



โรงงานไฟ กทมสรวพสามิต

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
Risk Management

บทที่ 1 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของโรงงานไฟ

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกัน
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ระดับขององค์กร

1.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เหตุการณ์ (Event) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทางด้านลบ หรือทางด้านบวก หรือทั้งสองด้าน

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลทางด้านลบ ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์สำคัญที่กำหนดไว้

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลทางด้านบวก เป็นช่องทางใหม่ในการบริหารและปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มหรือความเจริญเติบโตในระยะยาวต่อองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงานในองค์กรสร้างขึ้น และประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อ

- ระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร
- การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็น โอกาส
- ใช้ในการสอบทานเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่าง สมเหตุสมผล

1.3 ความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

1. โรงงานไฟต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งใช้การประเมินบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
2. โรงงานไฟต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ประเมินของระบบ Performance Agreement :PA ตามกรอบวัดเรื่องการกำกับดูแลที่ดี “เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจการบริหารจัดการองค์กร” ซึ่งได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลดังกล่าวซึ่งได้จัดระดับของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับกรอบที่ได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่
 - ระดับที่ 1 มีการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
 - ระดับที่ 2 มีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ
 - ระดับที่ 3 มีการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ (IT)
 - ระดับที่ 4 มีการบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
 - ระดับที่ 5 มีการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมและเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

1.4 การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

โรงงานไฟ เป็นองค์กรที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 กำหนดภาระหน้าที่ของโรงงานไฟ ดังนี้

- ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิด เพื่อหารายได้เข้ารัฐ
- ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
- ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

ในระยะแรก การบริหารงานตามภาระหน้าที่ของโรงงานไฟฟ้ายังอิงกับระบบราชการ และการบริหารความเสี่ยงยังเป็นแบบเชิงรับ คือเมื่อเกิดปัญหาจึงแก้ไขและทำแบบเฉพาะกิจ ตามความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอในการบริหารในปัจจุบัน

ดังนั้น เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดในแผนวิสาหกิจ โรงงานไฟฟ้จึงเริ่มพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในปี 2549 โดยแผนบริหารความเสี่ยงในปี 2549 ประกอบด้วย

- การเตรียมการและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- การอบรมและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1
- จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- รายงานคู่มือการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ โรงงานไฟ
- การประกาศใช้คู่มือและแผนงานการบริหารความเสี่ยง
- การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส
- การรายงานผลต่อคณะกรรมการ โรงงานไฟรายไตรมาส
- การจัดทำรายงานประจำปี

ในปี 2550 หลังจากการเริ่มมีระบบบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ผู้บริหารและพนักงาน มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญที่จะพัฒนาระบบความเสี่ยงให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงระดับสูงสุด ให้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรและสาธารณชน จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ และให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินผลการปฏิบัติงานอิสระอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยให้คณะกรรมการฯ ชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
2. ติดตามการพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
3. ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
5. รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้

บทที่ 2 นโยบายโครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยง

2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง



ประกาศโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

.....

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีความมุ่งมั่นจะจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี สามารถสร้างการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงให้กับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าว ให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน และพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และพัฒนาให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่องจนการบริหารความเสี่ยงเป็นที่ตระหนักรู้และเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับความใส่ใจตลอดเวลาของทุกส่วนงาน และให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในนำเสนอรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในส่งรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบโรงงานไฟ และคณะกรรมการ โรงงานไฟต่อไป เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะและกำกับให้มีความสัมพันธ์กับงานการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นรายไตรมาส

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

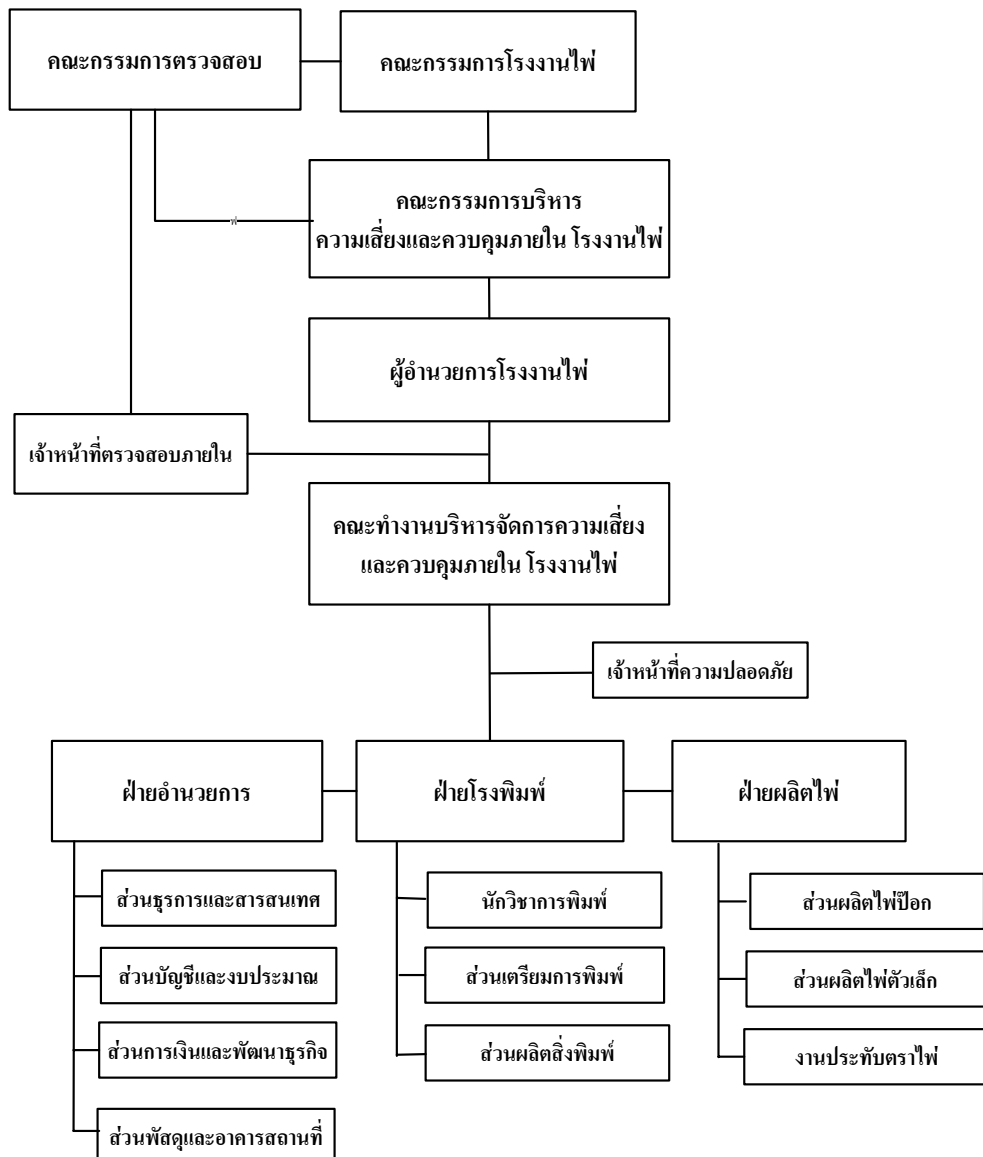
ประกาศ ณ วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2550

(นายธีระพันธ์ นิคย์วิบูลย์)
ผู้อำนวยการ โรงงานไฟ

เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี สามารถสร้างการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงให้กับโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า ได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2550

2.2 โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของ โรงงานไฟฟ้า



ภาพ 2-1 โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของโรงงานไฟฟ้า

2.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของโรงงานไฟ (ภาพ 2-1) โรงงานไฟได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับ ดังนี้

คณะกรรมการโรงงานไฟ

- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร
- ให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ
- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไฟโดยรวม

คณะกรรมการตรวจสอบ

- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ และจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการ โรงงานไฟ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดการและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกรisk ที่มีความสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ โรงงานไฟ

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยง ร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในโรงงานไฟ
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติ และเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่นๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ โรงงานไฟ

ผู้บริหารระดับต่าง ๆ

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้น เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- เป็นผู้รับผิดชอบหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อติดตามและรายงานความก้าวหน้าตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับเลขานุการ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงอย่างอิสระเป็นรายครั้ง
- จัดทำแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบตามผลของการประเมินความเสี่ยง
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง

- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- ประธานคณะกรรมการฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- กำหนด/จัดวางระบบ/ควบคุม/ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ
- สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- ดำเนินการประสานพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติ ซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของ โรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การสื่อสาร/ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของ โรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะกรรมการฯพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

พนักงาน

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจมีความเสี่ยงต่อองค์กร
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 แผนการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

โรงงานไฟฟ้ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีระยะเวลา 2 ปี ไว้ในรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการแผนบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง

3.1 สภาพแวดล้อมภายใน

โรงงานไฟฟ้ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และใช้เครื่องมือการบริหารหลายรูปแบบ เพื่อให้การบริหารของโรงงานไฟฟ้เป็นที่ชัดเจน และมีแนวทางปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกระดับ เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

1. องค์กรหลักในการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ เพื่อทดแทนการนำเข้าและการส่งออก
2. องค์กรสนับสนุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีคุณภาพและเชื่อถือได้ให้แก่กระทรวงการคลัง

พันธกิจ (Mission)

1. ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้อย่างมีคุณภาพ และเชื่อถือได้เต็มกำลังเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคภายในประเทศและต่างประเทศ
2. รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์อย่างมีคุณภาพและเชื่อถือได้ ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายใต้กระทรวงการคลัง
3. ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานคุณภาพสินค้า
4. พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน
5. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน

เป้าหมายรวมของโรงงานไฟฟ้

1. สร้างผลกำไร เพื่อหารายได้ให้สูงขึ้นทั้งในส่วนของการจำหน่ายไฟฟ้และรายได้จากการพิมพ์
2. เพิ่มคุณภาพในการผลิต โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ป้อนให้มีคุณภาพทัดเทียมกับต่างประเทศ เพื่อทดแทนการนำเข้าและส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ
3. พัฒนางานสิ่งพิมพ์ให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพความต้องการของตลาด เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

4. เพิ่มปริมาณการผลิต จำหน่ายไฟ และสิ่งพิมพ์ทุกชนิด เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และทดแทนการนำเข้าไฟป๊อกลพลาสติกจากต่างประเทศ โดยการ
 - 4.1 ขยายตลาดจำหน่ายไฟไปสู่ตลาดต่างประเทศ
 - 4.2 ขยายตลาดลูกค้าในประเทศให้เพิ่มขึ้นทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์
 - 4.3 ลดต้นทุนการผลิต
5. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. นวัตกรรม โดยการ
 - 6.1 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล
 - 6.2 ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 6.3 ปรับระบบการดำเนินงานถึงราชการไปสู่ระบบธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ
7. พัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ โดยการ
 - 7.1 วางแผนพัฒนากำลังคนในระยะยาว
 - 7.2 พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ
 - 7.3 พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
 - 7.4 พัฒนาทางด้านจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณ
8. เป้าหมายทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการ
 - 8.1 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินงาน การวิเคราะห์ การตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ
 - 8.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้บริการข้อมูลภายในโรงงานไฟ
 - 8.3 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถทางด้าน ICT

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจข้างต้น เช่น ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement : PA) ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) และระบบการบริหารความเสี่ยง โดยได้นำกรอบงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมของโรงงานไฟ

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การระบุสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีลักษณะ SMART กล่าวคือ

Strategic Alignment	- การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์
Measurable	- การกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
Achievable	- การกำหนดเป้าหมายที่ทำง่ายแต่สามารถบรรลุผลได้ไม่สูงหรือต่ำไป
Reliable	- เชื่อถือได้ มีหลักฐานยืนยันว่าเป็นจริง
Timeframe	- กำหนดเป้าหมายเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงงานไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับองค์กรและระดับกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยง ได้พิจารณาวัตถุประสงค์สำคัญของโรงงานไฟฟ้และเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการของกิจกรรมหลักตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ

3.3 การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

การกำหนดตัววัดมีทั้งตัววัดทางการเงิน และตัววัดไม่ใช่ทางการเงิน

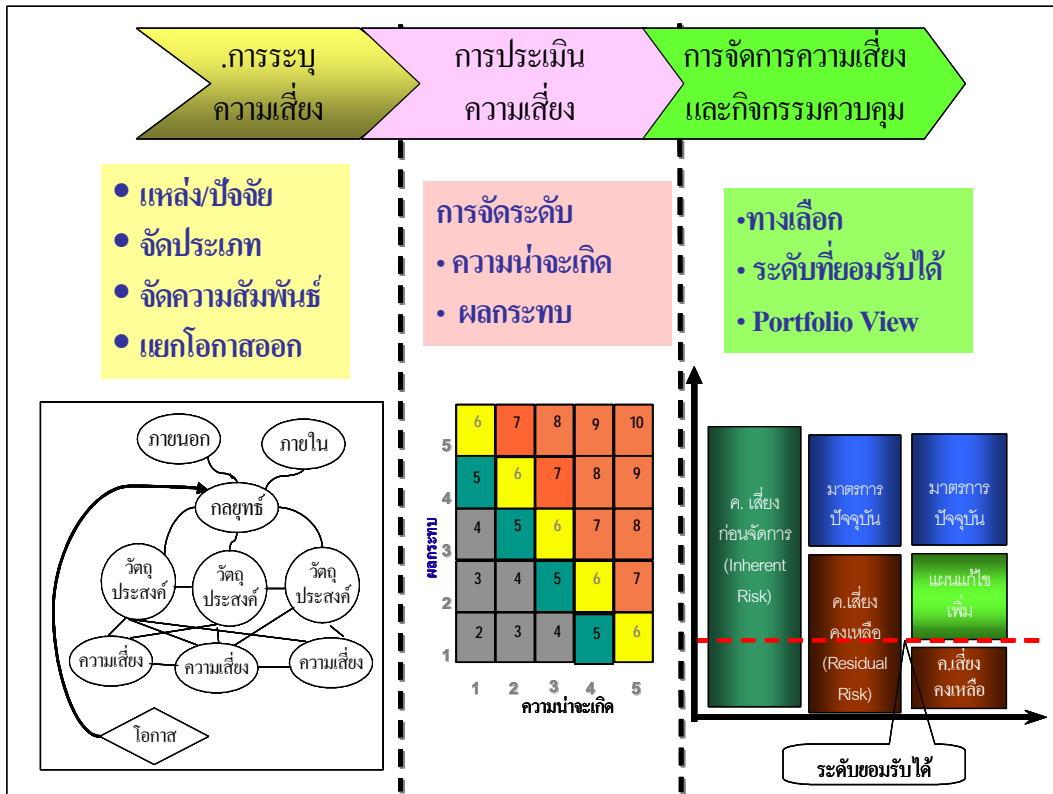
ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ หมายถึง การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายของความสำเร็จที่องค์กรยอมรับได้

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนตามหลัก SMART แล้ว คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณากำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายความสำเร็จที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.1 ความหมาย

กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินจัดระดับ และการจัดการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



ภาพ 4-1 ขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.2 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ซึ่งควรพิจารณาจากแหล่งที่อาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว และเหตุการณ์ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การเคลื่อนไหวของต้นทุนวัตถุดิบ และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับราคาสินค้า
- ภาวะการเมือง (Political) เช่น กฎหมาย ระเบียบ และเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เช่น มาตรฐานและรสนิยมของสังคมและลูกค้า

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เช่น เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีและกำลังการผลิต เหตุการณ์ที่กระทบต่อการผลิต การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- กระบวนการ (Process) ได้แก่ เหตุการณ์เกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การควบคุมคุณภาพ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- พนักงาน (Personnel) เช่น การขาดพนักงานที่มีความรู้และทักษะในงาน การเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน การทุจริต การหยุดผลิต
- เทคโนโลยี (Technology) เช่น ความล้าสมัย การหยุดชะงักของระบบการผลิต ความไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

วิธีการในการระบุเหตุการณ์และเก็บข้อมูล มีได้หลายวิธีทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการเชิงปริมาณ เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนการผลิต เวลาที่ใช้ จำนวนเงินจำนวนคน ซึ่งอาจเหมาะในเหตุการณ์ที่ซับซ้อนและมีข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถเก็บได้ อาจทำได้ยากแต่ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการวิเคราะห์เชิงสถิติในระดับสูง แต่เหตุการณ์บางประการ เช่น ความพึงพอใจ หรือเหตุการณ์ที่อาจต้องใช้ดุลยพินิจ อาจต้องใช้วิธีเชิงคุณภาพได้แก่ การกำหนดเป็นค่าระดับหรือสเกลต่างๆ เช่น ระดับ 1-5 ซึ่ง 1 หมายถึงน้อย และ 5 หมายถึงมากที่สุด การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บได้ง่ายกว่าเชิงปริมาณ แต่อาจมีข้อจำกัดด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ควรเก็บจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านให้เหมาะสมตามความจำเป็น เช่น เก็บจากผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดส่งสินค้า เป็นต้น

