



**คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง  
ประจำปี 2557**



วันที่	16 ธันวาคม 2556
เสนอโดย	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
ทบทวนโดย	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
อนุมัติโดย	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

# คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และได้มีการปรับปรุงคู่มือทุกปี เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ และให้มีการจัดทำรายงานตามแบบในภาคผนวกเพื่อให้ความเสี่ยงต่างๆลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ


ธันวาคม 2556

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. วัตถุประสงค์	1
2. ขอบเขต	2
3. คำจำกัดความ	2
4. ความรับผิดชอบ	3
5. ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอน)	9
6. บรรณานุกรม	26

เอกสารแนบ

ภาคผนวก

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 1 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ


ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เนื่องจากการบริหารงานมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลา ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือว่าเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงสามารถจัดการปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) ไม่พึงประสงค์และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน และเมื่อเกิด “โอกาส (Opportunity)” ผู้บริหารสามารถนำ “โอกาส (Opportunity)” นั้น ไปพิจารณาร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์หรือกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนที่จะฉกฉวย “โอกาส (Opportunity)” ดิฉันไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 1. วัตถุประสงค์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกๆด้านระดับขององค์กร

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 2 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

5. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

6. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

## 2. ขอบเขต


ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ มีขอบเขตเนื้อหาประกอบไปด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยง โดยรวม ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงรวมถึงขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

## 3. คำจำกัดความ

**เหตุการณ์ (Event)** หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกหรือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้ว มีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 3 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ


**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4. ความรับผิดชอบ

##### บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการโรงงานไฟ

- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- อนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้โรงงานไฟมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร
- ให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ
- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไฟโดยรวม และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้


	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 4 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

#### บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีที่เป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไฟมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดหาและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

#### บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- พิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ติดตามการพัฒนากลอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 5 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- ติดตามกระบวนการบังคับและประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการโรงงานไฟ


#### บทบาทและความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงงานไฟ

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่นๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงงานไฟ

#### บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้น เพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับเลขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย




	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 6 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

#### บทบาทและความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงอย่างอิสระเป็นรายครั้ง
- จัดทำแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบตามผลของการประเมินความเสี่ยง
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### บทบาทและความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ


- ประธานคณะทำงานฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- กำหนด / จัดวางระบบ / ควบคุม / ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ
- สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่มีการร้องขอ
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 7 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

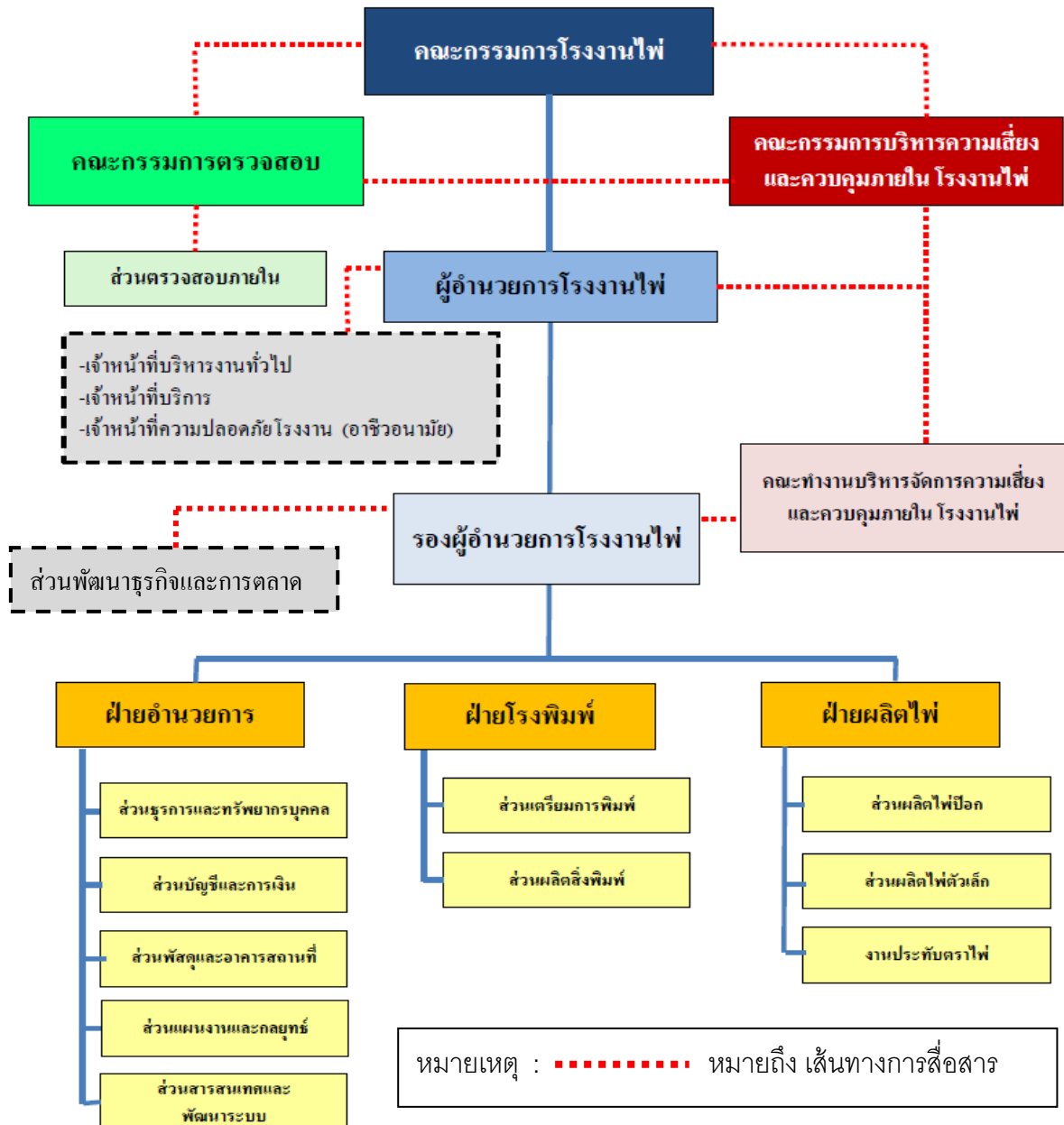
- การสื่อสาร/ทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนและประเมินผลตามมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร


