



# รายงานผล การบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
๙๐ ปี สำนึกในใจนิรันดร์

## คำนำ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จัดทำ รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เพื่อสรุปผลการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อน ระบบการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2562 ถึง 30 กันยายน 2563 โดยมีการ ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของ มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ยังมีการดำเนินการในบางส่วนที่จำเป็นต้องดำเนินการและปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัยต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

# สารบัญ

| ส่วนที่                                                                                                    | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                                                                       | ก    |
| สารบัญ                                                                                                     | ข    |
| 1 บทนำ                                                                                                     |      |
| หลักการและเหตุผล                                                                                           | 1    |
| วิสัยทัศน์                                                                                                 | 1    |
| พันธกิจ                                                                                                    | 2    |
| วัตถุประสงค์                                                                                               | 2    |
| ยุทธศาสตร์                                                                                                 | 2    |
| เป้าหมาย                                                                                                   | 2    |
| กลยุทธ์                                                                                                    | 3    |
| นโยบายอธิการบดี                                                                                            | 3    |
| วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง                                                                            | 4    |
| ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง                                                                             | 4    |
| 2 แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง                                                                      |      |
| - ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง                                                             | 5    |
| - กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง                                                                   | 8    |
| 3 การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง                                                                          |      |
| - การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง                                                                 | 13   |
| - สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง และการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำมาบริหารจัดการ | 14   |
| - การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง                                                             | 16   |
| - ปัญหาและอุปสรรค                                                                                          | 18   |
| 4 รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง                                                                     |      |
| - แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง                                                                | 19   |
| ภาคผนวก                                                                                                    |      |
| ก. แผนบริหารความเสี่ยง                                                                                     | 29   |
| ข. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง                                                                | 65   |
| ค. ขั้นตอน แนวทาง และปฏิทินการบริหารความเสี่ยง                                                             | 69   |
| ง. ขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง                                                                   | 75   |
| จ. คณะกรรมการจัดทำรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง                                                   | 79   |

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรให้มีผล การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยทั่วไปแล้วการบริหารความเสี่ยงจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทางมีความซับซ้อน ในบางครั้งการสื่อความหมายของการบริหารความเสี่ยงยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลาแม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

1. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า

2. สำนักงานอธิการบดี ภายใต้มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

3. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงจัดให้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดีขึ้น เพื่อการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุและโอกาสที่สำนักงานอธิการบดี และมหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันได้เล็งเห็นว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท

การบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี และมหาวิทยาลัย ฯ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ดี

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่มีระบบบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## พันธกิจ

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริม สนับสนุนการให้บริการแบบบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ และให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการบริการ การบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. เพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. เพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. เพื่อพัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับบุคคล องค์กร และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก  
เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
5. เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ
6. เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
7. เพื่อบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

## ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ
3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

## เป้าหมาย

1. มีระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
2. มีระบบการบริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน
3. มีระบบการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว ครอบคลุม
4. มีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพอย่างเหมาะสม
5. มีระบบบริหารเป็นมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล

## กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี เพื่อการใช้งานร่วมกันเป็นเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน
4. พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน
5. สร้างเครือข่ายและมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนาการให้บริการ และบริหารจัดการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสำนักงานอธิการบดีในเชิงรุก
7. พัฒนาระบบการจัดการสภาพภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม
8. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
9. ส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถพื้นฐานแก่บุคลากร
10. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในอาชีพ
11. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข
12. พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
13. พัฒนาการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
14. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

## นโยบายอธิการบดี

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามหลักคุณธรรมนำวิชาการ มีธรรมาภิบาล กระจายอำนาจโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. จัดระบบโครงสร้าง การขับเคลื่อนต่อยอดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามวิสัยทัศน์ร่วม และนโยบายที่มีประสิทธิภาพสูง ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ประสาน การพัฒนาคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน โดยการใช้การวิจัยเป็นฐานการดำเนินงานทุกพันธกิจ
4. พัฒนาภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ การผลิตและการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาและเอกลักษณ์ของคณะต่างๆ ให้มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการและผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
5. ระเบิดจากข้างใน เสริมสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว จากห้องเรียนห้องปฏิบัติการ สถานที่ทำงาน ภูมิทัศน์ ให้ประทับใจและเป็นตัวอย่างของผู้มาใช้บริการ
6. สร้างทีมงาน พัฒนาบุคลากร ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง วิชยฐานะ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกระดับ มีหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
7. ส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

8. ร่วมมือกับเครือข่ายกัลยาณมิตรในการแก้ปัญหา และพัฒนาบุคคล องค์กร ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน
9. สร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า คุณภาพชีวิตบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับสูงที่ยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
3. เพื่อให้สำนักงานอธิการบดีมีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

### ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร
3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

## ส่วนที่ 2

### แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในการดำเนินภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ซึ่งคำอธิบายความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

##### 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน : ประกอบด้วย

(1) Strategic Risk ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบายกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

(2) Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน, อุบัติเหตุ

(3) Financial Risk ความเสี่ยงทางการเงิน เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี

(4) Compliance Risk ความเสี่ยงด้านนโยบาย เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

##### 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

(1) Political Factors ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ

(2) Economic Factors ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง

(3) Socio-cultural Factors ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม

(4) Technological Factors ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

(5) International Factors ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

(6) ภัยธรรมชาติ

(7) ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

หรือ  $D = L \times I$

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับ ที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                              | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป<br>(กรมบัญชีกลาง) | แนวคิด 4T |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|
| 1. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหาร ความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ | Risk Acceptance<br>(Accept)             | Take      |

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                 | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป<br>(กรมบัญชีกลาง) | แนวคิด 4T |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|
| 2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน | Risk Reduction<br>(Control)             | Treat     |
| 3. การกระจาย หรือโอน ความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย กับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)                                                | Risk Sharing<br>(Transfer)              | Transfer  |
| 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป                                                                            | Risk Avoidance<br>(Avoid)               | Terminate |

ทั้งนี้ วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

## ตารางที่ 2 แสดงรายละเอียดประเภทการควบคุม

| ศัพท์ที่ใช้           | ประเภทการควบคุม                                                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Preventive Control | การควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ |
| 2. Detective Control  | การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ เป็นการควบคุมที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ |
| 3. Directive Control  | การควบคุมโดยการชี้แนะที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น                                           |
| 4. Corrective Control | การควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง                                                                                                           |

การควบคุมตามประเภทต่าง ๆ และวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยงนั้น จึงเป็นหลักการทางด้านความคิด และการวิเคราะห์ความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน ซึ่งต้องมีการนำไปใช้ควบคู่กันไปด้วยกันเสมอ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง เหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ ภัยพิบัติต่าง ๆ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมีได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบ ก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อยแตกต่างกัน

การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผล การควบคุมภายในในระดับกิจกรรมซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

## กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives setting) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน /โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน

2. การระบุความเสี่ยง (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม โดยในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

☒ **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

☒ **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

☒ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

☒ **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Regulatory Risk : R)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

☒ **ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (Economic/Political Risk : E/P)** เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม และความไม่สงบทางการเมืองมีผลกระทบเป็นภัยคุกคามเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมมาก ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาและโอกาสในการได้รับการศึกษาของคนไทย เราต้องทำความเข้าใจในเรื่องบริบททางสังคม (รวมทั้งเศรษฐกิจและการเมือง) และบริบทของประเทศไทยในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจโลก

☒ **ความเสี่ยงด้านธรรมชาติ (Natural Risk : N)** เกี่ยวข้องกับภาวะความเสี่ยงจากการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติของประเทศไทยพบว่ามีความเสี่ยงจำกัด เนื่องจากประเทศไทยไม่ค่อยประสบภัยพิบัติในลักษณะรุนแรง เช่น แผ่นดินไหวมากนัก โดยส่วนมากจะเป็นภัยแล้ง พายุและน้ำท่วม ส่งผลให้ต้องมีแผนในการพัฒนาและการบริหารความเสี่ยงจากการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและการจัดการเรียนการสอน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

➤ ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และการะับผิดชอบ

- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม
- ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่อง นิติธรรม และความเสมอภาค
- ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง อาจมีความเสี่ยงด้านผลกระทบ ประสิทธิภาพความต่อเนื่องการ ปฏิบัติงาน
- ด้านธรรมาภิบาล อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องการจัดการเรียนการสอน

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คำนวณการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ทุนให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมกันในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการ โอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการ การประมาณระดับความเสี่ยง และการตัดสินใจ ว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินโดยนัยสำคัญ หรือผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการใช้วิธีการให้คะแนน

5. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize risks) เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากกระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

6. การประเมินมาตรการควบคุม (Evaluate control measures) เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม เพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยใช้เทคนิค 4 T คือ Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยง และ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัย ฯ จะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า)

7. การจัดการความเสี่ยง (Risk management) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย ฯ หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

8. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ 3

#### การดำเนินการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี

##### การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 โดยแสดงรายละเอียดการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบพันธกิจหลักของกองร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมสำคัญในการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง คำสั่ง ที่ 007 / 2562

ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2562

ในปีงบประมาณ 2561 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยง เข้ามาใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อันจะเป็นการลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ทำหน้าที่เป็นประธาน เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นคณะกรรมการ และมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงานอธิการบดี และอธิการบดี

2. มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้นำจุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะจากรายงานประจำปี รายงานการประเมินคุณภาพภายใน และปัญหาในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน เข้าร่วมพิจารณาในที่ประชุม เพื่อเป็นแนวทางให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใช้วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญก่อนนำไปทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้อำนาจอธิการบดี และมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย อีกทั้งได้พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดทำแผนพัฒนา/ผลการพัฒนา และมีรายงานต่อที่ประชุม

3. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนดังกล่าวต้องกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการ ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในด้านการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี และได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ พร้อมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

#### 4. มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ในส่วนของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ คือ

4.1 จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี เพื่อติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

4.2 มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากการวิเคราะห์จุดอ่อนและข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งมีการจัดการความเสี่ยง

#### 5. มีการติดตามประเมินผล และรายงาน

มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินผลการควบคุม และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อจะได้ทราบสถานะของแต่ละความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป หรือภายหลังดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมแล้ว และสามารถค้นพบความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งทราบว่าแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดนั้น สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้หรือไม่ และมีประสิทธิภาพดีควรจะดำเนินต่อไป หรือต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร

ทั้งนี้ ในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง และมีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน โดยประสานเข้ากับกระบวนการทำงานปกติที่ทุกคนมีส่วนร่วม มีการสื่อสารและเผยแพร่ให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจในแนวทางเดียวกัน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ได้ร่วมกันผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมโดยให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทุกกิจกรรม โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และเป็นไปตามกระบวนการแนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัย และพิจารณากำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme)) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และประมวลจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแต่ละหน่วยงานได้ดำเนินการตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด โดยสรุปผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ดังนี้

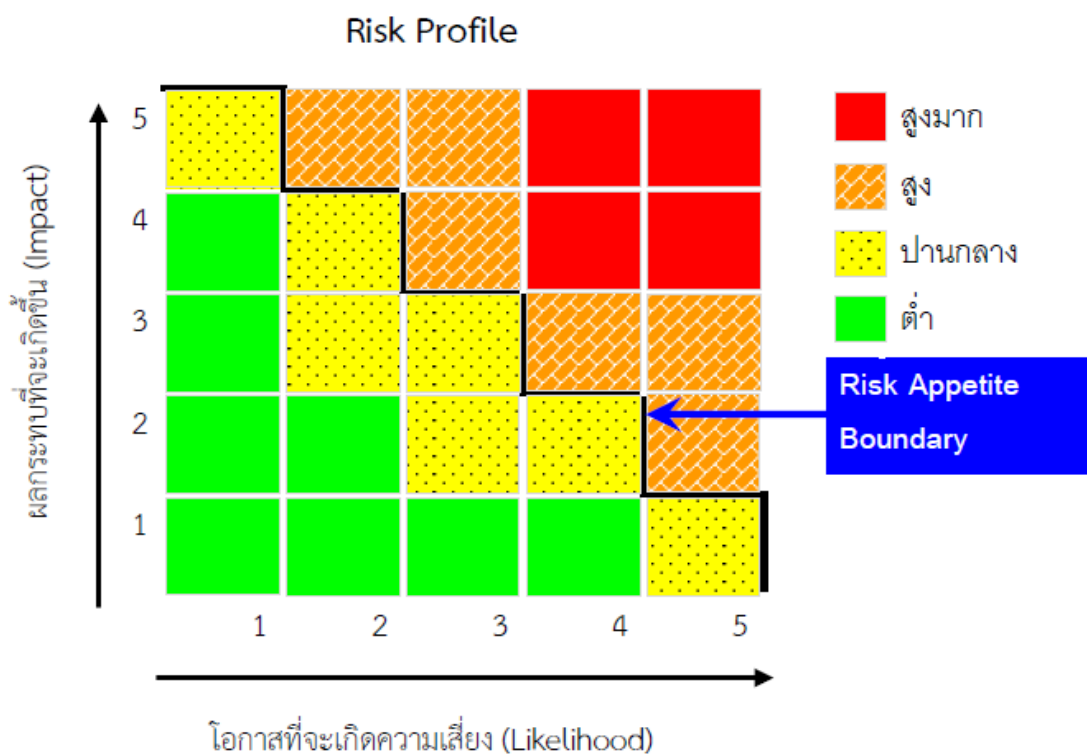
#### 1. สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง และการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารจัดการ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ได้วิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยเหล่านั้น มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยมีหลักการในการระบุปัจจัยเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ เศรษฐกิจ/การเมือง และธรรมชาติ รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักการ

ตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม  
หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติ

สำหรับสำนักงานอธิการบดี มีการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานใน กิจกรรม/โครงการ และความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดี โดยสำนักงานอธิการบดี มีการวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 **จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง** ซึ่งสามารถจำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานอธิการบดี 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ และสามารถจำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้าน ความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล 3 ประการ

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารจัดการตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำหรับผลการประเมินระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการนำโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ X ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ โดยแสดงจำนวนปัจจัยเสี่ยงในแต่ละระดับความรุนแรงออกมาในรูปของแผนภูมิความเสี่ยงได้ ดังนี้



| ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                      | ประเภทความเสี่ยง |              |         |                  |                   |          | ระดับการประเมิน |     |         |     | หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง |                |                |            |                    |            |               |                |             |            |               |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|---------|------------------|-------------------|----------|-----------------|-----|---------|-----|-----------------------------|----------------|----------------|------------|--------------------|------------|---------------|----------------|-------------|------------|---------------|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                   | กลยุทธ์          | การดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย/กฎระเบียบ | เศรษฐกิจ/การเมือง | ธรรมชาติ | รวม             | ต่ำ | ปานกลาง | สูง | สูงมาก                      | 1. ประสิทธิภาพ | 2. ประสิทธิภาพ | 3. ตอบสนอง | 4. การรับผิดชอบต่อ | 5. โปร่งใส | 6. มีส่วนร่วม | 7. กระจายอำนาจ | 8. นิติธรรม | 9. เสมอภาค | 10. มุ่งพัฒนา |   |
| 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี ยังขาดประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลแผน - ผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน ขาดผู้ดูแลพัฒนาระบบ                                                                                                                            | -                | ✓            | -       | -                | -                 | -        | 1               | -   | -       | ✓   | -                           | -              | ✓              | -          | -                  | -          | -             | -              | -           | -          | -             | - |
| 2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลา                                                                                                                                                                              | -                | ✓            | -       | -                | -                 | -        | 1               | -   | ✓       | -   | -                           | -              | -              | -          | ✓                  | -          | -             | -              | -           | -          | -             | - |
| 3. การพัฒนาตนเองของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานยังมีน้อย หรือบางคนไม่มีการพัฒนาตนเองเลยใน 1 ปี                                                                                                                                                          | -                | ✓            | -       | -                | -                 | -        | 1               | -   | -       | ✓   | -                           | ✓              | -              | -          | -                  | -          | -             | -              | -           | -          | -             | - |
| 4. ขาดแผนการบำรุงรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ ที่สามารถซ่อมบำรุงได้                                                                                                                                                                                        | ✓                | -            | -       | -                | -                 | -        | 1               | -   | -       | ✓   | -                           | -              | ✓              | -          | -                  | -          | -             | -              | -           | -          | -             | - |
| 5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลืองปีละหลายล้านบาท เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ หมึก ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อจากบริษัทห้างร้านรายย่อยภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงทำให้สำนักงานอธิการบดีต้องจ่ายเงินสูงขึ้นเนื่องจากร้านค้ารายย่อยบวกกำไรเพิ่มมากขึ้น | ✓                | -            | -       | -                | -                 | -        | 1               | -   | ✓       | -   | -                           | -              | ✓              | -          | -                  | -          | -             | -              | -           | -          | -             | - |
| 6. การเกิดโรคระบาดกระจายไปทั่วประเทศไทย                                                                                                                                                                                                           | -                | -            | -       | -                | -                 | ✓        | 1               | -   | -       | ✓   | -                           | -              | ✓              | -          | -                  | -          | -             | -              | -           | -          | -             | - |
| รวม 6 ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                | 2                | 2            | 1       | 1                | -                 | -        | 6               | -   | 2       | 4   | -                           | 1              | 3              | -          | 1                  | 1          | -             | -              | -           | -          | -             | - |

## 2. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

จากผลการประเมินระดับของปัจจัยเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ได้พิจารณานำเสนอกิจกรรมรองรับความเสี่ยง เพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme)) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ และความเหมาะสมของกิจกรรมดังกล่าว และประมวลจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยที่ต้องพิจารณานำมาบริหารจัดการ จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณากำหนด

กิจกรรมเพื่อรองรับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ จำนวน 7 กิจกรรม และมอบหมายให้กลุ่มงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดและมีการรายงานผลการดำเนินงานโดยสรุป ซึ่งหน่วยงานต่างๆ โดยสำนักงานอธิการบดีได้ดำเนินการกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 66.67 และอยู่ระหว่างการดำเนินการหรือยังไม่มีดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 33.33 ดังนี้

| ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                        | จำนวนปัจจัยที่พิจารณา<br>นำมาบริหารจัดการ |           |         |        |                   |          |     | จำนวนกิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง |                                                      |                                                |                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------|---------|--------|-------------------|----------|-----|----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | กลยุทธ์                                   | ดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย | เศรษฐกิจ/การเมือง | ธรรมชาติ | รวม | ดำเนินการ<br>เสร็จแล้ว           | อยู่ระหว่าง<br>ดำเนินการ<br>/ ยังไม่ได้<br>ดำเนินการ | ร้อยละความ<br>เสี่ยงที่<br>ดำเนินการไป<br>แล้ว | ร้อยละความ<br>เสี่ยงที่ยัง<br>ไม่ได้<br>ดำเนินการ |
| 1. ระบบสารสนเทศของ<br>สำนักงานอธิการบดี ยังขาด<br>ประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลแผน -<br>ผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน<br>ขาดผู้ดูแลพัฒนาระบบ                                                                                                                                                | -                                         | ✓         | -       | -      | -                 | -        | 1   | ✓                                | -                                                    | 91.67                                          | -                                                 |
| 2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการ<br>ดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตาม<br>กรอบระยะเวลา                                                                                                                                                                                                        | -                                         | ✓         | -       | -      | -                 | -        | 1   | ✓                                | -                                                    | 88.89                                          | -                                                 |
| 3. การพัฒนาตนเองของ<br>บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานยัง<br>มีน้อย หรือบางคนไม่มีการ<br>พัฒนาตนเองเลยใน 1 ปี                                                                                                                                                                                | -                                         | ✓         | -       | -      | -                 | -        | 1   | ✓                                | -                                                    | 91.67                                          | -                                                 |
| 4. ขาดแผนการบำรุงรักษา<br>พัสดุครุภัณฑ์ ที่สามารถซ่อม<br>บำรุงได้                                                                                                                                                                                                                   | ✓                                         | -         | -       | -      | -                 | -        | 1   | -                                | ✓                                                    | -                                              | 100                                               |
| 5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อ<br>วัสดุสิ้นเปลืองปีละหลายล้าน<br>บาท เช่น กระดาษ ปากกา<br>ดินสอ หมึก ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อ<br>จากบริษัทห้างร้านรายย่อย<br>ภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย<br>ดังนั้นจึงทำให้สำนักงาน<br>อธิการบดีต้องจ่ายเงินสูงขึ้น<br>เนื่องจากร้านค้ารายย่อยบวก<br>กำไรเพิ่มมากขึ้น | ✓                                         | -         | -       | -      | -                 | -        | 1   | -                                | ✓                                                    | -                                              | 100                                               |

| ปัจจัยเสี่ยง                                | จำนวนปัจจัยที่พิจารณา<br>นำมาบริหารจัดการ |           |         |        |                   |          |     | จำนวนกิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง |                                                      |                                                |                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------|---------|--------|-------------------|----------|-----|----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                             | กลยุทธ์                                   | ดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย | เศรษฐกิจ/การเมือง | ธรรมชาติ | รวม | ดำเนินการ<br>เสร็จแล้ว           | อยู่ระหว่าง<br>ดำเนินการ<br>/ ยังไม่ได้<br>ดำเนินการ | ร้อยละความ<br>เสี่ยงที่<br>ดำเนินการไป<br>แล้ว | ร้อยละความ<br>เสี่ยงที่ยัง<br>ไม่ได้<br>ดำเนินการ |
| 6. การเกิดโรคระบาดกระจาย<br>ไปทั่วประเทศไทย | -                                         | -         | -       | -      | -                 | ✓        | 1   | ✓                                | -                                                    | 75.00                                          | -                                                 |
| <b>รวม 6 ปัจจัยเสี่ยง</b>                   | 2                                         | 3         | -       | -      | -                 | 1        | 6   | 4                                | 2                                                    | 66.67                                          | 33.33                                             |

### ปัญหาและอุปสรรค

ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานดังนี้

1. มีบางปัจจัยที่ดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่สมบูรณ์ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่แก้ไขได้ยาก ต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากร และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย
2. การบริหารความเสี่ยง ยังไม่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรเท่าที่ควร เนื่องจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงยังคงเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งอยู่ในระดับบุคลากรปฏิบัติการ

## ส่วนที่ 4

### รายงานผลการดำเนินงาน

### การบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ตามที่สำนักงานอธิการบดี ได้มีแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวแล้วนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 (ตุลาคม 2562 – กันยายน 2563) เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ได้แก่

- แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



# ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 62 - 30 ก.ย. 63)

ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

|                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง (1) : ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี เสี่ยงต่อการไม่ผ่านการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (ด้านการดำเนินงาน)                                   |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ                                                                      |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ                    |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                                         |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศระดับความสำเร็จของระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ |

| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                    | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63) |             |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                      |       | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |             |              |               |                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                             |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                       |                                                | โอกาส                                               | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ                                                                                                                                                                                                 | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                                                                                                                    | โอกาส |                                                   | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | ลดลง<br>(Y/N) | ร้อยละ                                            |
| S                                                                                                            | O | F | R | E | N |                                                                                                                                                    |                                                |                                                     |             |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                      |       |                                                   |             |              |               |                                                   |
|                                                                                                              | ✓ |   |   |   |   | 1. ระบบสารสนเทศ<br>ของสำนักงาน<br>อธิการบดี ยังขาด<br>ประสิทธิภาพ ขาด<br>ข้อมูลแผน - ผลการ<br>ดำเนินงานที่เป็น<br>ปัจจุบัน ขาดผู้ดูแล<br>พัฒนาระบบ | 3                                              | 4                                                   | 12<br>(สูง) | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- ควรมีการปรับปรุง<br>เว็บไซต์ สำนักงาน<br>อธิการบดี และ<br>มอบหมายให้มีผู้ดูแล<br>ระบบ โดยปรับปรุง<br>ข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน<br>และพร้อมต่อการ<br>ให้บริการด้านข้อมูล<br>สารสนเทศ | - สำนักงานอธิการบดี ได้มีการ<br>ปรับปรุงเว็บไซต์ และมีการพัฒนา<br>เว็บไซต์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการ<br>ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และ<br>พร้อมต่อการให้บริการด้านข้อมูล<br>สารสนเทศ | 1     | 1                                                 | 1<br>(ต่ำ)  | Y            | 91.67         | Risk ที่ยังเหลืออยู่<br>-<br><br>แนวทางแก้ไข<br>- |



## ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 62 - 30 ก.ย. 63)

### ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 2 พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ

| ความเสี่ยง : 2. กระบวนการการเบิกจ่ายที่มีการเบิกจ่ายประจำแบบเดิมๆ ทุกเดือน มีความล่าช้าไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาตามขั้นตอนที่กำหนด (ด้านการดำเนินงาน) |   |   |   |   |   |              |                                                                                      |             |              |                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            |       |             |                |               |                                                   |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|----------------|---------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน                                                                                          |   |   |   |   |   |              |                                                                                      |             |              |                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            |       |             |                |               |                                                   |                                                                  |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาในการดำเนินงาน                                                                                 |   |   |   |   |   |              |                                                                                      |             |              |                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            |       |             |                |               |                                                   |                                                                  |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                                |   |   |   |   |   |              |                                                                                      |             |              |                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            |       |             |                |               |                                                   |                                                                  |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณตามขั้นตอน และกรอบระยะเวลาที่กำหนด                                            |   |   |   |   |   |              |                                                                                      |             |              |                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            |       |             |                |               |                                                   |                                                                  |
| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                                         |   |   |   |   |   |              |                                                                                      |             |              | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                              | การประเมินความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63)                                                                                                                                                        |       |             |                |               | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |                                                                  |
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                                                                     |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง | โอกาส                                                                                | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ |                                                |                                                                                                                                                                              | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                                                                                                                                          | โอกาส | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ   | ลดลง<br>(Y/N) |                                                   | ร้อยละ                                                           |
| S                                                                                                                                                    | O | F | R | E | N |              |                                                                                      |             |              |                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            |       |             |                |               |                                                   |                                                                  |
|                                                                                                                                                      |   | ✓ |   |   |   |              | 2. ผู้รับผิดชอบ<br>เบิกจ่ายมีการ<br>ดำเนินงานล่าช้า ไม่<br>เป็นไปตามกรอบ<br>ระยะเวลา | 3           | 3            | 9<br><br>(ปาน<br>กลาง)                         | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br><br>- ควรจัดส่งเสริม<br>และกระตุ้น<br>ผู้รับผิดชอบหน้าที่การ<br>เบิกจ่ายให้ดำเนินงาน<br>ด้านการเบิกจ่ายตาม<br>ขั้นตอน และกรอบ<br>ระยะเวลาที่กำหนด | - มีการส่งเสริม และกระตุ้น<br>ผู้รับผิดชอบหน้าที่การเบิกจ่ายให้<br>ดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายตามขั้นตอน<br>และกรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยมี<br>การติดตาม ผลเบิกจ่าย 4 ไตรมาส และ<br>มีการรายงานเสนอต่อผู้บริหาร | 1     | 1           | 1<br><br>(ต่ำ) | Y             | 88.89                                             | Risk ที่ยังเหลืออยู่<br><br>-<br><br><u>แนวทางแก้ไข</u><br><br>- |

# ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 62 - 30 ก.ย. 63)

ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ

|                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง (3) : 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ด้านกลยุทธ์)                                                     |
| กิจกรรม / โครงการ : ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ                           |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                      |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย                           |

| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง                                   |   |   |   |   |   |                                                                                                              | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง |   | การประเมินความเสี่ยงลดลง |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                   |       | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br><br>/<br>แนวทางแก้ไข |             |              |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |   |   |   |   |   |                                                                                                              |                                                |   | (1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63)  |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                   |       |                                                       |             |              |                                                                                                                                                                                               |
| ประเภทความเสี่ยง                                                      |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                 |                                                |   | โอกาส                    | ผล<br>กระทบ                                                                                                                                                                                               | ผล/<br>ระดับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง | โอกาส |                                                       | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | ลดลง<br>(Y/N)                                                                                                                                                                                 |
| S                                                                     | O | F | R | E | N |                                                                                                              |                                                |   |                          |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                   |       |                                                       |             |              |                                                                                                                                                                                               |
| ✓                                                                     |   |   |   |   |   | 3. การพัฒนาตนเอง<br>ของบุคลากร<br>แต่ละตำแหน่งงาน<br>ยังมีน้อย หรือบาง<br>คนไม่มีการพัฒนา<br>ตนเองเลยใน 1 ปี | 3                                              | 4 | 12<br>(สูง)              | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br><br>- ควรจัดให้มีการ<br>ควบคุมส่งเสริมให้<br>บุคลากรทุกคนเข้ารับ<br>การฝึกอบรมในหน้าที่<br>ตำแหน่งที่รับผิดชอบ<br>เป็นประจำทุกปี เพื่อ<br>เพิ่มพูนความรู้ในงานที่<br>รับผิดชอบ | - มหาวิทยาลัยโดยกองบริหารงาน<br>บุคคลมีการติดตามประเมินผลการ<br>ดำเนินงานของบุคลากร ซึ่งในแบบ<br>ประเมินจะมีหัวข้อด้านการพัฒนาตัวเอง<br>ของบุคลากรอย่างไร และมีการส่งเสริม<br>ให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมใน<br>หน้าที่ตำแหน่งที่รับผิดชอบเป็นประจำ<br>ทุกปี เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงานที่<br>รับผิดชอบ เพื่อพัฒนางาน พัฒนา<br>มหาวิทยาลัยต่อไป | 1                                 | 1     | 1<br>(ต่ำ)                                            | Y           | 99.67        | <u>Risk ที่ยังเหลืออยู่</u><br><br>- ขาดการบูรณา<br>การทบทวน<br>แผนพัฒนา<br>บุคลากร<br><br><u>แนวทางแก้ไข</u><br><br>- ควรจัดให้มีการ<br>ทบทวนแผนพัฒนา<br>บุคลากรของ<br>สำนักงาน<br>อธิการบดี |



ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 62 - 30 ก.ย. 63)

ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

|                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง : 4. ความคุ้มค่าของการใช้พัสดุครุภัณฑ์ (ด้านกลยุทธ์)                                                                          |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                                            |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                    |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ                                               |

| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |   |   |   |   |   |                                             | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง |   | การประเมินความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63) |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                   |       | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br><br>/<br>แนวทางแก้ไข |             |              |                                                                                                                                                                                                                                                           |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------------------|------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                             |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                |                                                |   | โอกาส                                               | ผล<br>กระทบ                                                                                                                                                                                                      | ผล/<br>ระดับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง | โอกาส |                                                       | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | ลดลง<br>(Y/N)                                                                                                                                                                                                                                             | ร้อยละ |
| S                                                                                                            | O | F | R | E | N |                                             |                                                |   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                   |       |                                                       |             |              |                                                                                                                                                                                                                                                           |        |
| ✓                                                                                                            |   |   |   |   |   | 4. ขาดแผนการ<br>บำรุงรักษาพัสดุ<br>ครุภัณฑ์ | 3                                              | 4 | 12<br><br>(สูง)                                     | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br><br>- ควรจัดทำแผน<br>บำรุงรักษาพัสดุ<br>ครุภัณฑ์ และควรมี<br>การดำเนินการด้าน<br>การบำรุงรักษาคร<br>ุภัณฑ์ เพื่อเป็นการ<br>ประหยัดงบประมาณ<br>และความคุ้มค่าในการ<br>ใช้พัสดุครุภัณฑ์ | - สำนักงานอธิการบดียังไม่มีแผนด้าน<br>การบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ เพื่อเป็น<br>การประหยัดงบประมาณ และความ<br>คุ้มค่าในการใช้พัสดุครุภัณฑ์ แต่<br>สำนักงานอธิการบดี โดยกองคลังฝ่าย<br>พัสดุ และกองกลาง ได้มีการ<br>ดำเนินการด้านบำรุงรักษาครุภัณฑ์ เพื่อ<br>เป็นการประหยัดงบประมาณ และความ<br>คุ้มค่าในการใช้พัสดุครุภัณฑ์ของ<br>มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว | 3                                 | 4     | 12<br><br>(สูง)                                       | N           | 0            | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br><br>- ควรจัดทำแผน<br>บำรุงรักษาพัสดุ<br>ครุภัณฑ์<br><br><b>แนวทางแก้ไข</b><br><br>- ควรมีการ<br>ดำเนินการด้าน<br>การบำรุงรักษาคร<br>ุภัณฑ์ เพื่อเป็นการ<br>ประหยัด<br>งบประมาณ และ<br>ความคุ้มค่าในการ<br>ใช้พัสดุครุภัณฑ์ |        |

# ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 62 - 30 ก.ย. 63)

## ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

|                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>ความเสี่ยง :</b> 5. สำนักงานอธิการบดี ไม่มีคลังพัสดุที่มีสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรง เพื่อจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการลดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง และยังเป็นการเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย (ด้านกลยุทธ์) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>กิจกรรม / โครงการ :</b> พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ :</b> เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง :</b> - บาท                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง :</b> ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ                                                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง                                   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                   |       |             |                        | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                              | การประเมินความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63)                                                                                                                                                                                 |       |             |                        |               | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br><br>/<br>แนวทางแก้ไข |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|------------------------|---------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                      | โอกาส | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ           |                                                                                                                                                                                                                                                             | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                   | โอกาส | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ           | ลดลง<br>(Y/N) |                                                       | ร้อยละ                                                                                                                                                                                                                                   |
| S                                                                     | O | F | R | E | N |                                                                                                                                                                                                                                   |       |             |                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |       |             |                        |               |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |
| ✓                                                                     |   |   |   |   |   | 5. สำนักงาน<br>อธิการบดีจัดซื้อวัสดุ<br>สิ้นเปลืองปีละหลาย<br>ล้านบาท เช่น<br>กระดาษ ปากกา<br>ดินสอ หมึก ฯลฯ<br>ซึ่งจัดซื้อจากบริษัท<br>ห้างร้านรายย่อย<br>ภายนอกใกล้<br>มหาวิทยาลัย ดังนั้น<br>จึงทำให้สำนักงาน<br>อธิการบดีต้อง | 3     | 3           | 9<br><br>(ปาน<br>กลาง) | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br><br>- ควรจัดให้มีคลัง<br>พัสดุของมหาวิทยาลัย<br>ที่มีครบทุกอย่าง และ<br>หรือมีการสั่งซื้อผ่าน<br>มหาวิทยาลัยเท่านั้น<br>ถึงจะสามารถเบิกจ่าย<br>ได้ ซึ่งเป็นการช่วยลด<br>การสิ้นเปลือง<br>งบประมาณ เช่น<br>กระดาษที่มีการสั่งซื้อ | - ยังไม่มีการดำเนินการด้านจัดให้มีคลัง<br>พัสดุของมหาวิทยาลัย เนื่องจากต้องม<br>ีการอนุมัติจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย<br>และเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายที่ยังไม่เห็นถึง<br>ความสำคัญของการมีคลังพัสดุ จึงทำให้<br>ไม่มีการดำเนินงานเพิ่มขึ้น | 3     | 3           | 9<br><br>(ปาน<br>กลาง) | N             | 0                                                     | Risk ที่ยังเหลืออยู่<br><br>- มหาวิทยาลัยยัง<br>ไม่มีการจัดตั้งคลัง<br>พัสดุ<br><br><u>แนวทางแก้ไข</u><br><br>- ควรจัดให้มีคลัง<br>พัสดุของ<br>มหาวิทยาลัย<br>เพื่อใช้ในกิจการ<br>ของมหาวิทยาลัยซึ่ง<br>เป็นการใช้งบประ<br>มารที่คุ้มค่า |



| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |   |   |   |   |   |                                                                       | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63) |             |              |                                                                                                                                                                                                                                                   |       | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |             |              |               |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------|
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                           |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                          |                                                | โอกาส                                               | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                 | โอกาส |                                                   | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | ลดลง<br>(Y/N) | ร้อยละ |
| S                                                                                                          | O | F | R | E | N |                                                                       |                                                |                                                     |             |              |                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                                   |             |              |               |        |
|                                                                                                            |   |   |   |   |   | จ่ายเงินสูงขึ้น<br>เนื่องจากร้านค้าราย<br>ย่อยบวกกำไรเพิ่ม<br>มากขึ้น |                                                |                                                     |             |              | จากห้างร้านภายนอก<br>เริ่ม ละหลายร้อยละ<br>และถ้ามหาวิทยาลัย<br>สั่งซื้อจากทางผู้ผลิต<br>โดยตรงแล้วนำมา<br>จำหน่ายภายใน<br>มหาวิทยาลัยในราคาที่<br>ถูกลง ก็จะเป็นการ<br>ประหยัดงบประมาณ<br>ด้วย แล้วเงินก็จะ<br>หมุนเวียนภายใน<br>มหาวิทยาลัยด้วย |       |                                                   |             |              |               |        |

# ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 62 - 30 ก.ย. 63)

ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

|                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง (6) : 6. ไม่สามารถควบคุมการระบาดของโรคได้ (ด้านภัยธรรมชาติ)                                                                   |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                                            |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                    |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ                                               |

| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |   |   |   |   |   |                                                 | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63) |             |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |             |              |               |                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                             |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                    |                                                | โอกาส                                               | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ                                                                                                     | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                               | โอกาส |                                                   | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | ลดลง<br>(Y/N) | ร้อยละ                                                                                                                                                                |
| S                                                                                                            | O | F | R | E | N |                                                 |                                                |                                                     |             |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |                                                   |             |              |               |                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                              |   |   |   |   | ✓ | 6. การเกิดโรค<br>ระบาดกระจายไป<br>ทั่วประเทศไทย | 3                                              | 4                                                   | 12<br>(สูง) | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- ควรจัดระบบการ<br>เฝ้าระวังและป้องกัน<br>โรคระบาดไม่ให้<br>ระบาดภายใน<br>มหาวิทยาลัย | - มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<br>ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการ<br>จัดระบบการเฝ้าระวังและป้องกันโรค<br>ระบาดไม่ให้ระบาดภายในมหาวิทยาลัย<br>และมีจุดคัดกรอง วัดไข้ วัดอุณหภูมิ<br>ก่อนขึ้นตึกสำนักงาน และคณะต่างๆ<br>ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีเวรยาม<br>บุคลากร ประจำตึกคอยวัดไข้ วัด<br>อุณหภูมิทุกวัน | 3     | 1                                                 | 3<br>(ต่ำ)  | Y            | 75.00         | <u>Risk ที่ยังเหลืออยู่</u><br>- โรคระบาด<br>COVID19 ยังมีใน<br>ประเทศไทย<br><br><u>แนวทางแก้ไข</u><br>- ควรมีการเฝ้า<br>ระวังและป้องกัน<br>โรคระบาด<br>COVID19 ต่อไป |



## RMU-ERM. F2

| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |   |   |   |   |   |              | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง | การประเมินความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค 62 - 30 ก.ย. 63) |             |              |                                                                                                                                               |       | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |             |              |               |        |  |                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                           |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง |                                                | โอกาส                                               | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | แผน / กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                                                                             | โอกาส |                                                   | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ | ลดลง<br>(Y/N) | ร้อยละ |  |                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |
| S                                                                                                          | O | F | R | E | N |              |                                                |                                                     |             |              |                                                                                                                                               |       |                                                   |             |              |               |        |  |                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                            |   |   |   |   |   |              |                                                |                                                     |             |              | - ควรทำการสื่อสาร<br>และประชาสัมพันธ์ให้<br>นักศึกษาและบุคลากร<br>ของมหาวิทยาลัย<br>ทราบข้อปฏิบัติและ<br>แนวทางการป้องกัน<br>โรคระบาด COVID19 |       |                                                   |             |              |               |        |  | - มหาวิทยาลัย ได้สื่อสารและ<br>ประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาและบุคลากร<br>ของมหาวิทยาลัยทราบข้อปฏิบัติและ<br>แนวทางการป้องกันโรค COVID19 โดย<br>ให้สวมหน้ากากอนามัยทุกครั้ง เมื่อมา<br>ติดต่อราชการ กินร้อนช้อนกลาง ล้าง<br>มือด้วยวิธีที่ถูกต้อง |  |  |  |  |  |  |

## กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (4Ts)

Take : การยอมรับความเสี่ยง

Treat : การลด/การควบคุมความเสี่ยง

Transfer : การกระจาย หรือโอนความเสี่ยง

Terminate : การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ

วันที่..... /...../.....

