

คำนำ

โรงงานไฟฟ้ามุ่งมั่นในการปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจปี 2552 ซึ่งประกอบด้วย 5 แผน คือ แผนที่ 1 แผนแปรรูปเป็นนิติบุคคลและกิจกรรมการปรับปรุงกฎระเบียบ แผนที่ 2 กิจกรรมการบริหารรายได้ แผนที่ 3 แผนการปิดงบการเงินด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แผนที่ 4 แผนการสร้างเชื่อมโยงของข้อมูลความสูญเสียในการผลิต และแผนที่ 5 แผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจเกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโรงงานไฟฟ้ และมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปรับกระบวนการทำงานและการบริหารและสามารถควบคุมหรือลดความเสี่ยงลงได้ และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในจึงได้ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ และเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ ขอขอบคุณหน่วยงานต่างๆ ที่ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนข้อมูลต่างๆ เพื่อการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้

ธันวาคม 2551

สารบัญ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงโรงงานไฟ		
บทที่		หน้า
1	การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของโรงงานไฟ	
	1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
	1.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	1
	1.3 ความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง	2
	1.4 การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง	2
2	นโยบาย โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยง	
	2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	5
	2.2 โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวม	6
	2.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	7
	2.4 แผนการพัฒนากการบริหารความเสี่ยง	10
3	การกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง	
	3.1 สภาพแวดล้อมภายใน	11
	3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	15
	3.3 การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้	15
4	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
	4.1 ความหมาย	17
	4.2 การระบุเหตุการณ์เสี่ยง	18
	4.3 การจัดประเภทและความสัมพันธ์ของความเสี่ยง	20
	4.4 การประเมินความเสี่ยง	26
	4.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง	30
	4.6 กิจกรรมการควบคุม	31
	4.7 ความเสี่ยงและมาตรการจัดการควบคุมตามฐานความเสี่ยง	32
	4.8 แผนแก้ไขและกิจกรรมควบคุมเพิ่ม	40

บทที่		หน้า
5	ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร	
	5.1 ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร	41
	5.2 การแจ้งเหตุการณ์ความเสี่ยง	42
	5.3 ทะเบียนความเสี่ยง	42
6	การติดตามผล	
	6.1 ความหมาย	44
	6.2 ประเภทของการติดตามผล	44
	6.2.1 การติดตามผลของผู้บริหาร	44
	6.2.2 การประเมินผลอิสระ	44
	6.2.3 การประเมินผลตนเอง	44
	6.3 การรายงาน	45
ภาคผนวก		
1	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ	
2	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ	
3	คำสั่งแต่งตั้งกรรมการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต และการตลาด	
4	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟโดย โรงงานไฟ	



โรงงานไฟ กทมสรรพสามิต

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Risk Management

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

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 ซึ่งทำให้้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์สำคัญที่กำหนดไว้

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลทางด้านบวก เป็นช่องทางใหม่ในการบริหารและปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มหรือความเจริญเติบโตในระยะยาวต่อองค์กร

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

- ระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร
- การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส
- ใช้ในการสอบทานเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมเหตุสมผล

1.3 ความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

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

1.4 การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

โรงงานไฟ เป็นองค์การที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 กำหนดภาระหน้าที่ของโรงงานไฟ ดังนี้

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

ในระยะแรก การบริหารงานตามภาระหน้าที่ของโรงงานไฟยังอิงกับระบบราชการ และการบริหารความเสี่ยงยังเป็นแบบเชิงรับ คือเมื่อเกิดปัญหาจึงแก้ไขและทำแบบเฉพาะกิจตามความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอในการบริหารในปัจจุบัน

ดังนั้น เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดในแผนวิสาหกิจ โรงงานไฟฟ้าจึงเริ่มพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในปี 2549 โดยแผนบริหารความเสี่ยงในปี 2549 ประกอบด้วย

- การเตรียมการและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- การอบรมและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1
- จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- รายงานคู่มือการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า
- การประกาศใช้คู่มือและแผนงานการบริหารความเสี่ยง
- การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส
- การรายงานผลต่อคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ารายไตรมาส
- การจัดทำรายงานประจำปี

ในปี 2550 หลังจากการเริ่มมีระบบบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้าผู้บริหารและพนักงาน มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญที่จะพัฒนาระบบความเสี่ยงให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงระดับสูงสุด ให้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรและสาธารณชน จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า และให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินผลการปฏิบัติงานอิสระอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยให้คณะกรรมการฯ ชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

