มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

สถานะ	L	I	คะแนน	ระดับ	วิธีการจัดการ		
ก่อนจัดการ / เป้าหมาย	4 / 2	5 / 3	20 / 6	สูงมาก (Extreme) → ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce Transfer/Share เฉพาะเงื่อนไขคู่ค้า		
Risk Owner และหน่วยงานร่วม Risk Owner: รองอธิการบดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กองเทคโนโลยีดิจิทัล; ฝ่ายกฎหมาย/DPO; กองพัฒนาคุณภาพ; กองบริหารทรัพยากรบุคคล; เจ้าของระบบ/ข้อมูล; ทุกส่วนงาน					ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาส 1-4/2570 และต่อเนื่อง ทดสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง; Incident รายงานทันที	การติดตาม ติดตามด้วย KRI เทียบ RA/RT และรายงานตามรอบที่กำหนด	
สาเหตุสำคัญ Root Causes 1) Phishing/Ransomware/ภัยคุกคามใหม่เพิ่มขึ้น 2) ช่องโหว่ ระบบเดิม และ Patch Management ยังมีข้อจำกัด 3) Access Control/MFA/บัญชีสิทธิ์สูงยังไม่ครอบคลุม 4) PDPA Record/Flow/ฐานกฎหมายและมาตรการยังไม่ครบทุกส่วนงาน 5) Backup/DR และ Incident Response ต้องทดสอบต่อเนื่อง 6) ความเสี่ยงจาก Cloud/Third Party/AI และการเชื่อมโยงข้อมูล					ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงและสัญญาณเตือนภัย KRI EWS		
					KRI	Risk Appetite RA	Risk Tolerance RT
					L1 บุคลากรผ่านอบรมและทดสอบ Cybersecurity/PDPA	≥90% ต่อปี	80-<90%; <80% เกิน RT
					L2 ช่องโหว่สูง/วิกฤตที่แก้ไขภายในกำหนด	≥95%	90-<95%; <90% เกิน RT
					G1 เหตุ Cyber/Data Breach ร้ายแรงหรือมีนัยสำคัญ	0 เหตุการณ์/ปี	ไม่มีช่วง RT; ≥1 เกิน RT ทันที
					G2 เวลารวมที่ระบบสำคัญหยุดชะงักจากเหตุไซเบอร์	≤4 ชั่วโมง/ปี	>4-8 ชั่วโมง; >8 เกิน RT
มาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยง							
A1 Cybersecurity/PDPA/Data Governance Framework			A6 Cyber/PDPA Awareness & Phishing Simulation				
A2 ROPA/Data Flow & PDPA Gap Plan			A7 Vulnerability/Patch Management				

A3 MFA, Log Monitoring & Threat Detection	A8 PDPA Coordinator Network & Dashboard	
A4 Backup/DR พร้อม RTO/RPO Test	A9 Incident/Data Breach Response Drill	
A5 Access Rights & Privileged Account Review	A10 Cybersecurity & PDPA Risk Dashboard	

D2

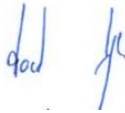
D - Digital Technology Risk
AI & Digital Adaptation

ประเด็นความเสี่ยง มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จาก AI และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

สถานะ	L	I	คะแนน	ระดับ	วิธีการจัดการ
ก่อนจัดการ / เป้าหมาย	4 / 3	4 / 3	16 / 9	สูงมาก (Extreme) → ปานกลาง (Medium)	Treat/Reduce พัฒนาความพร้อมก่อนขยายผลและกำกับการใช้
Risk Owner และหน่วยงานร่วม Risk Owner: รองอธิการบดีด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ กองแผนงาน; กองเทคโนโลยีดิจิทัล; สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ; สำนักวิจัยฯ; กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ฝ่าย HRD; ฝ่ายกฎหมาย; กองพัฒนาคุณภาพ; ทุกส่วนงาน				ระยะเวลาดำเนินการ ไตรมาส 1-4/2570 ติดตามรายไตรมาส; Roadmap ภายในไตรมาส 3	การติดตาม ติดตามด้วย KRI เทียบ RA/RT และรายงานตามรอบที่กำหนด
สาเหตุสำคัญ Root Causes				ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงและสัญญาณเตือนภัย KRI EWS	
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					
มาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยง					
				KRI	Risk Appetite RA
				L1 Workforce Readiness	≥80%
				L2 Curriculum Readiness	≥80%
				L3 AI/Digital Project Readiness	≥90%
				L4 Automation Readiness	≥90%
				G1 AI/Digital Benefits Realization	≥80%

A1 AI/Digital Competency Framework & Development	A7 Mission-based AI/Digital Use Cases	G2 Automation Performance Improvement	≥80%	70–<80%; <70% เกิน RT
A2 บูรณาการ AI/Digital Competencies ในหลักสูตร	A8 KRI/Early Warning Dashboard	G3 Significant AI/Digital Harm Event	0 เหตุการณ์รุนแรง	≥1 เหตุการณ์รุนแรงเกิน RT
A3 AI & Data Governance Framework	A9 University AI/Digital Governance Mechanism			
A4 Digital Architecture/Data Platform	A10 AI Sandbox/Innovation Lab			
A5 AI/Digital Investment Prioritization & Business Case	A11 AI Readiness & Digital Maturity Assessment			
A6 Strategic Partnerships	A12 AI/Digital Transformation Roadmap 3–5 ปี			

การรับรองแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	คราวประชุมครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2569
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้	คราวประชุมครั้งที่ 14/2569 เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2569
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	คราวประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2569
สภามหาวิทยาลัย	คราวประชุมครั้งที่ 9/2569 เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2569
ลงชื่อ	 รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล
ตำแหน่งและวันที่	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้