ตัวอย่างเทคนิคในการระบุเหตุการณ์

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง (SWOT Analysis)
- การวิเคราะห์ผังภาพกระบวนการปฏิบัติงาน (Flowchart Analysis)
- การวิเคราะห์อัตราส่วนการเงิน (Financial Ratio Analysis)
- การวิเคราะห์ตัววัดผลที่เป็นตัวก่อหรือเหตุให้เกิดเหตุการณ์ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเหตุทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น
- การใช้แบบรายการเหตุการณ์ที่มีผู้จัดทำไว้
- การใช้ผังก้างปลา (Fishbone Analysis) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย-เหตุการณ์-วัตถุประสงค์

ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การประชุมประเมินผลตนเอง
- การสัมภาษณ์
- การใช้แบบสอบถาม
- การสำรวจวิจัย

ในการบริหารความเสี่ยง การรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นทั้งจากบุคคลภายใน เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พนักงาน และจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนที่ขอมารับร่วมกันของทุกฝ่าย

4.3 การจัดประเภทและความสัมพันธ์ของความเสี่ยง

การจัดประเภทความเสี่ยงจะช่วยให้การพิจารณาความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจนและสมบูรณ์ ซึ่งโรงงานไฟฟ้ได้จัดประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์สำคัญไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงอื่นที่มีผลกระทบต่อโรงงานไฟฟ้
2. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหรือหน้าที่การปฏิบัติงานหลัก

3. ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and reporting Risk)
หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องรายงานและบัญชี
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance Risk)
หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย สัญญา หรือ
กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงาน
ภายนอก

โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดโมเดลความเสี่ยง โดยกำหนดความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้านหลัก ตามที่กล่าวแล้ว ในแต่ละด้านได้ระบุความเสี่ยงย่อย และระบุความสัมพันธ์ของความเสี่ยง ซึ่ง ความเสี่ยงแต่ละประเภทได้กำหนดรหัสความเสี่ยง เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำฐานข้อมูล (ตาราง 4-1)

ตาราง 4 - 1 : ตารางประเภท ความสัมพันธ์ และรหัสความเสี่ยง

รหัส S ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงอื่นที่มีผลกระทบต่อโรงงานไฟ		
รหัสความเสี่ยง	ชื่อ	ความสัมพันธ์
S-1	ความเสี่ยงจากทางการเมือง การเปลี่ยนนโยบาย การปรับ/แปรรูปร่างรัฐวิสาหกิจ	
S-2	การเปิดการแข่งขันเสรี	O-23
S-3	ความเสี่ยงจากสังคม/การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้สินค้า	O-13, O-20
S-4	การขาดการกำกับดูแลที่ดี	O-3 , O-23
S-5	ความพึงพอใจของลูกค้า	O-4, O-13
S-6	ความไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	O-6
S-7	อื่นๆ โปรดระบุ	

รหัส O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหรือหน้าที่การปฏิบัติงานหลัก		
รหัสความเสี่ยง	ชื่อ	ความสัมพันธ์
O-1	วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ	O-3 , O-23
O-2	วัตถุดิบมาไม่ทัน , การขาดแคลนวัตถุดิบ	O-6 , O-23
O-3	คุณภาพของสินค้า/สินค้าไม่ได้คุณภาพ	O-1, O-6, O-17, S-4
O-4	ราคาสินค้าแพงกว่าคู่แข่ง	O-6, S-5
O-5	เครื่องจักรล้าสมัย/เทคโนโลยีล้าสมัย/ขาดการซ่อมบำรุง	O-6 ,O-23
O-6	ผู้รับประโยชน์ไม่สามารถทำตามสัญญา/ส่งงานล่าช้า/ส่งมอบไม่ทัน	C-3, O-2, O-3, O-4, O-5, O-7, O-10, S-6
O-7	งานเร่งด่วนนอกเหนือแผน	O-6
O-8	กระบวนการปฏิบัติงานไม่ครอบคลุมหรือไม่ชัดเจน	
O-9	การขาดความต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	O-19
O-10	บุคลากรไม่พอ เจ็บป่วย	O-6
O-11	บุคลากรมีทักษะไม่ตรงกับสายงาน / ขาดทักษะเฉพาะด้าน	O-17, O-19
O-12	ขาดช่องทางการสื่อสาร การประสานงาน และรับข้อร้องเรียนจากบุคคลภายใน	C-3

รหัส O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหรือหน้าที่การปฏิบัติงานหลัก		
รหัสความเสี่ยง	ชื่อ	ความสัมพัทธ์
O-13	ขาดช่องทางการสื่อสาร การประสานงาน และรับข้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอก	S-3, S-5
O-14	การควบคุมไม่ครอบคลุมหรือไม่ชัดเจน	
O-15	ความล่าช้าเนื่องจากเอกสารประกอบการอนุมัติไม่ครบถ้วน	
O-16	ขาดกำหนดตัววัดผลงาน (KPI) หรือขาดการลงโทษหากไม่ทำตาม KPI	
O-17	ขาด/ไม่ทำตามกระบวนการ QC	FR-7, O-3, O-11, O-18
O-18	ขาดข้อมูลในการควบคุมและตัดสินใจ	FR-7, O-17
O-19	ความเพียงพอและประสิทธิผลของการอบรม	O-9, O-11
O-20	กระบวนการจัดทำแบบสอบถาม(Survey) ไม่ครอบคลุมหรือไม่ชัดเจน	S-3
O-22	ความปลอดภัยในการเข้าถึงระบบงานคอมพิวเตอร์	R-1
O-23	การผลิตไฟส่งออกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O-1, O-2, O-5, S-2, S-4
O-24	อื่นๆ โปรดระบุ	

รหัส FR ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and Reporting Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการรายงาน และบัญชี		
รหัสความเสี่ยง	ชื่อ	ความสัมพัทธ์
R-1	ความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานการปฏิบัติงาน	O-22, FR-7
FR-1	ขาดวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่ใช้ร่วมกัน	
FR-2	การจัดส่งเอกสารของฝ่ายต่างๆ มาให้ฝ่ายบัญชีไม่ทันตามกำหนด	FR-7
FR-3	ขาดการระทบยอดทางบัญชีกับเอกสารที่จ่ายจริงทุกเดือน	FR-7
FR-4	ขาดการตรวจสอบอิสระหรือการระทบยอดความถูกต้องของยอดบัญชีคู่ที่สำคัญ เช่น เงินสด เงินฝากธนาคาร วัตถุดิบ สินค้า เป็นต้น	FR-7
FR-5	ขาดผังรหัสบัญชีที่ครบถ้วนและการรองรับแผนด้าน IT	
FR-6	แผนการปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศล่าช้า/ไม่เป็นไปตามแผน	
FR-7	ปิดงบการเงิน งบต้นทุนการผลิต ล่าช้า/ไม่ถูกต้อง	FR-2, FR-3, FR-4, FR-8, O-17, O-18, R-1

รหัส FR ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and Reporting Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการรายงาน และบัญชี		
รหัส ความเสี่ยง	ชื่อ	ความสัมพันธ์
FR-8	ข้อมูลการบันทึกรับ-จ่ายวัตถุดิบไม่ตรงกับยอดความเป็นจริง	FR-7
FR-9	อื่นๆ โปรดระบุ	

รหัส C ความเสี่ยงด้านกฎหมาย สัญญา ระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย สัญญา และระเบียบสำคัญ		
รหัส ความเสี่ยง	ชื่อ	ความสัมพันธ์
C-1	การประกาศใช้หรือการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบ สำคัญใหม่	
C-2	ขาดผู้ติดตาม/ผู้ชำนาญเกี่ยวกับกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบสำคัญ	
C-3	ถูกปรับ	O-12, O-6
C-4	ขาดช่องทางในการรับรู้เงื่อนไขตามสัญญา	
C-5	ส่งงานไม่ทันตามสัญญาเนื่องจากขาดอะไหล่ที่สำคัญในการผลิต	
C-6	อื่นๆ โปรดระบุ	