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

ในปี 2552 โรงงานไฟฟ้าปรับปรุงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายทางธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า และมีแผนปฏิบัติการสำคัญที่จะกำหนดเป็นแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2552 โดยพิจารณาความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ และแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ารวม 5 แผน คือ

แผนที่ 1 แผนแปรรูปเป็นนิติบุคคลและกิจการปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

แผนที่ 2 แบ่งเป็นกิจกรรมการบริหารรายได้ แผนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการลักลอบนำเข้า และแผนการลดความสูญเสียในการผลิต (แผนการลดความสูญเสียจะสนับสนุนทั้งยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3)

แผนที่ 3 แบ่งเป็นแผนการปิดงบการเงินด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) กิจกรรมการสร้างความเชื่อมโยงของระบบบัญชีกับระบบการผลิตเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ติดตามผลต่างระหว่างต้นทุนมาตรฐานกับต้นทุนจริงที่บันทึกในระบบบัญชี และแผนรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

แผนที่ 4 แบ่งเป็น กิจกรรมการสร้างความเชื่อมโยงของข้อมูลความสูญเสียในการผลิตเข้ากับระบบคิวซีของโรงงาน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสูญเสียในแต่ละล็อตการผลิตได้อย่างทันทั่วถึง และกิจกรรมการนำผลสำรวจความต้องการของลูกค้าที่สำรวจในปี 2551 มาปรับในกระบวนการผลิต เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

แผนที่ 5 ประกอบด้วยแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสำรวจสมรรถภาพพนักงาน

ดังนั้น คณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ควรทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในระหว่างปี 2552 – 2555 และควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยให้ตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่มีอยู่ และการระบุความเสี่ยงสำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงในปี 2552 เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ พร้อมกับการกำหนดบทบาทและหน้าที่ใหม่ (ภาคผนวก) ในปี 2551 ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ คำสั่งโรงงานไฟที่ 23/2551 ลงวันที่ 9 กรกฎาคม 2551
2. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ คำสั่งโรงงานไฟที่ 12/2551 ลงวันที่ 17 เมษายน 2551
3. กรรมการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด คำสั่งโรงงานไฟที่ 4/2551 ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551
4. คณะทำงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟ คำสั่งโรงงานไฟที่ 6/2551 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2551

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

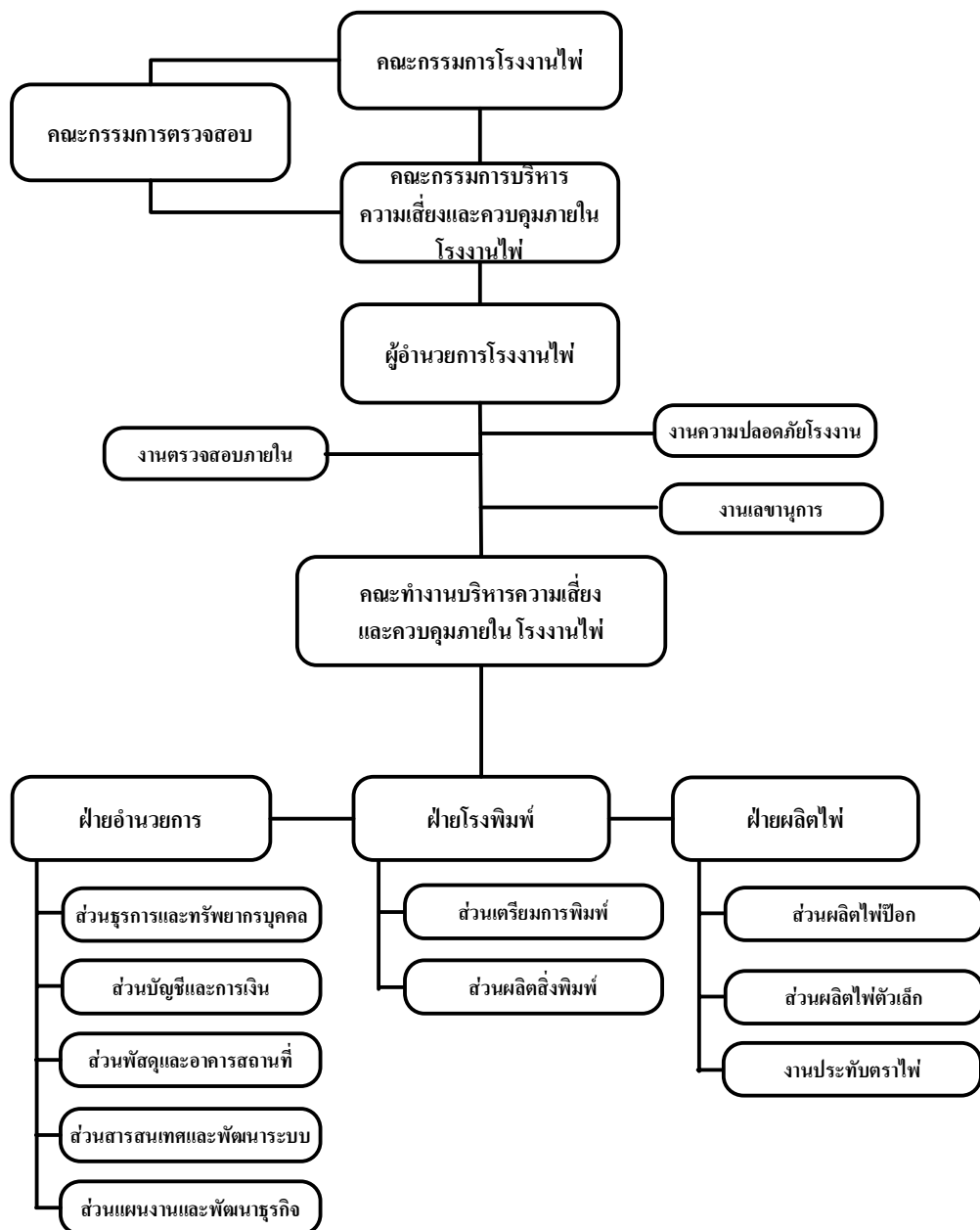
ประกาศ ณ วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2550