#### พนักงาน

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจมีความเสี่ยงต่อองค์กร
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 8 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

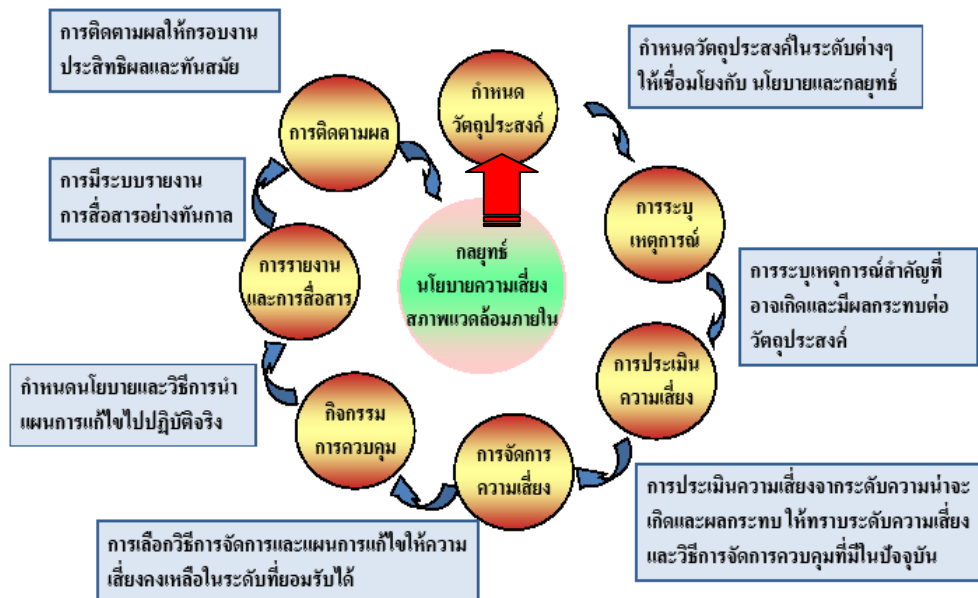



	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
	การแก้ไขครั้งที่ : 4	
	วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556	
	หน้าที่ : 9 จาก 27	
	ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ	

### 5. ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอน)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้โรงงานไฟมีขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังรูป

## กระบวนการบริหารความเสี่ยงแนว COSO



	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF –01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 10 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

### 5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การระบุสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้น คาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ


การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีลักษณะ SMART กล่าวคือ

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

### 5.2 การระบุเหตุการณ์

การระบุเหตุการณ์ หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ตัววัด เป้าหมายของแผนงานที่กำลังพิจารณาบริหารความเสี่ยงการระบุเหตุการณ์ควรพิจารณาจากแหล่งที่อาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น


	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 11 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

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

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

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

วิธีการในการระบุเหตุการณ์และเก็บข้อมูล มีได้หลายวิธีทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการเชิงปริมาณ เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนการผลิต เวลาที่ใช้ จำนวนเงิน จำนวนคน ซึ่งอาจเหมาะในเหตุการณ์ที่ซับซ้อนและมีข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถเก็บได้ อาจทำได้ยากแต่ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการวิเคราะห์เชิงสถิติในระดับสูง แต่เหตุการณ์บางประการ เช่น ความพึงพอใจ

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 12 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

หรือเหตุการณ์ที่อาจต้องใช้ดุลยพินิจ อาจต้องใช้วิธีเชิงคุณภาพ ได้แก่ การกำหนดเป็นค่าระดับหรือสเกลต่างๆ เช่น ระดับ 1-5 ซึ่ง 1 หมายถึง น้อย และ 5 หมายถึง มากสุด 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) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัย – เหตุการณ์ - วัตถุประสงค์

**ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในการเก็บข้อมูล**

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การประชุมประเมินผลตนเอง
- การสัมภาษณ์
- การใช้แบบสอบถาม
- การสำรวจวิจัย

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

		หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 13 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

### 5.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์ที่กำลังพิจารณา การประเมินระดับความเสี่ยงจะประเมินจากระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเป็นเกิดของเหตุการณ์นั้น

1. ระดับผลกระทบ (Impact) เชิงปริมาณ พิจารณาจากจำนวนเงิน หรือความล่าช้าของงาน สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากระดับความผิดตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ ระดับความสำคัญของงานว่า เป็นงานประจำวัน งานประจำเดือน งานสำคัญตามแผนวิสาหกิจ หรือระดับความสำคัญของบัญชีว่า เป็นบางรายการบัญชี บัญชีที่ไม่สำคัญ บัญชีที่สำคัญ เป็นต้น สรุปได้ในตารางถัดไป

		หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
--	--	-----------------------------------





	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 14 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

**ตารางระดับผลกระทบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ**

การกำหนดระดับผลกระทบ					
ระดับ	เชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณ		
	ระดับความผิดตาม กฎระเบียบ และ ข้อบังคับ	ระดับความสำคัญของงาน / บัญชี	จำนวนเงิน (บาท)	ความล่าช้า ของงาน	ร้อยละ ผลกระทบต่อ ความสำเร็จ ของแผน
5. หายนะ	ปลดออก, ให้ออก, ไล่ออก	เป็นแผนงานสำคัญและมี ผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือ ผลกระทบต่องบการเงินทั้งงบ	>15,000,000 ประธาน โดยบอร์ด	>12 เดือน	20%หรือ มากกว่า
4. สูงมาก	โทษตัดเงินเดือน	เป็นแผนสำคัญของวิสาหกิจ หรือเป็นบัญชีที่มีความสำคัญ ต้องบดต้นทุน งบกำไรขาดทุน งบดุล	<15,000,000 ประธานบอร์ด	7-12 เดือน	15 – 19%
3. ปานกลาง	ตั้งคณะกรรมการ สอบสวน , ภาคทัณฑ์	เป็นบางส่วนของแผนวิสาหกิจ หรือเป็นบางส่วนของบัญชีที่มี ความสำคัญ	<3,000,000 ผอ.	4-6 เดือน	10 – 14%
2. น้อย	ถูกหักท้วงจาก หน่วยงานภายในหรือ ภายนอก / สตง. และ ต้องจัดทำรายงาน หรือชี้แจง	เป็นงานประจำเดือน/ประจำไตร มาส หรือเป็นบัญชีที่ไม่สำคัญ	<1,000,000	1-3 เดือน	5 – 9%
1. น้อยมาก	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูกหักท้วงเป็นลาย ลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำวัน (Routine) หรือเป็นรายการบัญชี บางรายการ	<100,000	<1 เดือน	น้อยกว่า 5%

	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
	การแก้ไขครั้งที่ : 4

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 15 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood, Probability) หมายถึง การพิจารณาโอกาสหรือความน่าจะเป็นของเหตุการณ์นั้นในช่วงเวลาที่พิจารณา กำหนดเป็นระดับต่างๆ

โรงงานไฟได้กำหนดค่าและคำอธิบายระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสรุปได้ดังนี้

2. ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) เชิงปริมาณ พิจารณาจากระยะเวลาคาดว่าจะเกิดภายในเวลา 4 ปี ของแผนวิสาหกิจ สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความคิดเห็นของโรงงานไฟเกี่ยวกับความถี่ที่จะเกิด สรุปในตารางถัดไป


		หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 16 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

การกำหนดระดับความน่าจะเป็น						
ระดับ	เชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณ			
	เคยเกิด	คาดว่าจะเกิด	โอกาสความ น่าจะเป็นทาง สถิติ	ความถี่ของ งานไม่สำเร็จ ตาม เป้าหมาย ต่อเดือน หรือต่อปี	จำนวนโครงการ/ แผนงาน/กิจกรรม ที่ต้องดำเนินงาน ได้ไม่ต่ำกว่า เป้าหมาย	การดำเนินงาน ต่ำกว่า เป้าหมาย
5.น่าจะเกิดมากที่สุด (Almost Certain)	ทุกเดือน	ภายใน 1 เดือน	71 – 100 %	มากกว่า 6 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จมากกว่า 3 รายการ	20%หรือ มากกว่า
4. น่าจะเกิดมาก (Likely)	ทุกไตรมาส	ภายใน 6 เดือน	51-70 %	5-6 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ 3 รายการ	15 – 19%
3.อาจจะเกิด (Possible)	ทุกปี	ภายใน 1-2 ปี	11-50 %	3-4 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ 2 รายการ	10 – 14%
2.เป็นไปได้น้อย (Unlikely)	ทุก 2-3 ปี	ภายใน 3-4 ปี	6-10 %	1-2 ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ 1 รายการ	5 – 9%
1.เป็นไปได้น้อยมาก ยากจะเกิด (Rare)	ไม่เคยเกิด	มากกว่า 4 ปี	1-5 %	0 ครั้ง	ทำสำเร็จทั้งหมด	น้อยกว่า 5%

โดยสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้น} \times \text{ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย}$$

	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
	การแก้ไขครั้งที่ : 4

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 17 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

### ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเป็น โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตาราง ตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไฟใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเป็นมาคูณกันดังตัวอย่าง

### การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5 มากที่สุด	B 1x5=5 (สีส้ม)	B 2x5=10 (สีส้ม)	A 3x5=15 (สีแดง)	A 4x5=20 (สีแดง)	A 5x5=25 (สีแดง)
	4 มาก	C 1x4=4 (สีเหลือง)	B 2x4=8 (สีส้ม)	B 3x4=12 (สีส้ม)	A 4x4=16 (สีแดง)	A 5x4=20 (สีแดง)
	3 ปานกลาง	D 1x3=3 (สีเขียว)	C 2x3=6 (สีเหลือง)	C 3x3=9 (สีเหลือง)	B 4x3=12 (สีส้ม)	B 5x3=15 (สีส้ม)
	2 น้อย	D 1x2=2 (สีเขียว)	D 2x2=4 (สีเขียว)	C 3x2=6 (สีเหลือง)	C 4x2=8 (สีเหลือง)	C 5x2=10 (สีเหลือง)
	1 ไม่มีนัยสำคัญ	D 1x1=1 (สีเขียว)	D 2x1=2 (สีเขียว)	D 3x1=3 (สีเขียว)	C 4x1=4 (สีเหลือง)	C 5x1=5 (สีเหลือง)
	0	1 ยากที่จะเกิด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 เป็นไปได้เกือบแน่นอน

### ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

- A** **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (15-25 คะแนน / โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)  
-ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการทันทีโดยระดับสูง / คณะกรรมการ
- B** **ระดับความเสี่ยงสูง** (5-15 คะแนน / โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)  
-ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการโดยระดับสูง
- C** **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** (4-10 คะแนน / โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบรุนแรง)  
-พอยอมรับแต่คณะทำงานต้องติดตามควบคุมไว้
- D** **ระดับความเสี่ยงต่ำ** (1-4 คะแนน / โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง)  
-ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ



คู่มือการปฏิบัติงาน  
การบริหารความเสี่ยง  
โรงงานไฟ

หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01

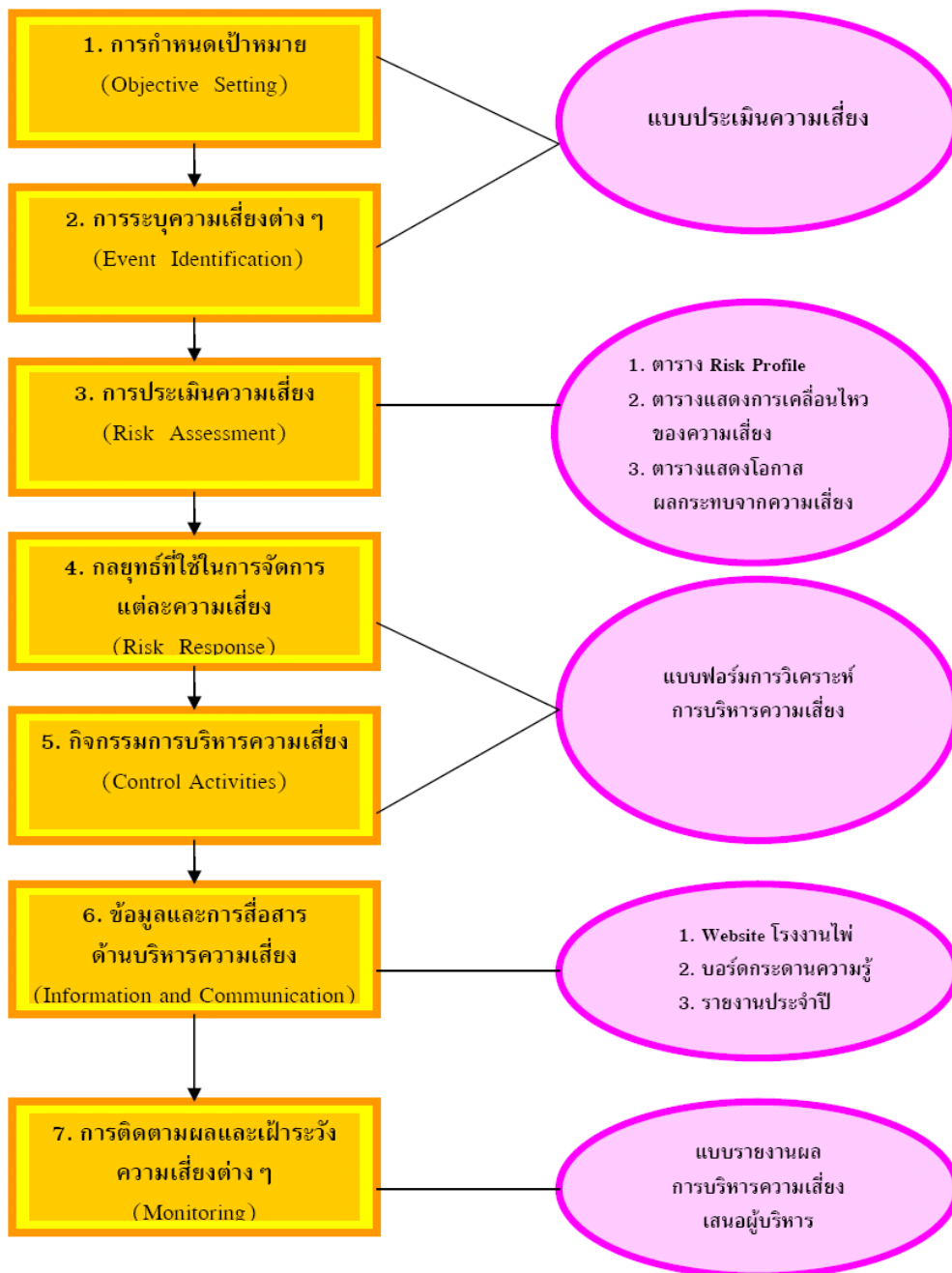
การแก้ไขครั้งที่ : 4

วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556

หน้าที่ : 18 จาก 27

ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ  
เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง  
(ระยะเวลาการดำเนินการ 1 ปีงบประมาณ)