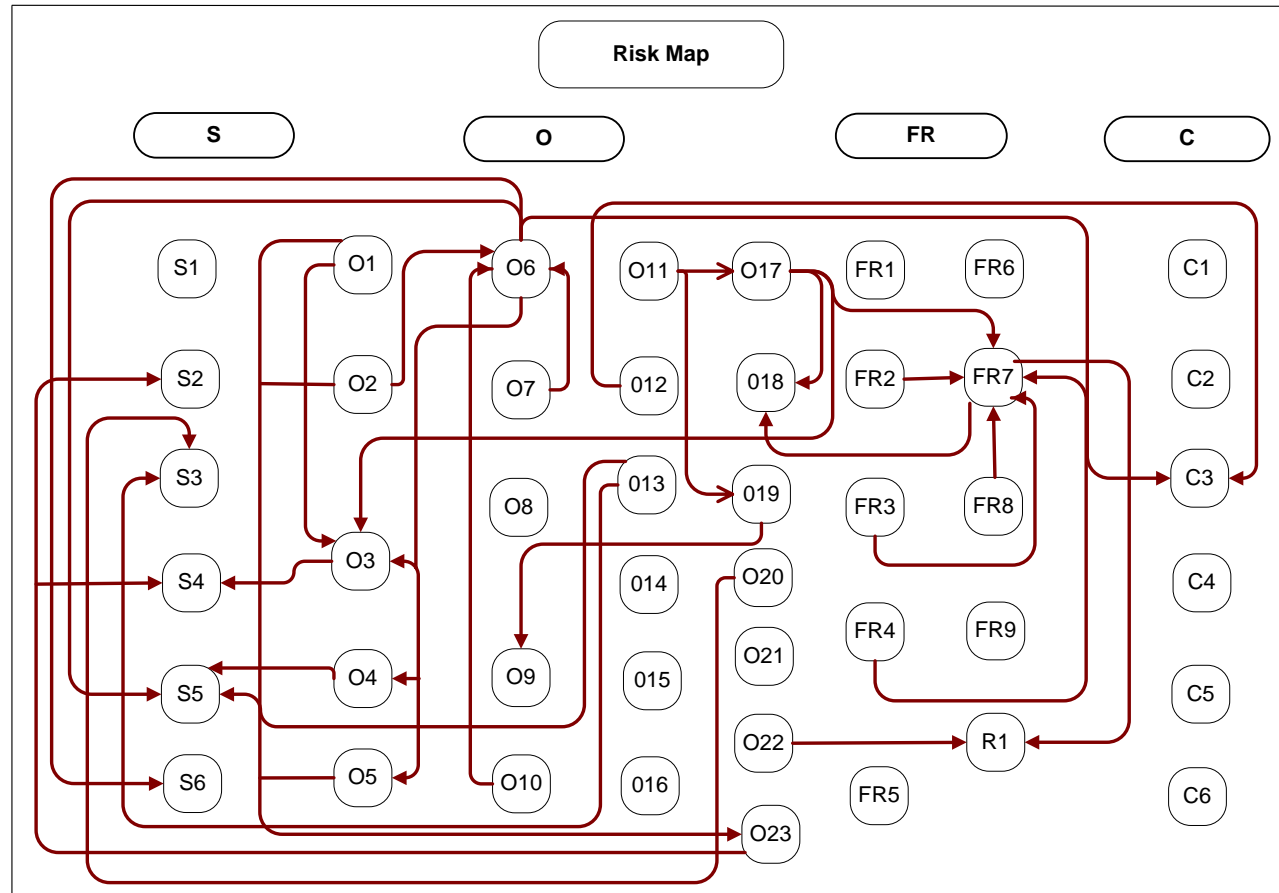
ในกรณีที่มีความเสี่ยงอื่น ให้ระบุรายละเอียด เพื่อให้คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง

ความเสี่ยงบางความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นตามลำพัง แต่บางความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดหรือมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงหนึ่ง เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบอาจทำให้งานล่าช้า และงานล่าช้าอาจทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เมื่อลูกค้าไม่พอใจอาจทำให้เลิกซื้อ และทำให้องค์การไม่อาจเพิ่มรายได้หรือส่วนแบ่งตลาดได้ตามที่ต้องการ หรือความเสี่ยงของการมีพนักงานที่ไม่มีความรู้ สะสมกับ ความเสี่ยงของการขาดคู่มือการปฏิบัติงาน อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดสูงขึ้นได้

ในทางตรงข้าม เหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งอาจมีผลกระทบทางด้านลบกับฝ่ายหนึ่ง และมีผลกระทบทางด้านบวกกับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่สูงขึ้นอาจทำให้ซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศสูงขึ้น แต่ทำให้การขายสินค้าในต่างประเทศได้สูงขึ้น ซึ่ง เหตุการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดการชดเชยกันได้ ในบางส่วนของภาพรวม

ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงเพื่อศึกษาผลกระทบและหาวิธีการจัดการของความเสี่ยงในภาพรวมให้เหมาะสม เช่น การจัดทำแผนผังความสัมพันธ์ของความเสี่ยง (Risk Map) ดังตัวอย่างแสดงในภาพ 4-1



ภาพ 4-1 ตัวอย่างแผนผังความสัมพันธ์ของความเสี่ยง

4.4 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์ที่กำลังพิจารณา การประเมินระดับความเสี่ยงจะประเมินจากระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบของเหตุการณ์นั้น

ระดับความน่าจะเป็นเกิด (Likelihood, Probability) หมายถึง การพิจารณาโอกาสหรือความน่าจะเป็นเกิดของเหตุการณ์นั้นในช่วงเวลาที่พิจารณา กำหนดเป็นระดับต่างๆ

โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดระดับความน่าจะเป็นเกิดเป็น 5 ระดับ โดยมีความหมายตามที่แสดงในตาราง 4 - 2 ดังนี้

ตาราง 4 - 2 : ตารางระดับโอกาสเกิด

ระดับความน่าจะเป็นเกิด (Likelihood Scale)		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
1	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เกิดภายใน 3 ปี
2	ไม่บ่อย	อาจเกิดภายใน 1- 3 ปี หรือปีละ 1 ครั้ง
3	ปานกลาง	อาจเกิดภายในหรือทุกปี หรือปีละ 2 - 3 ครั้ง
4	บ่อย	อาจเกิดภายในหรือทุก 3 เดือน หรือเกิดปีละ 4 – 12 ครั้ง
5	บ่อยครั้ง	อาจเกิดภายในหรือทุกเดือนหรือเกิดแล้วในปัจจุบัน หรือใน 1 ปีเกิดมากกว่า 12 ครั้ง

ระดับผลกระทบหรือความรุนแรง (Impact, Consequence, Exposure) หมายถึง การพิจารณาผลกระทบหรือความเสียหายหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางการเงิน เช่น จำนวนเงินที่เสียหาย , ความคลาดเคลื่อนของอัตราส่วนจากเป้าหมาย หรือไม่ใช่ทางการเงิน เช่น การเสียชื่อเสียง การเสียความพึงพอใจ โดยกำหนดเป็นระดับต่างๆ

โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ โดยมีความหมายตามที่แสดงในตาราง 4-3 ดังนี้

ตาราง 4 - 3 : ตารางระดับผลกระทบ

ระดับผลกระทบ (Impact Scales)							
		ผลกระทบด้าน					
ระดับ	คำอธิบาย	การเงิน	กฎระเบียบ และข้อบังคับ	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ระดับความสำคัญ	ความล่าช้า ของงาน	คลาดเคลื่อนจาก ระดับที่ยอมรับได้ TL
1	น้อยมาก	<= 50,000	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูก ทักท้วงเป็นลายลักษณ์อักษร	5 (> 90%)	งานประจำวัน	< 1 เดือน	< TL
2	น้อย	50,001 – 200,000	ถูกทักท้วงจากหน่วยงานภายใน หรือภายนอก/สตง. และต้อง จัดทำรายงานหรือชี้แจง	4 (> 80%)	งานประจำเดือน/ประจำไตรมาส หรือเป็นบัญชีที่ไม่สำคัญ	1- 3 เดือน	= TL
3	ปานกลาง	200,001 – 2.9 ล้าน	ตั้งคณะกรรมการสอบสวน	3 (75-79%)	เป็นบางส่วนของแผนวิสาหกิจ หรือ เป็นบัญชีที่มีความสำคัญ	4 - 6 เดือน	> TL * 10-29%
4	สูงมาก	3 ล้าน – 10 ล้าน	โทษตัดเงินเดือน	2 (74-70%)	เกี่ยวกับแผนสำคัญของวิสาหกิจ หรือเป็นบัญชีที่มีความสำคัญต้อง ต้นทุน งบกำไรขาดทุน งบดุล	7 - 12 เดือน	> TL * 30-49%
5	หายนะ	>10 ล้าน	ปลดออก, ให้ออก, ไล่ออก	1 (<70%)	เกี่ยวกับแผนงานสำคัญและมี ผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือเป็น บัญชีที่มีผลกระทบต่อการเงิน	> 12 เดือน	> TL * 50%