(นายธีระพันธ์ นิตย์วิบูลย์)
ผู้อำนวยการ โรงงานไฟ

เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี สามารถสร้างการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงให้กับโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า ได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2550

2.2 โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของโรงงานไฟฟ้า



ภาพ 2-1 โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของโรงงานไฟฟ้า

2.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของโรงงานไฟฟ้ (ภาพ 2-1) โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ ดังนี้

บทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้

- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- อนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้โรงงานไฟฟ้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้ที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร
- ให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้
- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟฟ้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้โดยรวม และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีที่เป็นจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไฟฟ้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้

- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้เห็นใจความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดการและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

บทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการโรงงานไฟ

บทบาท และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงงานไฟ

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยง ร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในโรงงานไฟ
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่นๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงงานไฟ

บทบาท และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้น เพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- เป็นผู้รับผิดชอบหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อติดตามและรายงานความก้าวหน้าตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย

- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับเลขานุการฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาท และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงอย่างอิสระเป็นรายครั้ง
- จัดทำแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบตามผลของการประเมินความเสี่ยง
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาท และความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- ประธานคณะทำงาน ฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- กำหนด/จัดวางระบบ/ควบคุม/ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ
- สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีการร้องขอ
- ดำเนินการประสานพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติ ซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การสื่อความ/ทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

- ทบทวนและประเมินผลตามมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

พนักงาน

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจมีความเสี่ยงต่อองค์กร
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 แผนการพัฒนากการบริหารความเสี่ยง

โรงงานไฟได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีระยะเวลา 4 ปี (2552 – 2555) ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) เพื่อ

- การทบทวนความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงระดับต่าง ๆ
- การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance ที่ชัดเจนและไม่กำหนดต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
- การบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการกับการปฏิบัติงาน
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
- ผลของการบริหารความเสี่ยงต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติ เพิ่มมูลค่าขององค์กร และความสามารถเชิงแข่งขัน

แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2552-2555 ได้แยกกิจกรรมที่จะจัดทำในแต่ละปี โดยจะพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับคุณภาพในการบริหารจัดการองค์กรให้ขึ้นสู่ระดับสูงสุด กิจกรรมที่จะทำในแต่ละปีแสดงในรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ดูจากวาระที่ 13)

บทที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง

3.1 สภาพแวดล้อมภายใน

โรงงานไฟฟ้าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และใช้เครื่องมือการบริหารหลายรูปแบบ เพื่อให้การบริหารของโรงงานไฟฟ้าเป็นที่ชัดเจน และมีแนวทางปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกระดับ เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในช่วงปี พ.ศ. 2552- 2555 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ โรงงานไฟฟ้าเป็นผู้นำของภูมิภาคอาเซียนในการผลิตและจัดจำหน่ายไฟฟ้าที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ”