คู่มือการปฏิบัติงาน  
การบริหารความเสี่ยง  
โรงงานไฟ

หมายเลขเอกสาร : WI-PC-SF-01

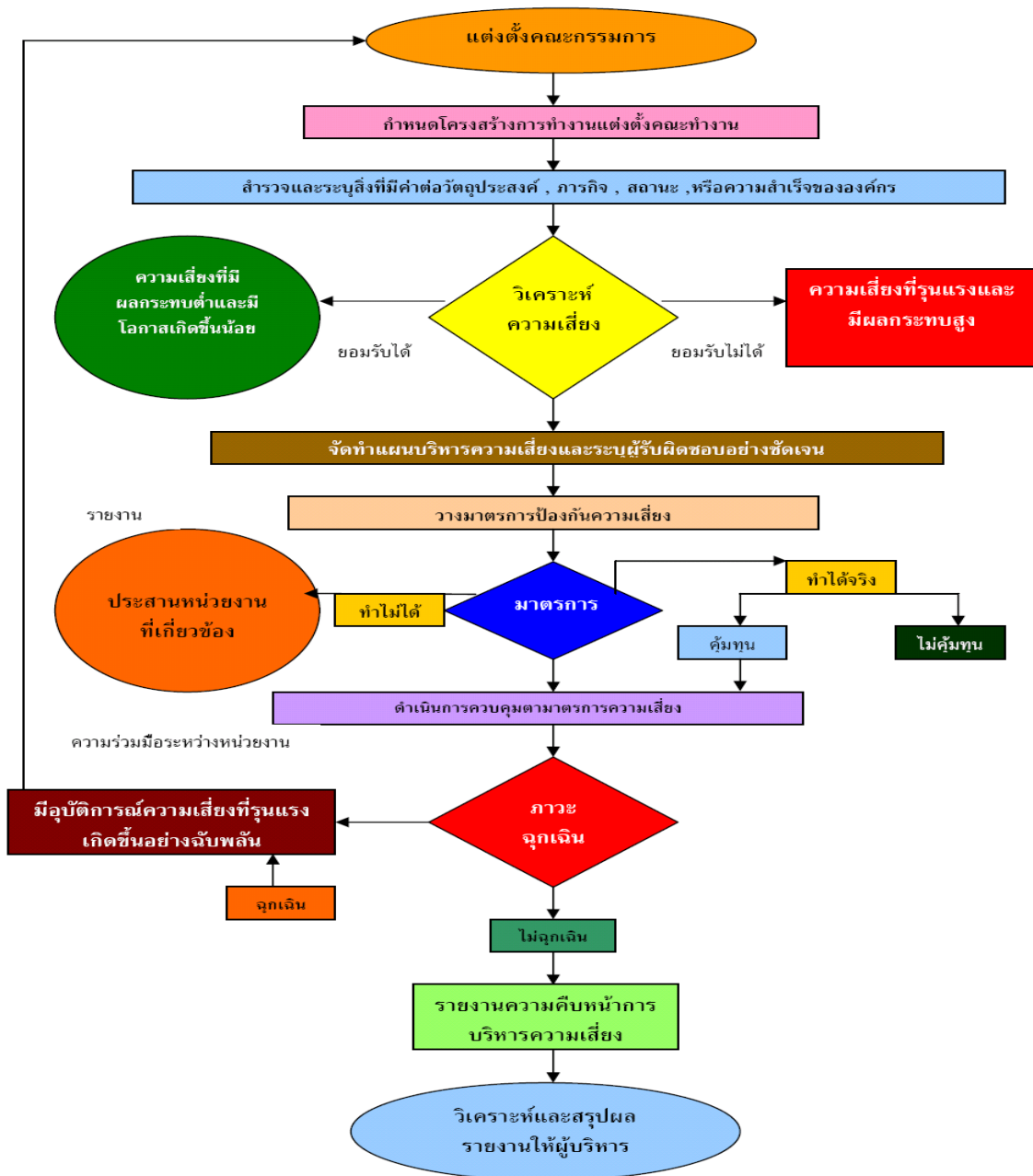
การแก้ไขครั้งที่ : 4


วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556

หน้าที่ : 19 จาก 27

ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ  
เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

แผนผังวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง



	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 20 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

#### 5.4 การจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยตัดสินใจที่จะใช้วิธีการดำเนินการเพื่อที่จะลดโอกาสหรือผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้านซึ่งในการที่จะเลือกวิธีใดในการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ไปในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 ประเภท ที่เรียกว่า 4T ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้


- **การแก้ไข (Treat)** ได้แก่ การกระทำใดๆ และกิจกรรมควบคุมที่จะลดผลกระทบหรือความน่าจะเป็นเกิด เช่น การจัดกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอและมีประสิทธิผล การใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติ การมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ดี การแบ่งแยกหน้าที่ที่เหมาะสม การมีแผนป้องกันภัย แผนกู้ภัย หรือแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Plan) เป็นต้น

- **การแบ่งปันหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer)** ได้แก่ การประกันภัย การทำสัญญา ซื้อ-ขายล่วงหน้า หรือการกระจายสินค้าและบริการให้หลากหลาย เป็นต้น

- **การหลีกเลี่ยง (Terminate)** ได้แก่ การเลิกทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น การเลิกขายสินค้านั้น การลดการขยายในกิจกรรมนั้น เป็นต้น

- **การยอมรับ (Take)** ได้แก่ การไม่กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ให้ติดตามเฝ้าระวังและใช้วิธีการที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิธีนี้ใช้ในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือไม่คุ้มค่าที่จะแก้ไข เป็นต้น

5.5 กิจกรรมการควบคุม หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งและแผนการแก้ไขการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 21 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

กิจกรรมการควบคุมสำคัญ รวมถึง

- การขอความเห็นชอบ การอนุมัติ
- การกำหนดระดับอนุมัติที่เหมาะสม
- การยืนยันยอด
- กระทบยอด
- การสอบทานการปฏิบัติงานทั้งการสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหาร ตาม


สายการบังคับบัญชา

- 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



	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 22 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

**การควบคุมระบบงาน** เป็นการควบคุมในการบันทึก ประมวลผล และผลลัพธ์จากระบบงาน ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การใช้อัดคุมรวม การใช้โปรแกรมในการสอบทานความถูกต้องของฟิลด์ข้อมูลต่างๆ ฯลฯ