## ภาคผนวก ก

### แผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563





ตารางที่ 1 การกำหนดขั้นตอน และวัตถุประสงค์ของขั้นตอน

RMU - ERM 1

| การกำหนดกิจกรรมหลักและวัตถุประสงค์ (ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์)<br>สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |                                                                                |                                                                                |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์<br>(1)                                                                                              | วัตถุประสงค์<br>(เป้าหมายยุทธศาสตร์)<br>(2)                                    | ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก<br>(3)                              | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br>(4)                                                                       |
| 1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                   | - มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ           | - พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ         | - เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ |
| 2. พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ                                                                                | - มีระบบการบริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน                                        | - พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน                                      | - เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาในการดำเนินงาน                                                                                 |
| 3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ                                                                 | - มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพอย่างเหมาะสม | - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ | - เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ                           |
| 4. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ                                                      | - มีระบบการบริหารเป็นมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล                                  | - พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                    | - เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ             |

หมายเหตุ : การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM), (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในความคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน





## ตารางที่ 2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

RMU - ERM 2

| การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง   สำนักงานอธิการบดี                              |                                                                                                                                       |                                                                                                        |                                                                                                                                    |                                       |                      |                 |                             |                             |                               |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 1   พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ |                                                                                                                                       |                                                                                                        |                                                                                                                                    |                                       |                      |                 |                             |                             |                               |                  |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการ<br>ทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก<br><br>(1)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง3) | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br><br>(2)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                                          | ความเสี่ยง<br><br>(3)                                                                                  | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(4)                                                                                                            | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             | หลัก<br>ธรรมาภิบาล<br><br>(6) |                  |
|                                                                                   |                                                                                                                                       |                                                                                                        |                                                                                                                                    | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) |                               | ด้านธรรมชาติ (N) |
| - พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ<br>เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ<br>ให้มีประสิทธิภาพ    | - เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติ<br>ตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>และความสำเร็จของการนำ<br>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้<br>ในการบริหารจัดการ | 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงาน<br>อธิการบดี เสี่ยงต่อการไม่ผ่านการ<br>ประเมินประกันคุณภาพการศึกษา<br>ภายใน | 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงาน<br>อธิการบดี ยังขาดประสิทธิภาพ ขาด<br>ข้อมูลแผน - ผลการดำเนินงานที่<br>เป็นปัจจุบัน ขาดผู้ดูแลพัฒนาระบบ |                                       | ✓                    |                 |                             |                             |                               | ประสิทธิภาพ      |

**การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี**  
**ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 2 พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ**

| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3) | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4) | ความเสี่ยง<br>(3)                                                                                                                | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)                                                          | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             |                  | หลัก<br>ธรรมาภิบาล<br>(6) |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|---------------------------|
|                                                                           |                                                                      |                                                                                                                                  |                                                                              | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) |                           |
| - พัฒนาปรับปรุงขั้นตอน<br>กระบวนการปฏิบัติงาน                             | - เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาใน<br>การดำเนินงาน                           | 2. กระบวนการการเบิกจ่ายที่มีการ<br>เบิกจ่ายประจำแบบเดิมๆ ทุกเดือน มี<br>ความล่าช้าไม่เป็นไปตามกรอบ<br>ระยะเวลาตามขั้นตอนที่กำหนด | 2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการ<br>ดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตาม<br>กรอบระยะเวลา |                                       | ✓                    |                 |                             |                             |                  | การะรับผิดชอบ             |





| การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง   สำนักงานอธิการบดี                                   |                                                                                                         |                                             |                                                                                                     |                                       |                      |                 |                             |                             |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 3   พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ    |                                                                                                         |                                             |                                                                                                     |                                       |                      |                 |                             |                             |                               |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการ<br>ทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก<br><br>(1)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง3)      | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br><br>(2)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง4)                            | ความเสี่ยง<br><br>(3)                       | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(4)                                                                             | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             | หลัก<br>ธรรมาภิบาล<br><br>(6) |
|                                                                                        |                                                                                                         |                                             |                                                                                                     | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) |                               |
| - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มี<br>ศักยภาพในการปฏิบัติงานและ<br>มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ | - เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล<br>ของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพ<br>ในการปฏิบัติงานและ<br>มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ | 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากร | 3. การพัฒนาตนเองของบุคลากร<br>แต่ละตำแหน่งงานยังมีน้อย หรือ<br>บางคนไม่มีการพัฒนาตนเองเลยใน<br>1 ปี |                                       | ✓                    |                 |                             |                             | ประสิทธิผล                    |



| การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง    สำนักงานอธิการบดี                                           |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |                      |                 |                             |                             |                  |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4    พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |                      |                 |                             |                             |                  |                               |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br><br>(1)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง3)               | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br><br>(2)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง4)                               | ความเสี่ยง<br><br>(3)                                                                                                                                                                       | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(4)                                                                                                                                                                                                                           | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N    (5) |                      |                 |                             |                             |                  | หลัก<br>ธรรมาภิบาล<br><br>(6) |
|                                                                                                 |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   | ด้านกลยุทธ์ (S)                          | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) |                               |
| - พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                     | - เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ | 4. ความคุ้มค่าของการใช้พัสดุครุภัณฑ์                                                                                                                                                        | 4. ขาดแผนการบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ ที่สามารถซ่อมบำรุงได้                                                                                                                                                                                         | ✓                                        |                      |                 |                             |                             |                  | ประสิทธิภาพ                   |
|                                                                                                 |                                                                                                            | 5. สำนักงานอธิการบดี ไม่มีคลังพัสดุที่มีสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรง เพื่อจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการลดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง และยังเป็น การเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย | 5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลืองปีละหลายล้านบาท เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ หมึก ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อจากบริษัทห้างร้านรายย่อยภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงทำให้สำนักงานอธิการบดีต้องจ่ายเงินสูงขึ้นเนื่องจากร้านค้ารายย่อยบวกกำไรเพิ่มมากขึ้น | ✓                                        |                      |                 |                             |                             |                  | ประสิทธิภาพ                   |
|                                                                                                 |                                                                                                            | 6. ไม่สามารถควบคุมการระบาดของโรคได้                                                                                                                                                         | 6. การเกิดโรคระบาดกระจายไปทั่วประเทศไทย                                                                                                                                                                                                           |                                          |                      |                 |                             |                             | ✓                | ประสิทธิภาพ                   |

## คำอธิบาย แบบ RMU – ERM 2

1. คอลัมน์ (1) ขั้นตอนหลัก

2. คอลัมน์ (2) วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก

ในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน/กิจกรรม สามารถมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้หลายข้อ

3. คอลัมน์ (3) ความเสี่ยง

เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล

ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4. คอลัมน์ (4) ปัจจัยความเสี่ยง

สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. คอลัมน์ (5) ประเภทความเสี่ยง

(Strategic Risk : S = ด้านกลยุทธ์)

(Operational Risk : O = ด้านการดำเนินงาน)

(Economic/Political Risk : E/P = ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง)

(Financial Risk: F = ด้านการเงิน)

(Regulatory Risk : R = ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ)

(Natural Risk : N = ด้านธรรมชาติ)

6. คอลัมน์ (6) หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)

9. หลักความเสมอภาค (Equity)

5. หลักความโปร่งใส (Transparency)

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

ตารางที่ 3 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

RMU - ERM 3

| การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี                        |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3)       | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                                  | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                      | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                                               | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             |
|                                                                                 |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) |
|                                                                                 |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             | โอกาส<br>(6)                |
|                                                                                 |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             | ผลกระทบ<br>(7)              |
| - พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ          | - เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ | 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี เสี่ยงต่อการไม่ผ่านการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาภายใน | 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี ยังขาดประสิทธิภาพขาดข้อมูลแผน - ผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน ขาดผู้ดูแลพัฒนาระบบ |                                       | ✓                    |                 |                             | 3                           |





| การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง   สำนักงานอธิการบดี                            |                                                                                  |                                                                                                                                      |                                                                              |                                             |                      |                 |                             |                             |                  |                              |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|------------------------------|------------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี   ที่ 2   พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ                |                                                                                  |                                                                                                                                      |                                                                              |                                             |                      |                 |                             |                             |                  |                              |                        |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงาน<br><br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br><br>(1)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง3) | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br><br>กิจกรรมหลัก<br><br>(2)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง4) | ความเสี่ยง<br><br>(3)<br><br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                                                        | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(4)<br><br>(จาก RMU2 ช่อง4)                              | ประเภทความเสี่ยง<br><br>F O S R E/P N   (5) |                      |                 |                             |                             |                  | การประเมิน<br><br>ความเสี่ยง |                        |
|                                                                                       |                                                                                  |                                                                                                                                      |                                                                              | ด้านกลยุทธ์ (S)                             | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) | โอกาส<br><br>(6)             | ผล<br>กระทบ<br><br>(7) |
| - พัฒนาปรับปรุงขั้นตอน<br>กระบวนการปฏิบัติงาน                                         | - เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาใน<br>การดำเนินงาน                                       | 2. กระบวนการการเบิกจ่ายที่มี<br>การเบิกจ่ายประจำแบบเดิมๆ ทุก<br>เดือน มีความล่าช้าไม่เป็นไปตาม<br>กรอบระยะเวลาตามขั้นตอนที่<br>กำหนด | 2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการ<br>ดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตาม<br>กรอบระยะเวลา |                                             | ✓                    |                 |                             |                             |                  | 3                            | 3                      |

| การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี                           |                                                                                                 |                                               |                                                                                                      |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |                          |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ  |                                                                                                 |                                               |                                                                                                      |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |                          |                    |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br><br>(1)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง3)  | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br><br>(2)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง4)                    | ความเสี่ยง<br><br>(3)<br><br>(จาก RMU2 ช่อง3) | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(4)<br><br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                      | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             |                  | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                    |
|                                                                                    |                                                                                                 |                                               |                                                                                                      | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) | โอกาส<br>(6)             | ผล<br>กระทบ<br>(7) |
| - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มี<br>ศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ | - เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล<br>ของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ | 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากร   | 3. การพัฒนาตนเองของบุคลากร<br>แต่ละตำแหน่งงานยังมีน้อย หรือ<br>บางคนไม่มีการพัฒนาตนเองเลย<br>ใน 1 ปี |                                       | ✓                    |                 |                             |                             |                  | 3                        | 4                  |





| การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี                                     |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |                          |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |                          |                    |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br><br>(1)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง3)            | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน ของ<br>กิจกรรมหลัก<br><br>(2)<br><br>(จาก RMU1 ช่อง4)                               | ความเสี่ยง<br><br>(3)<br><br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                                                                                                         | ปัจจัยเสี่ยง<br><br>(4)<br><br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                                                                                                                                                                   | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             |                  | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                    |
|                                                                                              |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                   | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) | โอกาส<br>(6)             | ผล<br>กระทบ<br>(7) |
| - พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                  | - เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ | 4. ความคุ้มค่าของการใช้พัสดุ ครุภัณฑ์                                                                                                                                                 | 4. ขาดแผนการบำรุงรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ ที่สามารถซ่อมบำรุงได้                                                                                                                                                                                        | ✓                                     |                      |                 |                             |                             |                  | 3                        | 4                  |
|                                                                                              |                                                                                                            | 5. สำนักงานอธิการบดี ไม่มีคลังพัสดุที่มีสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรงเพื่อจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการลดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง และยังเป็น การเพิ่มรายได้ของมหาลัยอีกด้วย | 5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลืองปีละหลายล้านบาท เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ หมึก ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อจากบริษัทห้างร้านรายย่อยภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงทำให้สำนักงานอธิการบดีต้องจ่ายเงินสูงขึ้นเนื่องจากร้านค้ารายย่อยบวกกำไรเพิ่มมากขึ้น | ✓                                     |                      |                 |                             |                             |                  | 3                        | 3                  |
|                                                                                              |                                                                                                            | 6. ไม่สามารถควบคุมการระบาดของโรคได้                                                                                                                                                   | 6. การเกิดโรคระบาดกระจายไปทั่วประเทศไทย                                                                                                                                                                                                           |                                       |                      |                 |                             |                             | ✓                | 3                        | 4                  |