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเป็น โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไฟฟ้าใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเป็นมาบวกกันตามตัวอย่างข้างล่าง

ตารางระดับความเสี่ยง					
ระดับผลกระทบ	ระดับความน่าจะเป็น				
	1(Rare)	2(Unlikely)	3(Moderate)	4(Likely)	5(Almost certain)
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	เป็นไปได้ค่อนข้างมาก	เป็นไปได้มากเกือบแน่นอน
5 ภัยพิบัติร้ายแรงมาก Catastrophic	6 E	7 E	8 E	9 E	10 E
4 สำคัญค่อนข้างมาก Major	5 M	6 H	7 H	8 E	9 E
3 สำคัญปานกลาง Moderate	4 L	5 M	6 M	7 H	8 H
2 สำคัญน้อย Minor	3 L	4 L	5 M	6 M	7 M
1 ไม่มีนัยสำคัญ Insignificant	2 L	3 L	4 L	5 M	6 M

ระดับความเสี่ยงและการมอบหมายความรับผิดชอบ

องค์การควรมอบหมายผู้รับผิดชอบในการเป็นเจ้าของและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในต่างกันตามผลจากการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ เช่น

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (E: Extreme High risk) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก (สีแดง) เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องรายงานคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าด่วน พร้อมแผนแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการติดตามผล

ระดับความเสี่ยงสูง (H: High risk) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (สีส้ม) เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต้องรายงานผอ. ด่วน พร้อมแผนแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M: Moderate risk) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (สีเหลือง) เป็นระดับความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่จะต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ให้เพิ่มสูงขึ้น ไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ และมอบหมายให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ารับผิดชอบและรายงานตามกำหนดเพื่อการติดตามผล

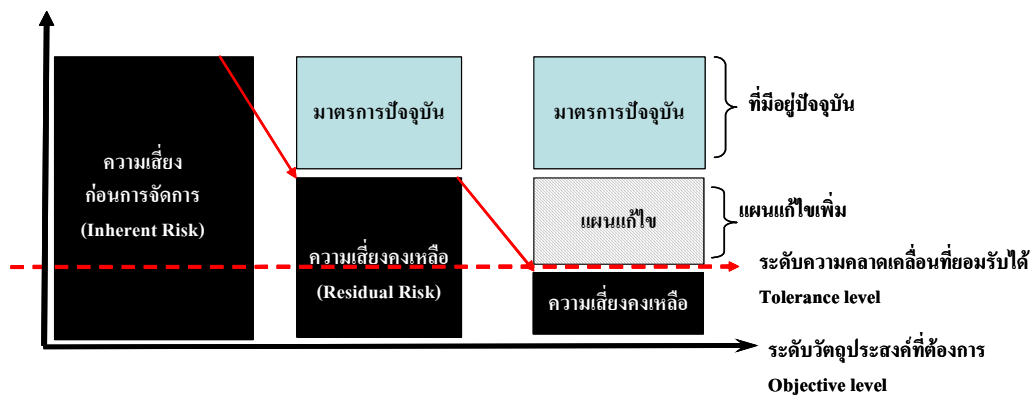
ระดับความเสี่ยงต่ำ (L: Low risk) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ (สีเขียว) เป็นระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ โดยให้ผู้บริหารงานที่เกี่ยวข้องติดตามผลและรายงานตามกำหนด

ทั้งนี้ความเสี่ยงหลังจากการจัดการที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควรมีการรายงานตามลำดับชั้นจนถึงคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า เพื่อรายงานต่อผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า และคณะกรรมการตรวจสอบ

ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ

ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดตามลักษณะของงาน โดยยังไม่คำนึงถึงการจัดการหรือการควบคุมใดๆ

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลือหลังจากมีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการและกระบวนการควบคุมที่มีต่อความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน



ภาพ 4 - 2 ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ

จากภาพ 4 - 2 การประเมินความเสี่ยง ควรประเมินความเสี่ยงสองครั้ง คือ ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ เพื่อใช้พิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งหากความเสี่ยงคงเหลือที่ยังไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารอาจเลือกจัดการตอบสนองความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยมีแผนการแก้ไขและมีผู้รับผิดชอบ หรืออาจเปลี่ยนแปลงระดับความคลาดเคลื่อนและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่แล้ว ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยตัดสินใจที่จะใช้วิธีการดำเนินการ เพื่อที่จะลดโอกาสหรือผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ซึ่งในการที่จะเลือกวิธีใด ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ไปในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 ประเภท ที่เรียกว่า 4 T ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- **การแก้ไข (Treat)** ได้แก่ การกระทำใดๆ และกิจกรรมควบคุมที่จะลดผลกระทบหรือความน่าจะเป็นเกิด เช่น การจัดกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอและมีประสิทธิผล การใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติ การมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี การแบ่งแยกหน้าที่ที่เหมาะสม การมีแผนป้องกันภัย แผนกู้ภัย หรือแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Plan) เป็นต้น
- **การแบ่งปันหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer)** ได้แก่ การประกันภัย การทำสัญญาซื้อ-ขายล่วงหน้า หรือการกระจายสินค้าและบริการให้หลากหลาย เป็นต้น
- **การหลีกเลี่ยง (Terminate)** ได้แก่ การเลิกทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น การเลิกขายสินค้านั้น การลดการขยายในกิจกรรมนั้น เป็นต้น
- **การยอมรับ (Take)** ได้แก่ การไม่กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ให้ติดตามเฝ้าระวังและใช้วิธีการที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิธีนี้ใช้ในกรณี que เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือไม่คุ้มค่าที่จะแก้ไข เป็นต้น

4.6 กิจกรรมการควบคุม

หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งและแผนการแก้ไขการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมการควบคุมสำคัญ รวมถึง

- การขอความเห็นชอบ การอนุมัติ
- การกำหนดระดับอนุมัติที่เหมาะสม
- การยืนยันยอด
- การกระทบยอด

- การสอบทานการปฏิบัติงาน ทั้งการสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา
- การรักษาความปลอดภัยมั่นคงให้กับทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินที่เป็นปัจจุบัน การตรวจนับสินค้าที่มีให้ตรงกับทะเบียน
- การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ให้ผู้ใดปฏิบัติงานสำคัญคนเดียวตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น ควรแบ่งหน้าที่ในการอนุมัติ การดำเนินการ และการรายงานในเรื่องที่สำคัญ หรือที่เกี่ยวกับสินทรัพย์สภาพคล่อง เพื่อป้องกันการทุจริต เป็นต้น
- การกำหนดตัววัดผลงานหลักที่เหมาะสม
- การมีหลักฐานเอกสารประกอบการอนุมัติและการปฏิบัติงาน และควบคุมการเก็บเอกสารให้ปลอดภัย และการใช้เอกสารเรียงลำดับตามเลขที่

ในกรณีที่มีการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ ควรมีการควบคุมด้านสารสนเทศ ประกอบด้วย การควบคุมทั่วไป และการควบคุมระบบงาน

การควบคุมทั่วไปด้านคอมพิวเตอร์ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ การกำหนดรหัสผ่านและระดับการอนุมัติ การควบคุมความปลอดภัย การควบคุมการเข้าถึงระบบ โปรแกรมและสารสนเทศ การควบคุมการสื่อสารฯ

การควบคุมระบบงาน เป็นการควบคุมในการบันทึก ประมวลผล และผลลัพธ์จากระบบงาน ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การใช้ยอดรวม การใช้โปรแกรมในการสอบทานความถูกต้องของฟิลด์ข้อมูลต่างๆ ฯลฯ

การประเมินความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน อาจต้องใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญอิสระ ร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใจในวัตถุประสงค์และความเสี่ยงในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี เพราะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สภาพอุตสาหกรรม ขนาดของกิจการ ความซับซ้อนของกิจการ ลักษณะ ประวัติ วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการควบคุมที่ไม่เป็นทางการ (Soft Control) ที่แตกต่างกัน

4.7 ความเสี่ยงและมาตรการจัดการควบคุมตามฐานความเสี่ยง

โรงงานไฟฟ้า ควรกำหนดมาตรการจัดการควบคุมตามฐานความเสี่ยง ตัวอย่าง เช่น

4.7.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
S-1	1. ความเสี่ยงจากทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การปรับ/แปรรูปรัฐวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดให้มีการระดมความคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ และเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตทุก 1 - 3 ปี
S-2	2. การเปิดการแข่งขันเสรี	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การเปิดแข่งขันเสรีและผลกระทบที่เกี่ยวข้อง
S-3	3. ความเสี่ยงจากสังคม/การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้สินค้า	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดให้มีการสำรวจหรือการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
S-4	4. การขาดการกำกับดูแลที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้หัวหน้าส่วนควบคุมการบันทึกข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ครบถ้วน และถูกต้อง
S-5	5. ความพึงพอใจของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การรายงานและการแก้ไขตามผลที่ได้จากแบบสำรวจ
S-6	6. ความไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การรายงานทุกเดือนตามระดับที่กำหนด

4.7.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Process Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
O-1	1. วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้คณะกรรมการ QC ร่วมตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่สำคัญ ▪ กำหนดมาตรการตรวจสอบวัตถุดิบที่ชัดเจน หรือเป็นลายลักษณ์อักษร ▪ การลงโทษปรับผู้ขายที่จัดส่งวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพหรือไม่ตรงกับที่กำหนดไว้
O-2	2. วัตถุดิบมาไม่ทัน , การขาดแคลนวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ส่วนพัสดุฯ สั่งซื้อวัตถุดิบตามแผนการผลิตที่หัวหน้าส่วนผลิตแจ้งล่วงหน้า ▪ ดำเนินการตามนโยบายสำรองวัตถุดิบของโรงงานไฟฟ้
O-3	3. คุณภาพของสินค้า/สินค้าไม่ได้คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้า ▪ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบ เพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติ ▪ กำหนดแบบฟอร์มการรายงานต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับประมาณการในแต่ละใบสั่งพิมพ์ (การใช้เลขที่สั่งพิมพ์ต้องเรียงลำดับ) ▪ เสนอรายงานให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ โดยจัดทำเป็นรายงานสรุปจำนวน และสาเหตุ
O-4	4. ราคาสินค้าแพงกว่าคู่แข่ง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ศึกษาวิจัยวิธีการลดต้นทุนการผลิตหรือลดการสูญเสีย ▪ กำหนดให้จำนวนต้นทุนที่ลดลงได้เป็นตัวชี้วัดผลงานของทุกหน่วยงาน

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
O-5	5. เครื่องจักรล้าสมัย/เทคโนโลยีล้าสมัย/ขาดการซ่อมบำรุง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดบริษัทตรวจเช็คเครื่องจักรตามระยะเวลาที่กำหนด ▪ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาเครื่องจักร
O-6	6. ผู้รับประโยชน์ไม่สามารถทำตามสัญญา/ส่งงานล่าช้า/ส่งมอบไม่ทัน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้คณะควบคุมการทำงานตรวจสอบการทำงานของผู้รับประโยชน์ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ▪ ให้ประธานคณะควบคุมการทำงานจัดทำรายงานผลความคืบหน้าทุกเดือน
O-7	7. งานเร่งด่วนนอกเหนือแผน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วางแผนการผลิตในกรณีมีงานเร่งด่วนหรือเหตุฉุกเฉิน ▪ ควรมีสต็อกสินค้าเพื่อไว้ใช้ในเหตุการณ์ฉุกเฉิน
O-8	8. กระบวนการปฏิบัติงานไม่ครอบคลุมหรือไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ฝ่ายผลิตกำหนดกระบวนการวิธีการตรวจสอบ และผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร
O-9	9. การขาดความต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำแผนงานสร้าง/พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจสำคัญและเกิดความเป็นเลิศและอย่างต่อเนื่อง
O-10	10. บุคลากรไม่พอ เจ็บป่วย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผนในกรณีบุคลากรเจ็บป่วยหรือเกิดเหตุฉุกเฉิน ▪ การใช้จำนวนวันลา การขาดงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้าเป็นตัววัดผลงานของพนักงาน
O-11	11. บุคลากรมีทักษะไม่ตรงกับสายงาน / ขาดทักษะเฉพาะด้าน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วางแผนการพัฒนา การฝึกอบรมให้กับพนักงานผู้รับผิดชอบ เพื่อสร้างทักษะและพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงานอย่างต่อเนื่อง ▪ การกำหนดความรู้ ความสามารถในแต่ละตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุพนักงานให้ตรงกับทักษะที่มี

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		ความสามารถที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง
O-12	12. ขาดช่องทางการสื่อสาร การประสานงาน และรับซื้อร้องเรียนจากบุคคลภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีศูนย์และระบบการรับซื้อร้องเรียนจากบุคคลภายในหลายช่องทาง เช่น ทาง Web Site ฯลฯ และมีรายงานการแก้ไขอย่างเหมาะสม
O-13	13. ขาดช่องทางการสื่อสาร การประสานงาน และรับซื้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีศูนย์และระบบการรับซื้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอกหลายช่องทาง เช่น ทาง Web Site ฯลฯ และมีรายงานการแก้ไขอย่างเหมาะสม
O-14	14. การควบคุมไม่ครอบคลุมหรือไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> ■ ฝ่ายผลิตกำหนดกระบวนการวิธีการตรวจสอบ และผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร
O-15	15. ความล่าช้าเนื่องจากเอกสารประกอบการอนุมัติไม่ครบถ้วน	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดเอกสารที่จะต้องส่งให้ครบถ้วน และใช้เป็นตัววัดผลงาน (KPI) ■ กำหนดเวลาที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในกระบวนการอนุมัติทุกขั้นตอน ■ การกระจายอำนาจหรือกำหนดระดับการอนุมัติให้ผู้บริหารระดับรองที่เหมาะสม ■ การมีระบบประเมินผู้บังคับบัญชาหรือมีการประเมินผลตนเองของผู้บังคับบัญชาปีละ 1 ครั้ง ■ การประชุมปฏิบัติการหรือการหาทางแก้ไขร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนที่เป็นวิกฤต
O-16	16. ขาดกำหนดตัววัดผลงาน (KPI) หรือขาดการลงโทษหากไม่ทำตาม KPI	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดตัวชี้วัดผลงาน พร้อมกับกำหนดบทลงโทษ

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
O-17	17. ขาด/ไม่ทำตามกระบวนการ QC	<ul style="list-style-type: none"> ■ ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพแบบพิมพ์ที่กำหนดไว้ ■ เร่งรัดให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผน เช่น ให้คณะกรรมการ QC เข้มงวดตรวจสอบทุกใบสั่งผลิต คณะกรรมการ QC ประชุมวางแผนแก้ไขตรวจสอบความถูกต้อง ให้เจ้าหน้าที่รายงานตามแบบที่กำหนด
O-18	18. ขาดข้อมูลในการควบคุมและตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการหาข้อมูล เทคโนโลยี ที่ช่วยในการควบคุมและตัดสินใจ
O-19	19. ความเพียงพอและประสิทธิผลของการอบรม	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดทำแผนการฝึกอบรม ■ กำหนดบุคคลที่ต้องอบรมในแต่ละหลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม และแจ้งให้ผู้เข้ารับอบรมทราบล่วงหน้าก่อนอบรม 1 สัปดาห์ ■ ติดต่อกับสถาบันฝึกอบรม วิทยากร ไม่น้อยกว่า 1 เดือนก่อนอบรม
O-20	20. กระบวนการจัดทำแบบสอบถาม (Survey) ไม่ครอบคลุมหรือไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีการสำรวจหรือการจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า เป็น 5 ระดับ คือ พอใจมากที่สุด พอใจมาก พอใจ พอใจเล็กน้อย ไม่พอใจ
O-21	21. ควบคุมการใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ■ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประหยัดพลังงาน
O-22	22. ความปลอดภัยในการเข้าถึงระบบงานคอมพิวเตอร์	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดสิทธิในการเข้าใช้งานและการเข้าถึงฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ในแต่ละระบบงาน ■ จัดให้มีคู่มือการใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		<ul style="list-style-type: none"> กำหนดมาตรการการใช้รหัสผ่าน (password)
O-23	23. การผลิตไฟส่งออกไปไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนการผลิตระหว่างปี เตรียมความพร้อมในการผลิต เช่น เตรียมวัตถุดิบ วัสดุ เครื่องจักร พนักงานให้พร้อม หากมีปัญหาให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบ ติดตามผู้แทนจำหน่าย