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

#### 5.6 การรายงานและการสื่อสาร

การรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแบ่งเป็น การรายงานต่อผู้บริหารภายใน การรายงานต่อบุคคลภายนอก และรายงานประจำปี

การรายงานต่อผู้บริหารภายใน หมายถึง การรายงานจากผู้บริหารระดับต่างๆ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟตามวาระการประชุมการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟตามวิธีการและคำสั่งที่กำหนด เช่น ให้รายงานเฉพาะความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง หรือความเสี่ยงที่ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เป็นรายไตรมาส<sup>1</sup>

การรายงานต่อบุคคลภายนอก หมายถึง การรายงานต่อสถาบันกำกับดูแล หน่วยงานประเมินผลภายนอก หรือคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามรูปแบบและระยะเวลาที่บุคคลภายนอกกำหนด

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 23 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ


รายงานประจำปี หมายถึง การรวบรวมกิจกรรมแผนและผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปีตามหลักการกำกับดูแลที่ดี หรือตามข้อกำหนด

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการรายงานหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารความเสี่ยงที่ดี ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับขององค์กรต้องการระบบข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งทางการเงินและการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ระบบดังกล่าวต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันกาล เป็นปัจจุบัน และเข้าถึงได้

การสื่อสาร หมายถึง ช่องทางหรือวิธีการที่จะเกิดความเข้าใจกันระหว่างองค์กร เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในระบบสารสนเทศ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย คู่มือ บันทึกประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมลล์ ประกาศในเว็บไซต์ วิดีโอ และไม่เป็นทางการ เช่น ในการพูดและการใช้ภาษากาย เป็นต้น ผู้บริหารควรระลึกว่าการสื่อสารด้วยการกระทำและมีตัวอย่างสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด และองค์กรที่มีประวัตินิยมทางด้านความซื่อตรงหรือถือความซื่อตรงเป็นวัฒนธรรมองค์กรจะไม่พบปัญหาในการสื่อสารมากต่างจากองค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมดังกล่าว

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายใน เช่น

- นโยบาย คู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดระดับความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
- บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน
- การกำหนดเป็นวาระในการประชุมการบริหารงาน

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 24 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- การจัดทำบอร์ด
- การจัดทำเว็บไซต์
- การประกาศเสียงตามสาย

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายนอก เช่น

- ระบบรับซื้อรถยนต์และสอบถามความเห็นจากลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ทราบธรรมเนียมและความต้องการเกี่ยวกับสินค้าและบริการ
- การสื่อสารกับสถาบันกำกับดูแล เช่น กระทรวงการคลัง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุการณ์ ความเสี่ยง และจะได้มั่นใจว่าการปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบที่สำคัญแล้วหรือไม่


#### 5.7 การติดตามผล

หมายถึง การที่องค์กรมีการติดตามผลและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมทันสมัย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพราะองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่เปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการจัดการและการควบคุมภายในเดิมใช้ไม่ได้ผล

ประเภทของการติดตามผล

##### 5.7.1 การติดตามผลของผู้บริหาร

ผู้บริหารควรมีการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานปกติประจำวัน เช่น การวิเคราะห์จากสารสนเทศการปฏิบัติงานที่ได้รับ เช่น การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน</b> <b>การบริหารความเสี่ยง</b> <b>โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 25 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ


เปรียบเทียบข้อมูล ฯลฯ หากพบความผิดปกติของความสัมพันธ์ ความไม่สม่ำเสมอ สิ่งบอกเหตุต่างๆ หรือเมื่อเกิดสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากปกติ ควรมีการกระทำเพื่อแก้ไขทันที จึงทำให้สามารถระบุปัญหาหรือความเสี่ยงได้เร็วอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.7.2 การประเมินผลอิสระเป็นรายครั้ง

เป็นการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ประเมินผลอิสระที่จัดทำในกรณีพิเศษ เพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่างจากการติดตามผลโดยผู้บริหาร ตามคำสั่งที่ 12/2551 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟให้ประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาให้ความเห็นชอบ

#### 5.7.3 การประเมินผลตนเอง


หมายถึง การจัดการประเมินผล การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้บริหารพนักงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นครั้งคราว เพื่อให้เกิดความเข้าใจหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงงานไฟได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลตนเองและเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 26 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

## 6. บรรณานุกรม

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง. 2554. **คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี 2554.** กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง. 2555. **คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี 2555.** กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

	<b>คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟ</b>	หมายเลขเอกสาร : WI – PC – SF – 01
		การแก้ไขครั้งที่ : 4
		วันที่เริ่มใช้ : 3 ธันวาคม 2556
		หน้าที่ : 27 จาก 27
		ผู้อนุมัติ : คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

## 7. แบบฟอร์มที่ใช้

7.1 แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง

7.2 แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

## 8. เอกสารบันทึก

ชื่อเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	สถานที่จัดเก็บ	ระยะเวลา	วิธีการจัดเก็บ
1. แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	1 ปี	เรียงตามวันที่
2. แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	1 ปี	เรียงตามวันที่



## 2. แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

RF. \_\_\_\_\_

: ที่มาของความเสี่ยง \_\_\_\_\_

Risk Owners :	กลยุทธ์ :	<table border="1"> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	5						4						3						2						1						0	1	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <th>ผลกระทบ</th> <th>ระดับ</th> <th>โอกาสเกิด</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาสเกิด															
5																																																									
4																																																									
3																																																									
2																																																									
1																																																									
0	1	2	3	4	5																																																				
ผลกระทบ	ระดับ	โอกาสเกิด																																																							
ค่าระดับความเสี่ยงคงเหลือต้นปี (RR)																																																									
ค่าระดับความเสี่ยงเป้าหมายปลายปี (RA)																																																									
ค่าระดับความเสี่ยงปัจจุบัน (Current Risk)_Q1																																																									
_Q2																																																									
_Q3																																																									
_Q4																																																									
ประเมินผลการบริหารจัดการ S / U :	ผลงาน :																																																								