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

RMU - ERM 4

| การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                             |                                                                                                                                            |                                                                                                            |                                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ    |                                                                                                                                            |                                                                                                            |                                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |
| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการ<br>ทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3)          | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>ของกิจกรรมหลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                                                        | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                                      | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                                                               | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             |                  |
|                                                                                    |                                                                                                                                            |                                                                                                            |                                                                                                                                       | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) |
| โอกาส<br>(6)                                                                       | ผลกระทบ<br>(7)                                                                                                                             | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(8)                                                                                 |                                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |
| - พัฒนาระบบข้อมูล<br>สารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการ<br>บริหารจัดการให้มี<br>ประสิทธิภาพ | - เพื่อความสำเร็จของการ<br>ปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ และ<br>ความสำเร็จของการนำ<br>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>มาใช้ในการบริหารจัดการ | 1. ระบบสารสนเทศของ<br>สำนักงานอธิการบดี เสี่ยงต่อ<br>การไม่ผ่านการประเมิน<br>ประกันคุณภาพการศึกษา<br>ภายใน | 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงาน<br>อธิการบดี ยังขาดประสิทธิภาพ<br>ขาดข้อมูลแผน - ผลการ<br>ดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน ขาด<br>ผู้ดูแลพัฒนาระบบ |                                       | ✓                    |                 |                             |                             |                  |
| 3                                                                                  | 4                                                                                                                                          | 12<br>สูง                                                                                                  |                                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |





**การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 2 พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ**

| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการ<br>ทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3) | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>ของกิจกรรมหลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4) | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                                                                    | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                      | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                       |                       |                       |                         |                       | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                    |                            |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|----------------------------|
|                                                                           |                                                                     |                                                                                                                                          |                                                                              | (S)<br>ต้นทุน<br>ด้าน                 | (O)<br>งบเงิน<br>ด้าน | (F)<br>งบเงิน<br>ด้าน | (R)<br>งบเงิน<br>ด้าน | (E/P)<br>งบเงิน<br>ด้าน | (N)<br>งบเงิน<br>ด้าน | โอกาส<br>(6)             | ผล<br>กระทบ<br>(7) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(8) |
| - พัฒนาปรับปรุงขั้นตอน<br>กระบวนการปฏิบัติงาน                             | - เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลา<br>ในการดำเนินงาน                          | 2. กระบวนการการเบิกจ่ายที่<br>มีการเบิกจ่ายประจำ<br>แบบเดิมๆ ทุกเดือน มีความ<br>ล่าช้าไม่เป็นไปตามกรอบ<br>ระยะเวลาตามขั้นตอนที่<br>กำหนด | 2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการ<br>ดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตาม<br>กรอบระยะเวลา |                                       | ✓                     |                       |                       |                         |                       | 3                        | 3                  | 9<br>ปานกลาง               |

**การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ**

| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการ<br>ทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3)                  | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>ของกิจกรรมหลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                          | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)       | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                              | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                                |                             |                  | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|
|                                                                                            |                                                                                                              |                                             |                                                                                                      | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านกฎระเบียบ/ติดตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) | โอกาส<br>(6)             | ผลกระทบ<br>(7) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(8) |
| - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร<br>ให้มีศักยภาพในการ<br>ปฏิบัติงานและมี<br>ความก้าวหน้าในวิชาชีพ | - เพื่อพัฒนาทรัพยากร<br>บุคคลของมหาวิทยาลัยให้มี<br>ศักยภาพในการปฏิบัติงาน<br>และมีความก้าวหน้าใน<br>วิชาชีพ | 3. ประสิทธิภาพในการ<br>ปฏิบัติงานของบุคลากร | 3. การพัฒนาตนเองของบุคลากร<br>แต่ละตำแหน่งงานยังมีน้อย หรือ<br>บางคนไม่มีการพัฒนาตนเองเลย<br>ใน 1 ปี |                                       | ✓                    |                 |                                |                             |                  | 3                        | 4              | 12<br>สูง                  |





## การวิเคราะห์ระดับความเสียง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

| ขั้นตอนหลัก/กระบวนการ<br>ทำงานหลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3) | วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>ของกิจกรรมหลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                                        | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                                                                                                                                           | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                                                                                                                                                                                                    | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                         |                    |                                |                                |                     | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                |                            |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|
|                                                                           |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                            | ด้านกลยุทธ์<br>(S)                    | ด้านการดำเนินงาน<br>(O) | ด้านการเงิน<br>(F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย<br>(R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง<br>(E/P) | ด้านนวัตกรรม<br>(N) | โอกาส<br>(6)             | ผลกระทบ<br>(7) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(8) |
| - พัฒนาระบบการบริหาร<br>จัดการตามหลักธรรมาภิบาล                           | - เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน<br>การดำเนินงานตาม<br>แผนปฏิบัติราชการ และ<br>เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของ<br>การใช้จ่ายงบประมาณ | 4. ความคุ้มค่าของการใช้พัสดุ<br>ครุภัณฑ์                                                                                                                                                                        | 4. ขาดแผนการบำรุงรักษาพัสดุ<br>ครุภัณฑ์ ที่สามารถซ่อมบำรุงได้                                                                                                                                                                                                              | ✓                                     |                         |                    |                                |                                |                     | 3                        | 4              | 12<br>สูง                  |
|                                                                           |                                                                                                                            | 5. สำนักงานอธิการบดี ไม่มี<br>คลังพัสดุที่มีสินค้าจากผู้ผลิต<br>โดยตรง เพื่อจำหน่ายภายใน<br>มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการลด<br>งบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ<br>สิ้นเปลือง และยังเป็นเพิ่ม<br>รายได้ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย | 5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อวัสดุ<br>สิ้นเปลืองปีละหลายล้านบาท เช่น<br>กระดาษ ปากกา ดินสอ หมึก<br>ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อจากบริษัทห้างร้าน<br>รายย่อยภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย<br>ดังนั้นจึงทำให้สำนักงานอธิการบดี<br>ต้องจ่ายเงินสูงขึ้นเนื่องจากร้านค้า<br>รายย่อยบวกกำไรเพิ่มมากขึ้น | ✓                                     |                         |                    |                                |                                |                     | 3                        | 3              | 9<br>ปานกลาง               |
|                                                                           |                                                                                                                            | 6. ไม่สามารถควบคุมการ<br>ระบาดของโรคได้                                                                                                                                                                         | 6. การเกิดโรคระบาดกระจายไป<br>ทั่วประเทศไทย                                                                                                                                                                                                                                |                                       |                         |                    |                                |                                | ✓                   | 3                        | 4              | 12<br>สูง                  |

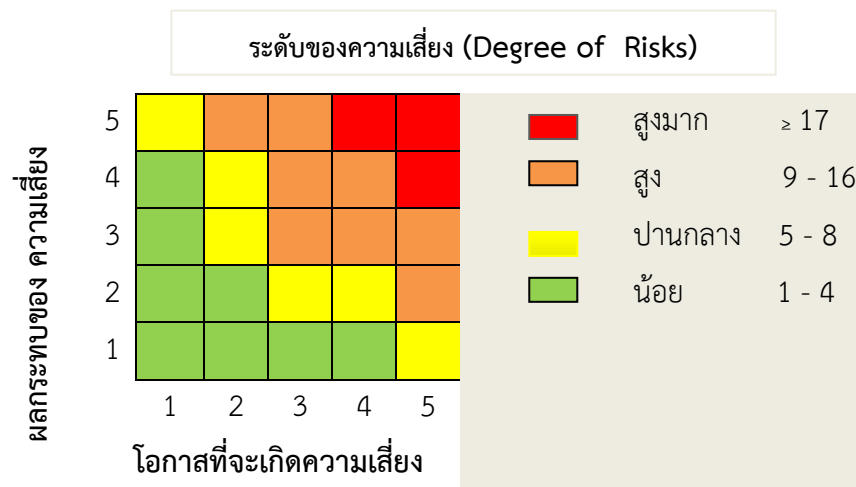


คำอธิบายหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) |                |                                     |
|------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------|
| ระดับ                                          | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                            |
| 5                                              | สูงมาก         | มีโอกาในการเกิดเกือบทุกครั้ง        |
| 4                                              | สูง            | มีโอกาในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ |
| 3                                              | ปานกลาง        | มีโอกาเกิดบางครั้ง                  |
| 2                                              | น้อย           | อาจมีโอกาเกิดแต่นานๆ ครั้ง          |
|                                                | น้อยมาก        | มีโอกาเกิดได้ยากมาก                 |

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)) |         |                                                        |
|--------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|
| ระดับ                                            | ผลกระทบ | คำอธิบาย                                               |
| 5                                                | สูงมาก  | ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับมหาวิทยาลัย      |
| 4                                                | สูง     | ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน |
| 3                                                | ปานกลาง | ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับฝ่าย กอง         |
| 2                                                | น้อย    | ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับผู้ปฏิบัติงาน    |
| 1                                                | น้อยมาก | ไม่มีผลกระทบเกิดขึ้น                                   |

ระดับของความเสี่ยง (Degree Of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย



## ตารางที่ 5 การจัดลำดับความเสี่ยง

RMU - ERM 5

| การจัดลำดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                                |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |                          |             |                     |                     |   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|-------------|---------------------|---------------------|---|
| ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       |                                       |                      |                 |                             |                             |                  |                          |             |                     |                     |   |
| ขั้นตอนหลัก/<br>กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3)   | วัตถุประสงค์ของ<br>ขั้นตอน ของกิจกรรม<br>หลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                              | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                      | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                                               | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             |                  | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |             |                     |                     |   |
|                                                                                 |                                                                                                                       |                                                                                            |                                                                                                                       | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) | โอกาส (6)                | ผลกระทบ (7) | ระดับความเสี่ยง (8) | ลำดับความเสี่ยง (9) |   |
| - พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ          | - เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ | 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี เสี่ยงต่อการไม่ผ่านการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาภายใน | 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี ยังขาดประสิทธิภาพขาดข้อมูลแผน - ผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน ขาดผู้ดูแลพัฒนาระบบ |                                       | ✓                    |                 |                             |                             |                  |                          | 3           | 4                   | 12<br>สูง           | 1 |

**การจัดลำดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 2 พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ**

| ขั้นตอนหลัก/<br>กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3) | วัตถุประสงค์ของ<br>ขั้นตอน ของกิจกรรม<br>หลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4) | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                                                                | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                      | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E / P N (5) |                      |                 |                          |                             |                  | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                |                                |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                                                                               |                                                                          |                                                                                                                                      |                                                                              | ด้านกลยุทธ์ (S)                         | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านกฎระเบียบ/กฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) | โอกาส<br>(6)             | ผลกระทบ<br>(7) | ระดับ<br>ความ<br>เสี่ยง<br>(8) | ลำดับ<br>ความ<br>เสี่ยง<br>(9) |
| - พัฒนาปรับปรุง<br>ขั้นตอนกระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน                             | - เพื่อลดขั้นตอน<br>ระยะเวลาในการ<br>ดำเนินงาน                           | 2. กระบวนการการเบิกจ่ายที่มี<br>การเบิกจ่ายประจำแบบเดิมๆ ทุก<br>เดือน มีความล่าช้าไม่เป็นไปตาม<br>กรอบระยะเวลาตามขั้นตอนที่<br>กำหนด | 2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการ<br>ดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตาม<br>กรอบระยะเวลา |                                         | ✓                    |                 |                          |                             |                  | 3                        | 3              | 9<br>ปานกลาง                   | 5                              |





**การจัดลำดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ**

| ขั้นตอนหลัก/<br>กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3)                      | วัตถุประสงค์ของ<br>ขั้นตอน ของกิจกรรม<br>หลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                     | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)       | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                              | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |              |                    |                              |                           |                       | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                |                                |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|--------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                                    |                                                                                                              |                                             |                                                                                                      | ด้านกลยุทธ์<br>(S)                    | คนงาน<br>(O) | ด้านการเงิน<br>(F) | ด้านปฏิบัติการ/บริหาร<br>(R) | ด้านงบประมาณ/การ<br>(E/P) | ด้านธรรมาภิบาล<br>(N) | โอกาส<br>(6)             | ผลกระทบ<br>(7) | ระดับ<br>ความ<br>เสี่ยง<br>(8) | ลำดับ<br>ความ<br>เสี่ยง<br>(9) |
| - ส่งเสริมและพัฒนา<br>บุคลากรให้มี<br>ศักยภาพในการ<br>ปฏิบัติงานและมี<br>ความก้าวหน้าใน<br>วิชาชีพ | - เพื่อพัฒนาทรัพยากร<br>บุคคลของมหาวิทยาลัย<br>ให้มีศักยภาพในการ<br>ปฏิบัติงานและมี<br>ความก้าวหน้าในวิชาชีพ | 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากร | 3. การพัฒนาตนเองของบุคลากร<br>แต่ละตำแหน่งงานยังมีน้อย หรือ<br>บางคนไม่มีการพัฒนาตนเองเลย<br>ใน 1 ปี |                                       | ✓            |                    |                              |                           |                       | 3                        | 4              | 12<br>สูง                      | 2                              |

**การจัดลำดับความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ**

| ขั้นตอนหลัก/<br>กระบวนการทำงาน<br>หลัก/กิจกรรมหลัก<br>(1)<br>(จาก RMU1 ช่อง3) | วัตถุประสงค์ของ<br>ขั้นตอน ของกิจกรรม<br>หลัก<br>(2)<br>(จาก RMU1 ช่อง4)                                   | ความเสี่ยง<br>(3)<br>(จาก RMU2 ช่อง3)                                                                                                                                                 | ปัจจัยเสี่ยง<br>(4)<br>(จาก RMU2 ช่อง4)                                                                                                                                                                                                           | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (5) |                      |                 |                             |                             |                  | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |             |                     |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|-------------|---------------------|---------------------|
|                                                                               |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                   | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) | โอกาส (6)                | ผลกระทบ (7) | ระดับความเสี่ยง (8) | ลำดับความเสี่ยง (9) |
| - พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                   | - เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ | 4. ความคุ้มค่าของการใช้พัสดุ ครุภัณฑ์                                                                                                                                                 | 4. ขาดแผนการบำรุงรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ ที่สามารถซ่อมบำรุงได้                                                                                                                                                                                        | ✓                                     |                      |                 |                             |                             |                  | 3                        | 4           | 12<br>สูง           | 3                   |
|                                                                               |                                                                                                            | 5. สำนักงานอธิการบดี ไม่มีคลังพัสดุที่มีสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรงเพื่อจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการลดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง และยังเป็น การเพิ่มรายได้ของมหาลัยอีกด้วย | 5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลืองปีละหลายล้านบาท เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ หมึก ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อจากบริษัทห้างร้านรายย่อยภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงทำให้สำนักงานอธิการบดีต้องจ่ายเงินสูงขึ้นเนื่องจากร้านค้ารายย่อยบวกกำไรเพิ่มมากขึ้น | ✓                                     |                      |                 |                             |                             |                  | 3                        | 3           | 9<br>ปานกลาง        | 6                   |
|                                                                               |                                                                                                            | 6. ไม่สามารถควบคุมการระบาดของโรคได้                                                                                                                                                   | 6. การเกิดโรคระบาดกระจายไปทั่วประเทศไทย                                                                                                                                                                                                           |                                       |                      |                 |                             |                             | ✓                | 3                        | 4           | 12<br>สูง           | 4                   |





## ตารางที่ 6 การประเมินมาตรการควบคุม

RMU - ERM 6

| การประเมินมาตรการควบคุม<br>สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<br>ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                        |                                 |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ขั้นตอนหลัก/วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>(1)<br>(จาก RMU5 ช่อง1,2)                                                                                                                                                                                                             | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง<br>(2)<br>(จาก RMU5 ช่อง4,5)                                                                                                                                                                                                                                | การควบคุมที่ควรจะมี<br>(3)                                                                                                                                                                                             | การควบคุมมี<br>หรือไม่มี<br>(4) | ผลการประเมินการควบคุม<br>ที่มีอยู่แล้วได้ผลหรือไม่<br>(5) |
| <b>ขั้นตอนหลัก</b><br>- พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้<br>ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ<br><br><b>วัตถุประสงค์ของขั้นตอน</b><br>- เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ และความสำเร็จของการ<br>นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ<br>บริหารจัดการ | <b>ความเสี่ยง</b><br>1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี<br>เสี่ยงต่อการไม่ผ่านการประเมินประกันคุณภาพ<br>การศึกษาภายใน<br><br><b>ปัจจัยเสี่ยง</b><br>1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี ยัง<br>ขาดประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลแผน - ผลการ<br>ดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน ขาดผู้ดูแลพัฒนาระบบ | - ควรมีการปรับปรุงเว็บไซต์ สำนักงานอธิการบดี<br>และมอบหมายให้มีผู้ดูแลระบบ โดยปรับปรุงข้อมูล<br>ให้เป็นปัจจุบัน และพร้อมต่อการให้บริการด้าน<br>ข้อมูลสารสนเทศ และพร้อมต่อการรับการประเมิน<br>ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน | ✓ = มี                          | ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์                                |



| การประเมินมาตรการควบคุม<br>สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<br>ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 2 พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ  |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                         |                                 |                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ขั้นตอนหลัก/วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>(1)<br>(จาก RMU5 ช่อง1,2)                                                                                | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง<br>(2)<br>(จาก RMU5 ช่อง4,5)                                                                                                                                                                                          | การควบคุมที่ควรจะมี<br>(3)                                                                                              | การควบคุมมี<br>หรือไม่มี<br>(4) | ผลการประเมินการควบคุม<br>ที่มีอยู่แล้วได้ผลหรือไม่<br>(5) |
| <b>ขั้นตอนหลัก</b><br>- พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน<br><br><b>วัตถุประสงค์ของขั้นตอน</b><br>- เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาในการดำเนินงาน | <b>ความเสี่ยง</b><br>2. กระบวนการการเบิกจ่ายที่มีการเบิกจ่ายประจำแบบเดิมๆ ทุกเดือน มีความล่าช้าไม่ เป็นไปตามกรอบระยะเวลาตามขั้นตอนที่กำหนด<br><br><b>ปัจจัยเสี่ยง</b><br>2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลา | - ควรจัดส่งเสริม และกระตุ้นผู้รับผิดชอบหน้าที่การเบิกจ่ายให้ดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายตามขั้นตอน และกรอบระยะเวลาดที่กำหนด | ✓ = มี                          | ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์                                |



| การประเมินมาตรการควบคุม<br>สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<br>ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ                                                                                              |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                        |                                 |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ขั้นตอนหลัก/วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>(1)<br>(จาก RMU5 ช่อง1,2)                                                                                                                                                                                           | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง<br>(2)<br>(จาก RMU5 ช่อง4,5)                                                                                                                                        | การควบคุมที่ควรจะมี<br>(3)                                                                                                                             | การควบคุมมี<br>หรือไม่มี<br>(4) | ผลการประเมินการควบคุม<br>ที่มีอยู่แล้วได้ผลหรือไม่<br>(5) |
| <b>ขั้นตอนหลัก</b><br>- ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ<br>ในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าใน<br>วิชาชีพ<br><br><b>วัตถุประสงค์ของขั้นตอน</b><br>- เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ<br>มหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน<br>และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ | <b>ความเสี่ยง</b><br>3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร<br><br><b>ปัจจัยเสี่ยง</b><br>3. การพัฒนาตนเองของบุคลากร<br>แต่ละตำแหน่งงานยังมีน้อย หรือบางคนไม่มีการ<br>พัฒนาตนเองเลยใน 1 ปี | - ควรจัดให้มีการควบคุมส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเข้า<br>รับการฝึกอบรมในหน้าที่ตำแหน่งที่รับผิดชอบเป็น<br>ประจำทุกปี เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ | ✓ = มี                          | ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์                                |

การประเมินมาตรการควบคุม  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

| ขั้นตอนหลัก/วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>(1)<br>(จาก RMU5 ช่อง1,2)                                                                                                                                                                  | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง<br>(2)<br>(จาก RMU5 ช่อง4,5)                                                                                                  | การควบคุมที่ควรจะมี<br>(3)                                                                                                                                                | การควบคุมมี<br>หรือไม่มี<br>(4) | ผลการประเมินการควบคุม<br>ที่มีอยู่แล้วได้ผลหรือไม่<br>(5) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>ขั้นตอนหลัก</b><br>- พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลัก<br>ธรรมาภิบาล<br><br><b>วัตถุประสงค์ของขั้นตอน</b><br>- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน<br>ตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิด<br>ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ | <b>ความเสี่ยง</b><br>4. ความคุ้มค่าของการใช้พัสดุครุภัณฑ์<br><br><b>ปัจจัยเสี่ยง</b><br>4. ขาดแผนการบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ ที่<br>สามารถซ่อมบำรุงได้ | - ควรจัดให้มีการจัดทำแผนบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์<br>และควรมีการดำเนินการด้าน การบำรุงรักษา<br>ครุภัณฑ์ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ และความ<br>คุ้มค่าในการใช้พัสดุครุภัณฑ์ | ✓ = มี                          | ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์                                |





| การประเมินมาตรการควบคุม<br>สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<br>ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ขั้นตอนหลัก/วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>(1)<br>(จาก RMU5 ช่อง1,2)                                                                                                                                                      | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง<br>(2)<br>(จาก RMU5 ช่อง4,5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | การควบคุมที่ควรจะมี<br>(3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | การควบคุมมี<br>หรือไม่มี<br>(4) | ผลการประเมินการควบคุม<br>ที่มีอยู่แล้วได้ผลหรือไม่<br>(5) |
| <b>ขั้นตอนหลัก</b><br>- พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล<br><br><b>วัตถุประสงค์ของขั้นตอน</b><br>- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ | <b>ความเสี่ยง</b><br>5. สำนักงานอธิการบดี ไม่มีคลังพัสดุที่มีสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรง เพื่อจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการลดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง และยังเป็นการเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย<br><br><b>ปัจจัยเสี่ยง</b><br>5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลืองปีละหลายล้านบาท เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ หมึก ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อจากบริษัทห้างร้านรายย่อยภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงทำให้สำนักงานอธิการบดีต้องจ่ายเงินสูงขึ้นเนื่องจากร้านค้ารายย่อยบวกกำไรเพิ่มมากขึ้น | - ควรจัดให้มีคลังพัสดุของมหาวิทยาลัยที่มีครบทุกอย่าง โดยให้หน่วยงานภายในมีการสั่งซื้อผ่านมหาวิทยาลัยเท่านั้น ถึงจะสามารถเบิกจ่ายได้ ซึ่งเป็นการช่วยลดการสิ้นเปลืองงบประมาณ เช่น กระดาษ ที่มีการสั่งซื้อจากห้างร้านภายนอกริม ละหลายร้อยบาท และถ้ามหาวิทยาลัยสั่งซื้อจากทางผู้ผลิตโดยตรงแล้วนำมาจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัยในราคาที่ถูกลง ก็จะเป็นการประหยัดงบประมาณด้วย แล้วเงินก็จะหมุนเวียนภายในมหาวิทยาลัยด้วย | ✓ = มี                          | ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์                                |

**การประเมินมาตรการควบคุม**  
**สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**ด้านยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ**

| ขั้นตอนหลัก/วัตถุประสงค์ของขั้นตอน<br>(1)<br>(จาก RMU5 ช่อง1,2)                                                                                                                                                      | ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง<br>(2)<br>(จาก RMU5 ช่อง4,5)                                                                           | การควบคุมที่ควรจะมี<br>(3)                                                                                                                                                        | การควบคุมมี<br>หรือไม่มี<br>(4) | ผลการประเมินการควบคุม<br>ที่มีอยู่แล้วได้ผลหรือไม่<br>(5) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>ขั้นตอนหลัก</b><br>- พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล<br><br><b>วัตถุประสงค์ของขั้นตอน</b><br>- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ | <b>ความเสี่ยง</b><br>6. ไม่สามารถควบคุมการระบาดของโรคได้<br><br><b>ปัจจัยเสี่ยง</b><br>6. การเกิดโรคระบาดกระจายไปทั่วประเทศไทย | - ควรจัดระบบการเฝ้าระวังและป้องกันโรคระบาดไม่ให้ระบาดภายในมหาวิทยาลัย<br>- ควรทำการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทราบข้อปฏิบัติและแนวทางการป้องกันโรค | ✓ = มี                          | ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์                                |

หมายเหตุ

เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4)

✓ = มี

X = ไม่มี

? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (5)

✓ = ได้ผลตามที่คาดหวัง

X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง

? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์





# ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

RMU - ERM F1

|                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง : 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี เสี่ยงต่อการไม่ผ่านการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (ด้านการดำเนินงาน)                                    |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ                                                                      |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสำเร็จของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ                    |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                                         |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศระดับความสำเร็จของระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ |

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(6)<br>(จาก RMU5 ช่อง4)                                                                                 | ประเภทความเสี่ยง<br>FOSR E/P N (7) |                      |                 |                           |                             | แนวทางการจัดการควบคุม<br>ความเสี่ยง<br>(8)<br>(จาก RMU6 ช่อง3)                                                                                                            | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                 |                             | โครงการ /<br>กิจกรรมในการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(12)                                                                                                             | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(15)                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         | ด้านกลยุทธ์ (S)                    | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านกฎระเบียบ/มาตรฐาน (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) |                                                                                                                                                                           | โอกาส<br>(9)             | ผลกระทบ<br>(10) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(11) |                                                                                                                                                                   | เริ่ม<br>ต้น<br>(13)  | แล้ว<br>เสร็จ<br>(14) |                                                                                      |
| 1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี ยังขาดประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลแผน - ผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน ขาดผู้ดูแล พัฒนาระบบ |                                    | ✓                    |                 |                           |                             | (✓) การลด/ควบคุม โดย<br>- ควรมีการปรับปรุงเว็บไซต์สำนักงานอธิการบดี และมอบหมายให้มีผู้ดูแลระบบ โดยปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และพร้อมต่อการให้บริการด้านข้อมูลสารสนเทศ | 3                        | 4               | 12<br>สูง                   | - จัดให้มีการปรับปรุงเว็บไซต์ สำนักงานอธิการบดี และมอบหมายให้มีผู้ดูแลระบบ เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบ ข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และพร้อมต่อการให้บริการด้านข้อมูลสารสนเทศ | ต.ค.<br>62            | ก.ย.<br>63            | ศูนย์คอมพิวเตอร์ และทุกหน่วยงาน ภายใต้สังกัดของสำนักงานอธิการบดี และศูนย์คอมพิวเตอร์ |

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ

RMU - ERM F1

|                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง : 2. กระบวนการการเบิกจ่ายที่มีการเบิกจ่ายประจำแบบเดิมๆ ทุกเดือน มีความล่าช้าไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาตามขั้นตอนที่กำหนด (ด้านการดำเนินงาน) |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน                                                                                          |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาในการดำเนินงาน                                                                                 |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                                |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณตามขั้นตอน และกรอบระยะเวลาที่กำหนด                                            |

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(6)<br>(จาก RMU5 ช่อง4)                              | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (7) |                      |                 |                   |                             |                    | แนวทางการจัดการควบคุม<br>ความเสี่ยง<br>(8)<br>(จาก RMU6 ช่อง3)                                                                                 | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                 |                             | โครงการ /<br>กิจกรรมในการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(12)                                                                                                                                                    | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(15)                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านเทคโนโลยี (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมาภิบาล (N) |                                                                                                                                                | โอกาส<br>(9)             | ผลกระทบ<br>(10) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(11) |                                                                                                                                                                                                          | เริ่ม<br>ต้น<br>(13)  | แล้ว<br>เสร็จ<br>(14) |                                                                                        |
| 2. ผู้รับผิดชอบเบิกจ่ายมีการดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลา |                                       | ✓                    |                 |                   |                             |                    | (✓) การลด/ควบคุม โดย<br>- ควรจัดส่งเสริม และกระตุ้นผู้รับผิดชอบหน้าที่การเบิกจ่ายให้ดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายตามขั้นตอน และกรอบระยะเวลาที่กำหนด | 3                        | 9               | 9<br>ปานกลาง                | - จัดให้มีการส่งเสริมการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และให้มีการเบิกจ่ายที่มีการเบิกจ่ายเป็นประจำทุกเดือนอยู่แล้ว ได้มีขั้นตอนที่รวดเร็วขึ้น เพื่อลดภาระงาน และระยะเวลาในการเบิกจ่าย | ต.ค.<br>62            | ก.ย.<br>63            | กองคลัง<br>สำนักงานอธิการบดี<br>และทุกหน่วยงาน<br>ภายใต้สังกัดของ<br>สำนักงานอธิการบดี |





## ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ

RMU - ERM F1

|                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง : 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ด้านกลยุทธ์)                                                         |
| กิจกรรม / โครงการ : ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ                           |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                      |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย                           |

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(6)<br>(จาก RMU5 ช่อง4)                                                                      | ประเภทความเสี่ยง<br>FOSR E/PN (7) |                      |                 |                           |                             | แนวทางการจัดการควบคุม<br>ความเสี่ยง<br>(8)<br>(จาก RMU6 ช่อง3)                                                                                                    | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                 |                             | โครงการ /<br>กิจกรรมในการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(12)                                                                                                                                                                       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(15)                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              | ด้านกลยุทธ์ (S)                   | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านกฎระเบียบ/มาตรฐาน (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) |                                                                                                                                                                   | โอกาส<br>(9)             | ผลกระทบ<br>(10) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(11) |                                                                                                                                                                                                                             | เริ่ม<br>ต้น<br>(13)  | แล้ว<br>เสร็จ<br>(14) |                                                                                 |
| 3. การพัฒนาตนเอง<br>ของบุคลากร<br>แต่ละตำแหน่งงาน<br>ยังมีน้อย หรือบาง<br>คนไม่มีการพัฒนา<br>ตนเองเลยใน 1 ปี | ✓                                 |                      |                 |                           |                             | - ควรจัดให้มีการการควบคุม<br>ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการ<br>ฝึกอบรมในหน้าที่ตำแหน่งที่<br>รับผิดชอบเป็นประจำทุกปี เพื่อ<br>เพิ่มพูนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ | 3                        | 4               | 12<br>(สูง)                 | - จัดให้มีการทบทวนและ<br>ปรับปรุงแผนพัฒนา<br>บุคลากรของสำนักงาน<br>อธิการบดี และส่งเสริมให้<br>บุคลากรทุกคนเข้ารับการ<br>ฝึกอบรมในหน้าที่ตำแหน่งที่<br>รับผิดชอบเป็นประจำทุกปี<br>เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงานที่<br>รับผิดชอบ | ต.ค.<br>62            | ก.ย.<br>63            | กองบริหารงาน<br>บุคคล<br>และทุกหน่วยงาน<br>ภายใต้สังกัดของ<br>สำนักงานอธิการบดี |

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

RMU - ERM F1

|                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง : 4. ความคุ้มค่าของการใช้พัสดุครุภัณฑ์ (ด้านกลยุทธ์)                                                                          |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                                            |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                    |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ                                               |

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(6)<br>(จาก RMU5 ช่อง4)                   | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (7) |                      |                 |                   |                             |                  | แนวทางการจัดการควบคุม<br>ความเสี่ยง<br>(8)<br>(จาก RMU6 ช่อง3)                                                                                                                         | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                 |                             | โครงการ /<br>กิจกรรมในการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(12)                                                                                                       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(15)                                                         |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านกฎระเบียบ (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) |                                                                                                                                                                                        | โอกาส<br>(9)             | ผลกระทบ<br>(10) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(11) |                                                                                                                                                             | เริ่ม<br>ต้น<br>(13)  | แล้ว<br>เสร็จ<br>(14) |                                                                              |
| 4. ขาดแผนการบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ ที่สามารถซ่อมบำรุงได้ | ✓                                     |                      |                 |                   |                             |                  | (✓) การลด/ควบคุม โดย<br>- ควรจัดให้มีการจัดทำแผนบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ และควรมีการดำเนินการด้าน การบำรุงรักษาครุภัณฑ์ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ และความคุ้มค่าในการใช้พัสดุครุภัณฑ์ | 3                        | 4               | 12<br>(สูง)                 | - จัดให้มีการจัดทำแผนบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ และควรมีการดำเนินการด้าน การบำรุงรักษาครุภัณฑ์ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ และความคุ้มค่าในการใช้พัสดุครุภัณฑ์ | ต.ค.<br>62            | ก.ย.<br>63            | กองคลัง<br>กองกลาง<br>และทุกหน่วยงาน<br>ภายใต้สังกัดของ<br>สำนักงานอธิการบดี |



## ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

RMU - ERM F1

|                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง : 5. สำนักงานอธิการบดี ไม่มีคลังพัสดุที่มีสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรง เพื่อจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการลดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง และยังเป็นการเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย (ด้านกลยุทธ์) |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                                                                                                                         |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ                                                                              |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                                                                                                 |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ                                                                                                                            |

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(6)<br><br>(จาก RMU5 ช่อง4)                                                                                     | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (7) |                      |                 |                           |                             |                    | แนวทางการจัดการควบคุม<br>ความเสี่ยง<br>(8)<br><br>(จาก RMU6 ช่อง3)                                                                                                                                                                                | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                 |                             | โครงการ /<br>กิจกรรมในการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(12)                                                                                                                                                 | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(15)                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                 | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านกฎระเบียบ/มาตรฐาน (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมาภิบาล (N) |                                                                                                                                                                                                                                                   | โอกาส<br>(9)             | ผลกระทบ<br>(10) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(11) |                                                                                                                                                                                                       | เริ่ม<br>ต้น<br>(13)  | แล้ว<br>เสร็จ<br>(14) |                                                                                      |
| 5. สำนักงานอธิการบดีจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลืองปีละหลายล้านบาท เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ หมึก ฯลฯ ซึ่งจัดซื้อจากบริษัท ห้างร้านรายย่อย | ✓                                     |                      |                 |                           |                             |                    | (✓) การลด/ควบคุม โดย<br><br>- ควรจัดให้มีคลังพัสดุของมหาวิทยาลัยที่มีครบทุกอย่าง และ<br>หรือมีการสั่งซื้อผ่านมหาวิทยาลัยเท่านั้น ถึงจะสามารถเบิกจ่ายได้ ซึ่งเป็นการช่วยลดการสิ้นเปลืองงบประมาณ เช่น กระดาษที่มีการสั่งซื้อจากห้างร้านภายนอกกรม ละ | 3                        | 3               | 9<br><br>(ปานกลาง)          | - จัดให้มีคลังพัสดุของมหาวิทยาลัย โดยสำนักงานอธิการบดีเป็นผู้ดูแล มีวัสดุอุปกรณ์ครบทุกอย่าง และ<br>หรือมีการสั่งซื้อผ่านมหาวิทยาลัยเท่านั้น ถึงจะสามารถเบิกจ่ายได้ ซึ่งเป็น<br>การช่วยลดการสิ้นเปลือง | ต.ค.<br><br>62        | ก.ย.<br><br>63        | กองนโยบายและแผน<br>กองคลัง<br>และทุกหน่วยงาน<br>ภายใต้สังกัดของ<br>สำนักงานอธิการบดี |

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(6)<br>(จาก RMU5 ช่อง4)                                                                             | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (7) |                      |                 |                   |                             |                  | แนวทางการจัดการควบคุม<br>ความเสี่ยง<br>(8)<br>(จาก RMU6 ช่อง3)                                                                                                                |  |  | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                 |                             | โครงการ /<br>กิจกรรมในการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(12)                                                                                                                                                                                | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(15) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
|                                                                                                                     | ด้านกลยุทธ์ (S)                       | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านกฎระเบียบ (R) | ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (E/P) | ด้านธรรมชาติ (N) |                                                                                                                                                                               |  |  | โอกาส<br>(9)             | ผลกระทบ<br>(10) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(11) |                                                                                                                                                                                                                                      | เริ่ม<br>ต้น<br>(13)  | แล้ว<br>เสร็จ<br>(14) |                      |
| ภายนอกใกล้มหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงทำให้สำนักงานอธิการบดีต้องจ่ายเงินสูงขึ้นเนื่องจากร้านค้ารายย่อยบวกกำไรเพิ่มมากขึ้น |                                       |                      |                 |                   |                             |                  | หลายร้อยบาท และถ้ามหาวิทยาลัยสั่งซื้อจากทางผู้ผลิตโดยตรงแล้วนำมาจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัยในราคาที่ถูกลง ก็จะเป็นการประหยัดงบประมาณด้วยแล้วเงินก็จะหมุนเวียนภายในมหาวิทยาลัยด้วย |  |  |                          |                 |                             | งบประมาณ เช่น กระดาษที่มีการสั่งซื้อจากห้างร้านภายนอกมีหลายร้อยบาท และถ้ามหาวิทยาลัยสั่งซื้อจากทางผู้ผลิตโดยตรงแล้วนำมาจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัยในราคาที่ถูกลง ก็จะเป็นการประหยัดงบประมาณด้วยแล้วเงินก็จะหมุนเวียนภายในมหาวิทยาลัยด้วย |                       |                       |                      |





## ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

RMU - ERM F1

|                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยง : 6. ไม่สามารถควบคุมการระบาดของโรคได้ (ด้านภัยธรรมชาติ)                                                                       |
| กิจกรรม / โครงการ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                                                                            |
| วัตถุประสงค์กิจกรรม / โครงการ : เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ |
| งบประมาณกิจกรรม / โครงการ การบริหารความเสี่ยง : - บาท                                                                                    |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ                                               |

| ปัจจัยเสี่ยง<br>(6)<br>(จาก RMU5 ช่อง4) | ประเภทความเสี่ยง<br>F O S R E/P N (7) |                         |                    |                                 |                                    | แนวทางการจัดการควบคุม<br>ความเสี่ยง<br>(8)<br>(จาก RMU6 ช่อง3) | การประเมิน<br>ความเสี่ยง |                 |                             | โครงการ /<br>กิจกรรมในการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(12)                                                                                                                             | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ |                       | ผู้รับผิดชอบ<br>(15)                                                                 |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | (S)<br>ด้านงบประมาณ                   | (O)<br>ด้านการดำเนินงาน | (F)<br>ด้านการเงิน | (R)<br>ด้านทรัพยากรบุคคล/กายภาพ | (E/P)<br>ด้านเศรษฐกิจ/การดำเนินงาน | (N)<br>ด้านธรรมชาติ                                            | โอกาส<br>(9)             | ผลกระทบ<br>(10) | ระดับ<br>ความเสี่ยง<br>(11) |                                                                                                                                                                                   | เริ่ม<br>ต้น<br>(13)  | แล้ว<br>เสร็จ<br>(14) |                                                                                      |
| 6. การเกิดโรคระบาดกระจายไปทั่วประเทศไทย |                                       |                         |                    |                                 |                                    | ✓                                                              | 3                        | 4               | 12<br>(สูง)                 | - ควรจัดระบบการเฝ้าระวังและป้องกันโรคระบาดไม่ให้ระบาดภายในมหาวิทยาลัย<br>- ควรทำการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทราบข้อปฏิบัติและแนวทางการป้องกันโรค | ต.ค.<br>62            | ก.ย.<br>63            | กองนโยบายและแผน<br>กองคลัง<br>และทุกหน่วยงาน<br>ภายใต้สังกัดของ<br>สำนักงานอธิการบดี |

กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (4Ts)

Take : การยอมรับความเสี่ยง

Treat : การลด/การควบคุมความเสี่ยง

Transfer : การกระจาย หรือโอนความเสี่ยง

Terminate : การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ

วันที่..... /...../.....