4.7.3 ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and Reporting Risk)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
R-1	1. ความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ตรวจสอบความถูกต้องของรายงาน
FR-1	2. ขาดวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่ใช้ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดฐานการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตให้กับฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
FR-2	3. การจัดส่งเอกสารของฝ่ายต่าง ๆ มาให้ส่วนบัญชีฯ ไม่ทันตามกำหนด	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาการส่งเอกสารของฝ่ายต่าง ๆ ที่ส่งให้กับส่วนบัญชีฯ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
FR-3	4. ขาดการกระทบยอดทางบัญชีกับเอกสารที่จ่ายจริงทุกเดือน	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดให้มีการกระทบยอดระหว่างส่วนพัสดุฯ และส่วนบัญชีฯ ทุกเดือน กำหนดผู้รับผิดชอบการกระทบยอด และผู้ตรวจสอบ
FR-4	5. ขาดการตรวจสอบอิสระหรือการกระทบยอดความถูกต้องของยอดบัญชีคุมที่สำคัญ เช่น เงินสด เงินฝากธนาคาร วัตถุดิบ สินค้า	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดให้มีการกระทบยอดความถูกต้องของบัญชีที่สำคัญ เช่น เงินฝากธนาคารระหว่างยอดของทางบัญชีกับรายงานของธนาคาร (Bank Statement) โดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในทุกเดือน
FR-5	6. ขาดผังรหัสบัญชีที่ครบถ้วนและการรองรับแผนด้าน IT	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนการจัดทำบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ กำหนดโครงสร้างของ

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		<p>บัญชี โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำผังบัญชี (Chart of Account) ▪ การบันทึก/การประมวลผล ▪ รายงาน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน ฯลฯ
FR-6	7.แผนการปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศล่าช้า/ไม่เป็นไปตามแผน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผนระบบสารสนเทศ (IT) ▪ กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามแผน IT ปีละ 1 ครั้ง
FR-7	8.ปิดงบการเงิน งบต้นทุนการผลิตล่าช้า/ไม่ถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดแผน และผู้รับผิดชอบในการปิดงบการเงิน งบต้นทุนการผลิตด้วยมือและด้วยคอมพิวเตอร์ ▪ กำหนดให้รายงานผลการปิดงบการเงิน งบต้นทุนการผลิตต่อฝ่ายสารสนเทศทุกเดือน
FR-8	9.ข้อมูลการบันทึกรับ-จ่ายวัตถุดิบไม่ตรงกับยอดความเป็นจริง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้มีการวางแผนการผลิตและปริมาณการใช้วัตถุดิบไว้ล่วงหน้าในแต่ละเลขที่ใบสั่งผลิต และรายงานให้หัวหน้าส่วนพัสดุฯทราบทุกครั้ง ▪ กำหนดการเบิกวัตถุดิบต้องใช้ใบเบิกวัตถุดิบ และใบเบิกวัตถุดิบของทุกใบต้องผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ ▪ ใบเบิกวัตถุดิบต้องมีการใช้โดยเรียงตามเลขที่ใบเบิก ▪ กำหนดให้ผู้ควบคุมคลังสินค้าจัดทำรายงานการรับ-จ่ายวัตถุดิบด้วยคอมพิวเตอร์ และรายงานให้หัวหน้าส่วนทุกเดือน

4.7.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance Risk)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
C-1	1. การประกาศใช้หรือการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบสำคัญใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ■ ทำหนังสือแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ/มีการประชุม
C-2	2. ขาดผู้ติดตาม/ผู้ชำนาญเกี่ยวกับกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ■ จ้างหรือขอความร่วมมือจากกรมสรรพสามิต
C-3	3. ถูกปรับ	<ul style="list-style-type: none"> ■ การกำกับและควบคุมตามสายบังคับบัญชา
C-4	4. ขาดช่องทางในการรับรู้เงื่อนไขตามสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> ■ แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเมื่อมีการประชุม
C-5	5. ส่งงานไม่ทันตามสัญญาเนื่องจากขาดอะไหล่ที่สำคัญในการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> ■ แจ้งตัวแทนจำหน่ายเมื่อส่งงานไม่ทัน ■ จัดเตรียมอะไหล่ พัสดุ ฯลฯ ที่สำคัญสำรองจ่ายไว้อย่างน้อย 1 ชุด ■ ให้ผู้รับประโยชน์สามารถซื้อไฟชนิดอื่นทดแทนได้

4.8 แผนแก้ไขและกิจกรรมควบคุมเพิ่ม

ในกรณี que เห็นว่าระดับความเสี่ยงคงเหลือจากการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมที่มีในปัจจุบัน ยังอยู่ในระดับสูงที่ไม่เป็นที่พอใจ ผู้บริหารควรกำหนดแผนแก้ไขและกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม โดยหากเป็นเรื่องสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ควรจัดทำเป็นแผนแก้ไข (Treatment Plan) กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ชัดเจนหรือวัดผลได้จากแผนการนั้น

บทที่ 5 ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

5.1 ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการรายงานหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารความเสี่ยงที่ดี ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับขององค์กรต้องการระบบข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งทางการเงินและการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ระบบดังกล่าวต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันกาล เป็นปัจจุบัน และเข้าถึงได้

การสื่อสาร หมายถึง ช่องทางหรือวิธีการที่จะเกิดความเข้าใจกันระหว่างองค์กร เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในระบบสารสนเทศ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย คู่มือ บันทึก ประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล ประกาศในเว็บไซต์ วิดีโอ และไม่เป็นทางการ เช่น ในการพูดและการใช้ภาษาากาย เป็นต้น ผู้บริหารควรระลึกว่าการสื่อสารด้วยการกระทำ และมีตัวอย่างสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด และองค์กรที่มีประวัติดูแลหลังด้านความซื่อตรงหรือถือความซื่อตรงเป็นวัฒนธรรมองค์กรจะไม่พบปัญหาในการสื่อสารมากต่างจากองค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมดังกล่าว

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายใน เช่น

- นโยบาย คู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดระดับความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
- บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน
- การกำหนดเป็นวาระในการประชุมการบริหารงาน
- การจัดทำบอร์ด
- การจัดทำเว็บไซต์
- การประกาศเสียงตามสาย

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายนอก เช่น

- ระบบรับข้อร้องเรียนและสอบถามความเห็นจากลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ทราบบริบทและความต้องการเกี่ยวกับสินค้าและบริการ
- การสื่อสารกับสถาบันกำกับดูแล เช่น กระทรวงการคลัง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุการณ์ ความเสี่ยง และจะได้มั่นใจว่าการปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบที่สำคัญแล้วหรือไม่

5.2 การแจ้งเหตุการณ์ความเสี่ยง

องค์กรได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ในนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบผู้บริหาร คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า และพนักงานทุกคนร่วมกับปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้านำเสนอรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้าส่งรายงานสรุปการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า

5.3 ทะเบียนความเสี่ยง

ทะเบียนความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำเอกสารบันทึกการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งการจัดทะเบียนความเสี่ยง อาจจัดทำด้วยมือหรือโดยระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงหรือเรียกดูข้อมูลอื่นในรายละเอียด หรือในภาพรวมของทั้งองค์กรได้ โดยรูปแบบทะเบียนความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นควรมีคอลัมน์อย่างน้อย คอลัมน์ ดังนี้

1. รหัสความเสี่ยง
2. ชื่อความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงก่อนการจัดการ แบ่งเป็นคอลัมน์ย่อย
 - ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)
 - ระดับความเสี่ยง (Impact)
 - ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk Level)
4. เป้าหมายความเสี่ยงหลังการจัดการ แบ่งเป็นคอลัมน์ย่อย
 - ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)
 - ระดับความเสี่ยง (Impact)
 - ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk Level)
5. มาตรการจัดการเพิ่ม(4T_คุ้มค่า)
6. ผู้รับผิดชอบ

ดังแสดงตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยงตารางที่5-1

ตารางที่ 5-1 ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง

	ชื่อความเสี่ยง	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			เป้าหมายความเสี่ยงหลังการจัดการ			มาตรการจัดการ/ควบคุมที่มีในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่ม (4T_คุ่มค่า)	ผู้รับผิดชอบ
		L	I	IRL	L	I	RRL			
O-2	วัตถุดิบมาไม่ทัน	3	3	6	2	1	3	ให้ส่วนพัสดุฯ สั่งซื้อวัตถุดิบตามแผนการผลิตที่หัวหน้าส่วนผลิตแจ้งล่วงหน้า	ดำเนินการตามนโยบายสำรองวัตถุดิบของโรงงานไฟ	หัวหน้าส่วนพัสดุฯ
O-3	คุณภาพของสินค้า	3	2	5	2	1	3	สินค้าที่มีตำหนิต้องจัดพิมพ์ใหม่ และให้คณะกรรมการ QC ตรวจสอบทุกขั้นตอนการผลิต	กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติ	คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ
O-5	เครื่องจักรล้าสมัย/เทคโนโลยีล้าสมัย/ขาดการซ่อมบำรุง	4	2	6	2	1	3	จ้างบริษัทตรวจเช็คเครื่องจักรตามระยะเวลาที่กำหนด	กำหนดให้มีผู้ควบคุมดูแลเครื่องจักร	หัวหน้าส่วนผลิตไฟ

บทที่ 6 การติดตามผล

6.1 การติดตามผล

หมายถึง การที่องค์กรมีการติดตามผลและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ เพราะองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ เปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการจัดการและการควบคุมภายในเดิมใช้ไม่ได้ผล

6.2 ประเภทของการติดตามผล

6.2.1 การติดตามผลของผู้บริหาร

ผู้บริหารควรมีการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานปกติประจำวัน เช่น การวิเคราะห์จากสารสนเทศการปฏิบัติงานที่ได้รับ เช่น การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล ฯลฯ หากพบความผิดปกติของความสัมพันธ์ ความไม่สม่ำเสมอ สิ่งบอกเหตุต่างๆ หรือเมื่อเกิดสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากปกติ ควรมีการกระทำเพื่อแก้ไขทันที จึงทำให้สามารถระบุปัญหาหรือความเสี่ยงได้เร็วอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.2 การประเมินผลอิสระเป็นรายครั้ง

เป็นการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ประเมินผลอิสระ ที่จัดทำในกรณีพิเศษ เพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างจากการติดตามผลโดยผู้บริหาร ตามคำสั่งที่ 1/2550 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้าให้ประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาให้ความเห็นชอบ

6.2.3 การประเมินผลตนเอง

หมายถึงการจัดการประเมินผล การประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้บริหาร พนักงาน ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นครั้งคราว เพื่อให้เกิดความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงงานไฟฟ้าได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลตนเองและเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

6.3 การรายงาน

การรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแบ่งเป็น การรายงานต่อผู้บริหารภายใน การรายงานต่อบุคคลภายนอก และรายงานประจำปี

การรายงานต่อผู้บริหารภายใน หมายถึง การรายงานจากผู้บริหารระดับต่างๆ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้าตามวาระการประชุมการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้าจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าตามวิธีการและคำสั่งที่กำหนด เช่น ให้รายงานเฉพาะความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง หรือความเสี่ยงที่ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เป็นรายไตรมาส¹

การรายงานต่อบุคคลภายนอก หมายถึง การรายงานต่อสถาบันกำกับดูแล หน่วยงานประเมินผลภายนอก หรือคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามรูปแบบและระยะเวลาที่บุคคลภายนอกกำหนด

รายงานประจำปี หมายถึง การรวบรวมกิจกรรมแผนและผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปีตามหลักการกำกับดูแลที่ดี หรือตามข้อกำหนด



¹[ความถี่หรือระยะเวลาในการรายงานขึ้นอยู่กับทางโรงงานไฟฟ้าเป็นผู้กำหนด]

ภาคผนวก

เอกสารภาคผนวก 1 : เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ ๔ / 2550

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

เพื่อให้การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ จึงออกคำสั่งไว้ ดังนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟที่ 21/2549 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2549 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ข้อ 2 ให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ซึ่งประกอบด้วย

- | | | |
|---------------------------------|--|----------------------|
| 2.1 นายสุรียน วรวิทย์านนท์ | ที่ปรึกษาด้านการพัฒนา และบริหารการจัดเก็บภาษี | ประธานกรรมการ |
| 2.2 นายโยธิน วิมุกตายน | รองอธิบดีกรมสรรพสามิต | กรรมการ |
| 2.3 นายเอกศักดิ์ โอเจริญ | รองอธิบดีกรมสรรพสามิต | กรรมการ |
| 2.4 นายภูมิศักดิ์ อรรถญาเกษมสุข | นักวิชาการคลัง 8 ว สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ | กรรมการ |
| 2.5 นางสาวสุวรรณา มีทอง | นักวิชาการสรรพสามิต 8 ว รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารกรมสรรพสามิต | กรรมการ |
| 2.6 นายอนุพันธ์ บุญโยดม | รองผู้อำนวยการ โรงงานไฟ | กรรมการ และเลขานุการ |

ข้อ 3 โดยให้คณะกรรมการ ฯ ชุดนี้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 3.1 พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- 3.2 ติดตามการพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
- 3.3 ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม

3.4 ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง

3.5 รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและ
คณะกรรมการโรงงานไฟ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2550



(นายสุรียน วรวิทยานนท์)
ประธานกรรมการโรงงานไฟ

เอกสารภาคผนวก 2 : เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและความคุมภายใน โรงงาน
ไฟฟ้า



คำสั่งโรงงานไฟ
ที่ 1 /2550

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและความคุมภายใน โรงงานไฟ

ตามคำสั่งโรงงานไฟที่ 22/2549 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2549 เรื่องแต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและความคุมภายใน โดยมีรองผู้อำนวยการโรงงานไฟ
เป็นประธานกรรมการ นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผล จึงขอยกเลิกคำสั่งดังกล่าวและอาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้ง
โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ข้อ 20 (3) จึงแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ประกอบด้วย

1. นายอนุพันธ์	บุญโยดม	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะกรรมการ
2. นางมณี	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะกรรมการ
3. นายนิษฐ์	ศิริวัฒน์	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ	คณะกรรมการ
4. นางมนัสวี	ไชยกาญจน์	หัวหน้าส่วนธุรการ ฯ	คณะกรรมการ
5. น.ส.พรณี	จำปาศรี	หัวหน้าส่วนบัญชี ฯ	คณะกรรมการ
6. นางสุดคณิง	หุตะเสวี	หัวหน้าส่วนการเงิน ฯ	คณะกรรมการ
7. นายวิชรินทร์	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าส่วนพัสดุ ฯ	คณะกรรมการ
8. นายสุทธิพงษ์	วันประเสริฐ	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	คณะกรรมการ
9. นายนพดล	รัตนสิงห์	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์	คณะกรรมการ
10. นายประเสริฐ	ตรีลาภี	หัวหน้าส่วนผลิตไฟป็อก	คณะกรรมการ
11. นายรุ่งพิบูลย์	สว่างสุข	หัวหน้าส่วนผลิตตัวเล็ก	คณะกรรมการ
12. นายยสิน	ทองบำเพ็ญ	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	คณะกรรมการ
13. นางบุญมา	ไทยเดชา	เจ้าหน้าที่ควบคุมงาน ประทับตราไฟ	คณะกรรมการ
14. นายชัยวัฒน์	น้าวานิช	นักวิชาการพิมพ์	คณะกรรมการ
15. นางสมเป็ง	ศิริวัฒน์	เจ้าหน้าที่พัสดุ	คณะกรรมการ และเลขานุการ

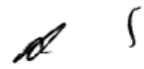
/โดย...

โดยให้คณะทำงาน ฯ ชุดนี้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ประธานคณะทำงาน ฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
2. ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
4. กำหนด/จัดวางระบบ/ควบคุม/ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
5. ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
6. รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ
7. สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
8. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติ ซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
9. การสื่อสาร/ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
10. ทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
11. สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ // มกราคม พ.ศ. 2550


(นายธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์)
ผู้อำนวยการโรงงานไฟ