แผนบริหารความเสี่ยง/มาตรการควบคุม	ผลการบริหารความเสี่ยง
การควบคุมที่เกี่ยวข้อง IC RM plan	



ภาคผนวก

## เอกสารภาคผนวก 1 : นโยบายการบริหารความเสี่ยง



ประกาศโรงงานไฟฟ้  
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ 2556

โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มีความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินเหตุการณ์สำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อให้โรงงานไฟฟ้มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรมการบริหารงาน ตามแนวทาง COSO ERM และหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถสร้างการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงให้กับโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต โดยในบปีงบประมาณ 2556 โรงงานไฟฟ้ ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การสร้างสรรค้มูลค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการบรรลุตัวชี้วัดและกลยุทธ์ของหน่วยงานตลอดจนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การเตรียมการหารายได้เพิ่มเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี AEC
3. การบริหารต้นทุนขายต่อรายได้ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. คุณภาพของสินค้าไฟฟ้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
5. การจัดทำรายงานทางการเงินให้มีความน่าเชื่อถือ
6. การดำเนินโครงการด้าน IT เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
7. การดำเนินโครงการด้าน HR เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
8. ประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง
9. การจัดทำฐานข้อมูลด้านการตลาด

ในการปฏิบัติการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้และพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องและทันกาลต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 2๘ ธันวาคม พ.ศ. 2555

(นายธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์)

ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้

เอกสารภาคผนวก 2 : คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ ๑๓ /๒๕๕๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

ตามคำสั่งโรงงานไฟที่ ๖๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ โดยมีรองผู้อำนวยการโรงงานไฟ เป็นประธานคณะกรรมการดำเนินงานนั้น เนื่องจากได้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่คณะกรรมการบางตำแหน่งและปรับแก้ไขในเรื่องอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบางส่วน ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขอยกเลิกคำสั่งดังกล่าวและอาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ ข้อ ๒๐ (๓) จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วย

๑. นายอนุพันธ์	บุญโยดม	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะกรรมการ
๒. นางมณี	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะกรรมการ
๓. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ	คณะกรรมการ
๔. นางมนัสวี	ไชยกาญจน์	หัวหน้าส่วนธุรการฯ	คณะกรรมการ
๕. นางสาวพรณี	จำปาศรี	หัวหน้าส่วนบัญชีฯ	คณะกรรมการ
๖. นายวัชรินทร์	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าส่วนพัสดุฯ	คณะกรรมการ
๗. นายเอกชัย	ตั้งประกอบกิจ	รักษาการหัวหน้าส่วนแผนงานฯ	คณะกรรมการ
๘. นายยสิน	ทองบำเพ็ญ	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์	คณะกรรมการ
๙. นายรุ่งทิบูลย์	สว่างสุข	หัวหน้าส่วนผลิตไฟตัวเล็ก	คณะกรรมการ
๑๐. นายเล็ก	นิลโสภณ	เจ้าหน้าที่ควบคุมการผลิต	คณะกรรมการ
๑๑. นางสาวศิริกัญญา	ทิ้งรุ่ง	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	คณะกรรมการ
๑๒. นางสาวนกวรรม	วนะรุจิ	นักวิชาการเงินและบัญชี	คณะกรรมการ
๑๓. นางสาวเยาวมาลย์	บุญโยดม	เจ้าหน้าที่บุคคล	คณะกรรมการ
๑๔. นายสมภพ	สุขประสงค์	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	คณะกรรมการ
๑๕. นายพิภพ	ทันนิเทศ	เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ	คณะกรรมการ
๑๖. นางสาวรำไพพรรณ	พุดธรรม	เจ้าหน้าที่การตลาด	คณะกรรมการ
๑๗. นายพิภพ	จันทร์เล็ก	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะกรรมการ
๑๘. นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะกรรมการ
๑๙. นางสาววันดี	ขุนทับทิม	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะกรรมการและเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่ดังนี้

๑. จัดทำร่างนโยบายความเสี่ยง และควบคุมภายใน และร่างกรอบการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โดยผ่านผู้อำนวยการโรงงานไฟและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟเพื่อพิจารณาอนุมัติ
๒. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
๓. ติดตาม แนะนำ และให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ทบทวนประเมินผลรายงานผลการดำเนินงานมาตรฐานหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
๕. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๖. สื่อสาร / ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๗. รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และมาตรฐานจัดการ
๘. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๖

(นายธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์)  
ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

เอกสารภาคผนวก 3 : คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ ๑๔ /๒๕๕๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

เพื่อให้การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๘ แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ และมติคณะกรรมการโรงงานไฟในการประชุม ครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๕๕ จึงออกคำสั่งไว้ ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟ ที่ ๘/๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ลงวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ และให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟ ที่ ๑๔/๒๕๕๔ เรื่อง แต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ลงวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๔

ข้อ ๒ ให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ประกอบด้วย

๒.๑	นางสมณีย์ มงคลโกชน	ประธานกรรมการ
๒.๒	นายภัทรลาภ ทวีวงศ์ ณ อยุธยา	กรรมการ
๒.๓	นางสุวรรณา มีทอง	กรรมการ
๒.๔	นายอนุพันธ์ บุญโยดม	กรรมการ
๒.๕	นางมณี วงษ์วิโรจน์	เลขานุการคณะกรรมการ