## ภาคผนวก ข

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสียง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563







## คำสั่งสำนักงานอธิการบดี

ที่ ๐๐๗/๒๕๖๒

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

ด้วยสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาควบคุมการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุ และโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ดังนี้

|                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| ๑. นายเมธี กลมดวง           | ประธานกรรมการ              |
| ๒. นายลำดวน ดวงคมทา         | กรรมการ                    |
| ๓. นางรัตนฐาภัทร สีนเาว์    | กรรมการ                    |
| ๔. นางประภาส ปาตลานนท์      | กรรมการ                    |
| ๕. นางนิชชาอร ปาตลานนท์     | กรรมการ                    |
| ๖. นางสาวสุวิญา มิตรวิจารณ์ | กรรมการ                    |
| ๗. นายอนุชา ลาวงศ์          | กรรมการ                    |
| ๘. นางราตรี มะปะไ้มย์       | กรรมการ                    |
| ๙. นายบัญญัติ ศิริเลี้ยง    | กรรมการ                    |
| ๑๐. นายสุพรรณ หวานแท้       | กรรมการและเลขานุการ        |
| ๑๑. นางวราพร ลาวงศ์         | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

**มีหน้าที่** ๑. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี

๒. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อค้นหาวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

๓. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาเห็นชอบ และอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง

๔. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

๕. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

๖. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งทุกท่านปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังและความสามารถ เพื่อให้เกิดผลดีแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายเมธี กลมดวง)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

## ภาคผนวก ค

ขั้นตอน แนวทาง และปฏิทินการบริหารความเสี่ยง  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



สรุป ขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี

| ขั้นตอน                                          | การดำเนินการ/กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>กำหนดวัตถุประสงค์<br>ขอบเขตและสภาพแวดล้อม   |  <p>แต่งตั้งกรรมการ/คณะทำงาน<br/>เพื่อดำเนินการ</p> <div> (1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร<br/> (2) กำหนดวัตถุประสงค์<br/> (3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2<br>การระบุความเสี่ยง<br>(Event Identification) |  <p>ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ<br/>เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดย</p> <div> <div> (1) การระดมสมอง (Brainstorming)<br/> (2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data)<br/> (3) ใช้รายการตรวจสอบ(Checklist) เช่น<br/> จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น<br/> (4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์<br/> (Human Error Analysis)<br/> (5) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)<br/> (6) วิเคราะห์สถานการณ์ (What if) </div> <div> <b>จำแนกประเภท</b><br/> (1) ด้านการเงิน<br/> (2) ด้านการดำเนินงาน<br/> (3) ด้านกลยุทธ์<br/> (4) ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ<br/> (5) ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง<br/> (6) ด้านธรรมชาติ </div> </div> |
| 3<br>ประเมินความเสี่ยง<br>(Risk Assessment)      |  <p>วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง</p> <div> <div> (1) ประเมินโอกาส (1-5)<br/> (2) ผลกระทบ (1-5)<br/> (3) ประเมินความเสี่ยง (1-25)<br/> (4) จัดลำดับความเสี่ยง<br/> (ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก) </div> <div> ตามแบบฟอร์ม RMU-ERM3<br/> <b>จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง</b> </div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4<br>ตอบสนองความเสี่ยง<br>(Risk Assessment)      |  <p>จัดการความเสี่ยง</p> <div> <div> (1) ความเสี่ยงต่ำ : ยอมรับความเสี่ยง<br/> (2) ความเสี่ยงปานกลาง : ยอมรับความเสี่ยง<br/> โดยมีมาตรการติดตาม<br/> (3) ความเสี่ยงสูง : ควบคุมความเสี่ยง<br/> โดยมีแผนการควบคุม<br/> (4) ความเสี่ยง สูงมาก :<br/> <b>ควบคุมความเสี่ยง</b> โดยมีแผนการควบคุม<br/> <b>ถ่ายโอนความเสี่ยง</b> </div> <div> <b>จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง</b><br/> ตามแบบฟอร์ม RMU-ERM.F2<br/> - กำหนดมาตรการการควบคุม<br/> - มอบหมายผู้รับผิดชอบ<br/> - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ<br/> ↓<br/> <b>รายงานการควบคุมภายใน</b> </div> </div>                                                                                   |
| 5<br>ติดตามความเสี่ยง                            |  <p>ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง</p> <div> <div> (1) รายงาน รอบ 6, 9 เดือน<br/> (2) รายงาน รอบ 12 เดือน </div> <div> - รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน<br/> ตามแบบฟอร์ม RMU-ERM<br/> 1. รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน<br/> และอธิการบดี ตามแบบฟอร์ม RMU-ERM<br/> 2. รายงานผลการควบคุมภายในเสนอผู้อำนวยการ </div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

หมายเหตุ : อ้างอิงจากการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมแนวทางกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการติดตามประเมินผล

**ปฏิทิน/ขั้นตอนการดำเนินการการบริหารความเสี่ยง  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**

| ช่วงเวลา                           | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ตุลาคม 2562<br>-<br>พฤศจิกายน 2563 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะ/หน่วยงาน ปรับปรุง/แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน</li> <li>● ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงาน ดำเนินการ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานแผน/ผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562</li> <li>2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563</li> </ol> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ธันวาคม 2562                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงาน จัดสัมมนาการปรับปรุง/การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน</li> <li>● หน่วยงาน จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน</li> <li>● หน่วยงาน ประชุมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เรื่องเสนอพิจารณา ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อพิจารณา คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>2. (ร่าง) ประกาศนโยบายบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. แบบฟอร์มบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2563</li> <li>5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562</li> </ol> </li> <li>● หน่วยงาน รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ต่อผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี</li> <li>● หน่วยงาน เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี</li> </ul> |
| มกราคม 2563                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงาน จัดโครงการ “การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ” ในระดับหน่วยงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดมความคิดเห็น เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563</li> <li>- ร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี พิจารณา</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| ช่วงเวลา     | กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมษายน 2563  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงาน รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน ต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี</li> <li>● หน่วยงาน รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี</li> </ul>   |
| กรกฎาคม 2563 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงาน รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน ต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี</li> <li>● หน่วยงาน รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี</li> </ul>   |
| ตุลาคม 2563  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงาน รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน ต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี</li> <li>● หน่วยงาน รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี</li> </ul> |

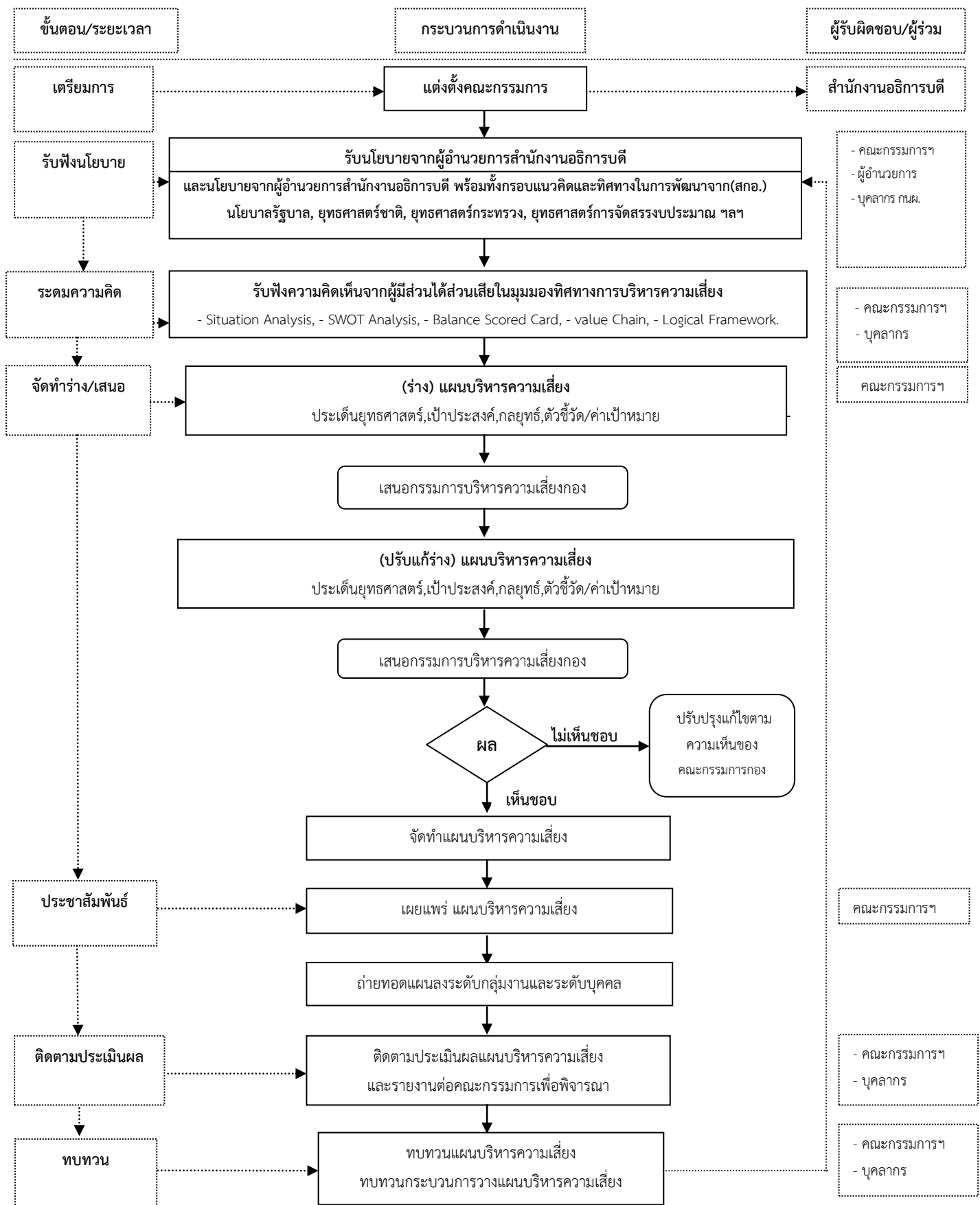


## ภาคผนวก ง

ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



## Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี





## ภาคผนวก จ

คณะกรรมการผู้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



**คณะกรรมการผู้จัดทำเล่มรายงาน**  
**รายงานผลการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**

\*\*\*\*\*

**คณะกรรมการที่ปรึกษา :**

|                       |                                      |
|-----------------------|--------------------------------------|
| นายเมธี กลมดวง        | รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี |
| นายประภาส ปาตลานนท์   | ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล         |
| นางลำดวน ดวงคมทา      | ผู้อำนวยการกองคลัง                   |
| นางณิชาอร ปาตลานนท์   | ผู้อำนวยการกองกลาง                   |
| นางรัตน์ฐาภัทร สีนเฮว | ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา          |

**คณะกรรมการผู้จัดทำ :**

|                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| นายสุพรรณ หวานแท้        | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
| นางราตรี มะปะโม          | หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน             |
| นางชนันรัตน์ ช่อพฤชา     | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป         |
| นางสาวสุวิญา มิตรวิจารณ์ | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป         |
| นายประยงค์ จำปาศรี       | บุคลากรปฏิบัติการ                  |

**รวบรวมโดย**

|                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| นายสุพรรณ หวานแท้ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
|-------------------|--------------------------|

**ที่อยู่ :** สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
80 ถ.นครสวรรค์ ต.ตลาด อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000  
Tel. 043-742617 Fax.043-742617 <http://plan.rmu.ac.th/>

**ขอขอบคุณ**

หน่วยงานต่างๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ  
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563