ข้อ ๓ ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

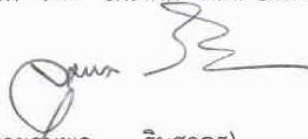
- ๓.๑ พิจารณา และอนุมัตินโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ๓.๒ ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
- ๓.๓ ติดตามกระบวนการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม

๓.๔ ประเมิน และอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง

๓.๕ รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ  
คณะกรรมการโรงงานไฟ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕



(นายจุมพล ริมสาคร)

ประธานกรรมการโรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟฟ้  
ที่ ๖๓/๒๕๕๕  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้  
(ฉบับที่ ๒)

ด้วยกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ (นางสุวรรณา มีทอง) ตามคำสั่ง  
โรงงานไฟฟ้ ที่ ๓๔/๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้  
ลงวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๕ ได้ขอลาออกจากตำแหน่งดังกล่าว เนื่องจากย้ายไปดำรงตำแหน่งราชการ ณ  
จังหวัดเพชรบูรณ์ ดังนั้น จึงอาศัยอำนาจตามความในข้อ ๓๘ แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้ง  
โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ ประกอบกับมติคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ในการประชุม ครั้งที่  
๓/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๓๘ ตุลาคม ๒๕๕๕ ออกคำสั่งให้ยกเลิกความใน ๒.๓ ของข้อ ๒ แห่งคำสั่งโรงงานไฟฟ้  
ที่ ๓๔/๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ ลงวันที่ ๒๘ มีนาคม  
๒๕๕๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"๒.๓ นางสาวบุษรา ทองโม่ กรรมการ"

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

(นายจุมพล ริมสาคร)

ประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้



คำสั่งโรงงานไฟ  
ที่ ๒๕/๒๕๕๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ  
(ฉบับที่ ๓)

ด้วยคณะกรรมการโรงงานไฟเห็นสมควรแก้ไขปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้เกิดความชัดเจนเหมาะสมและสอดคล้องกับกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๘ แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ ประกอบกับมติคณะกรรมการโรงงานไฟ ในการประชุม ครั้งที่ ๘/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๕๖ จึงออกคำสั่งให้ยกเลิกความในข้อ ๓ แห่งคำสั่งโรงงานไฟ ที่ ๓๔/๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ลงวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ ๓ ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ๓.๑ อนุมัตินโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ๓.๒ อนุมัติมาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ  
โรงงานไฟ
- ๓.๓ พัฒนาการอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ๓.๔ กำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ๓.๕ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรราย  
ไตรมาสต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบรัฐวิสาหกิจ โรงงานไฟ
- ๓.๖ เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลใน  
เรื่องที่เกี่ยวข้อง”


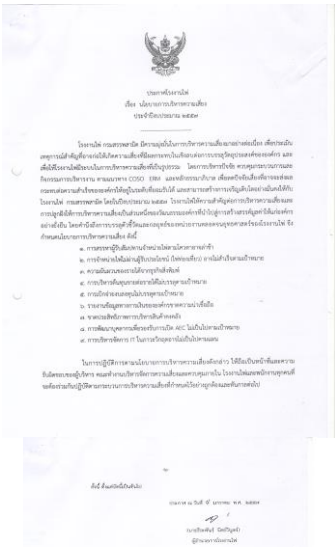
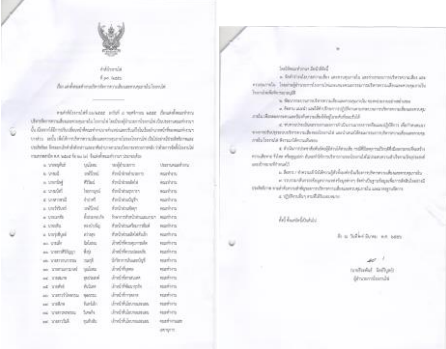
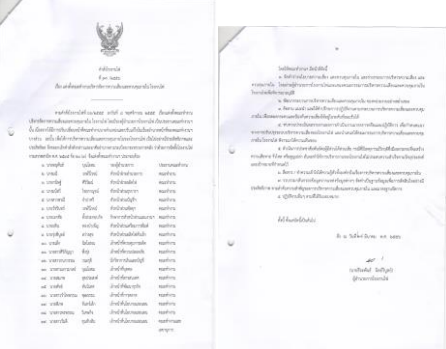
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๓ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๖

(นายจุมพล ริมสาคร)  
ประธานกรรมการโรงงานไฟ



## การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
ภาคผนวก		
<b>เอกสารภาคผนวก 1 : นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2556</b>		
		
<b>เอกสารภาคผนวก 2 : เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ</b>		
		
	<p>คำสั่งโรงงานไฟที่ 13/2556 ลงวันที่ 28 มีนาคม 2556</p>	<p>คำสั่งโรงงานไฟที่ 13/2556 ลงวันที่ 28 มีนาคม 2556 <b>(คำสั่งแต่งตั้งเดิมยังไม่มี เปลี่ยนแปลง)</b></p>

หัวข้อ	เดิม	ปรับปรุง
--------	------	----------

ภาคผนวก

**เอกสารภาคผนวก 3 : เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ**

คำสั่งโรงงานไฟที่ 14/2555  
ลงวันที่ 28 มีนาคม 2555

คำสั่งโรงงานไฟที่ 67/2555  
ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2555

คำสั่งโรงงานไฟที่ 25/2556  
ลงวันที่ 13 มิถุนายน 2556

คำสั่งโรงงานไฟที่ 51/2557  
ลงวันที่ 29 สิงหาคม 2557