ทิศทางที่สำคัญของภาครัฐสำหรับโรงงานไฟฟ้า (Statement of Direction : SOD) ได้แก่

1. ปรับปรุงคุณภาพไฟฟ้าให้ทัดเทียมกับไฟต่างประเทศ
2. ลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้า เพื่อรองรับการเปิดเสรีในอนาคต
3. การตลาดและการจำหน่ายไฟดำเนินการ โดยโรงงานไฟฟ้า
4. เพิ่มศักยภาพในการส่งออก
5. ปรับองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)

ภารกิจหรือพันธกิจในช่วงปี พ.ศ.2552 – 2555 ประกอบด้วย 5 ภารกิจ ดังนี้

1. ผลิตไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเชื่อถือได้
2. พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อก้าวเข้าสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่
3. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
4. กำกับการจัดจำหน่ายไฟฟ้าภายในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ
5. จำหน่ายไฟฟ้ากับประเทศต่างๆ ในแถบภูมิภาคอาเซียน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ในช่วงปี พ.ศ.2552 – 2555 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การปรับปรุงกฎ ระเบียบ และสถานะของหน่วยงานให้เป็นนิติบุคคล
 - การแปรรูปโรงงานไฟให้เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบบริษัท จำกัดหรือรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อให้สามารถร่วมทุนกับต่างชาติได้
 - การปรับปรุงกฎ ระเบียบของหน่วยงานและเสนอปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้โรงงานไฟมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสามารถร่วมลงทุนกับเอกชนได้
2. การวางแผนธุรกิจและการตลาดจำหน่ายไฟและสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ
 - การจัดหาผู้มีความเชี่ยวชาญเพื่อวางแผนพัฒนาธุรกิจและจัดทำแผนการตลาดด้านการจำหน่ายไฟและสิ่งพิมพ์
 - การวางแผนการพัฒนาธุรกิจและการตลาดด้านการจำหน่ายไฟและสิ่งพิมพ์ ร่วมกับการควบคุมการผลิตสิ่งพิมพ์ให้มีคุณภาพ ควบคุมต้นทุนให้เหมาะสม เพื่อกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้
 - การสร้างโอกาสในการขยายตลาด ส่งเสริมการตลาด เพื่อการจำหน่ายไฟและสิ่งพิมพ์
3. การปรับปรุงเทคโนโลยีและพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพการผลิตและสิ่งพิมพ์
 - การจัดซื้อเครื่องจักรที่ทันสมัย สมรรถนะสูง รวมทั้งวัสดุการพิมพ์ที่มีคุณภาพ เพื่อทดแทนเครื่องจักรและวัสดุที่ใช้อยู่
 - การกำหนดเงื่อนไขให้ผู้รับผลประโยชน์หรือผู้ร่วมทุนในอนาคตจัดซื้อเครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์
 - การติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการผลิตที่ทันสมัย รวมทั้งศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทั้งในและต่างประเทศ

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การและการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงงานไฟ เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพที่สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม
- การขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการพิมพ์ เทคโนโลยีใหม่ๆ การจัดการฐานข้อมูล และความรู้ในการทำงานด้านอื่นๆ
- การวางแผนกำลังคน พัฒนาสมรรถนะพนักงานให้พร้อมรับการทำงานรูปแบบใหม่ ปรับลดพนักงานที่หย่อนประสิทธิภาพ และรับพนักงานที่มีสมรรถนะสูงกว่า
- การสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่จะพัฒนาการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานไฟ

เป้าหมายรวมของโรงงานไฟ

1. สร้างผลกำไร เพื่อหารายได้ให้สูงขึ้นทั้งในส่วนของการจำหน่ายไฟและรายได้จากการพิมพ์
2. เพิ่มคุณภาพในการผลิต โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟป็อกให้มีคุณภาพทัดเทียมกับต่างประเทศ เพื่อทดแทนการนำเข้าและส่งออกจำหน่ายในต่างประเทศ
3. พัฒนางานสิ่งพิมพ์ให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพความต้องการของตลาด เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
4. เพิ่มปริมาณการผลิต จำหน่ายไฟ และสิ่งพิมพ์ทุกชนิด เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และทดแทนการนำเข้าไฟป็อกพลาสติกจากต่างประเทศ โดยการ
 - 4.1 ขยายตลาดจำหน่ายไฟไปสู่ตลาดต่างประเทศ
 - 4.2 ขยายตลาดลูกค้าในประเทศให้เพิ่มขึ้นทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์
 - 4.3 ลดต้นทุนการผลิต
5. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. นวัตกรรม โดยการ
 - 6.1 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล
 - 6.2 ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 6.3 ปรับระบบการดำเนินงานกิจการการไปสู่ระบบธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ

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

9. เป้าหมายทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- 9.1 นำการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 9.2 พัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปลูกฝังอยู่ในองค์กร

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	– การกำหนดเป้าหมายที่ทำแต่สามารถบรรลุผลได้ไม่สูงหรือต่ำไป
Reliable	– เชื่อถือได้ มีหลักฐานยืนยันว่าเป็นจริง
Timeframe	– กำหนดเป้าหมายเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

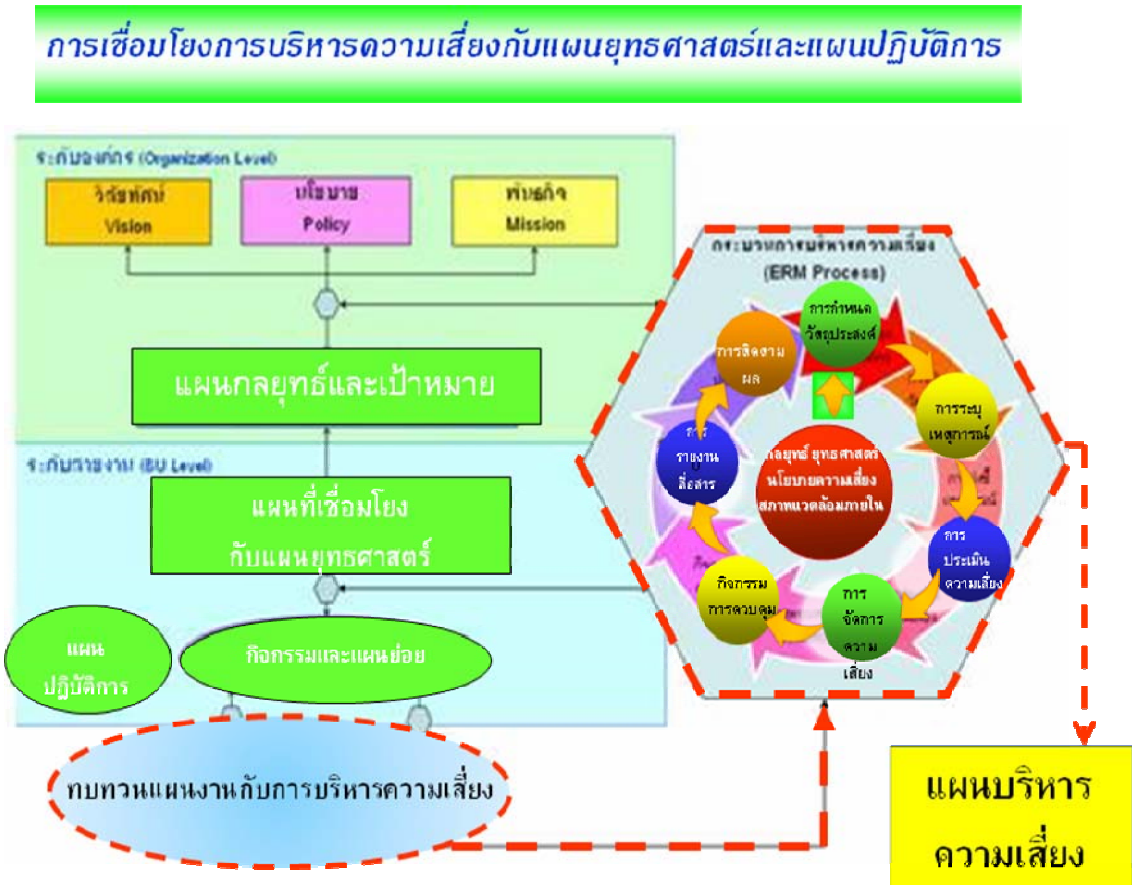
วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงงานไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับองค์กรและระดับกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาวัตถุประสงค์สำคัญของโรงงานไฟฟ้และเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการของกิจกรรมหลักตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ

3.3 การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

การกำหนดตัววัดควรมีทั้งตัววัดทางการเงิน และตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ หมายถึง การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดเป้าหมายของความสำเร็จที่องค์กรยอมรับได้

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนตามหลัก SMART แล้ว คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณากำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายความสำเร็จที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 3-1 ข้างล่าง



ภาพที่ 3 -1 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

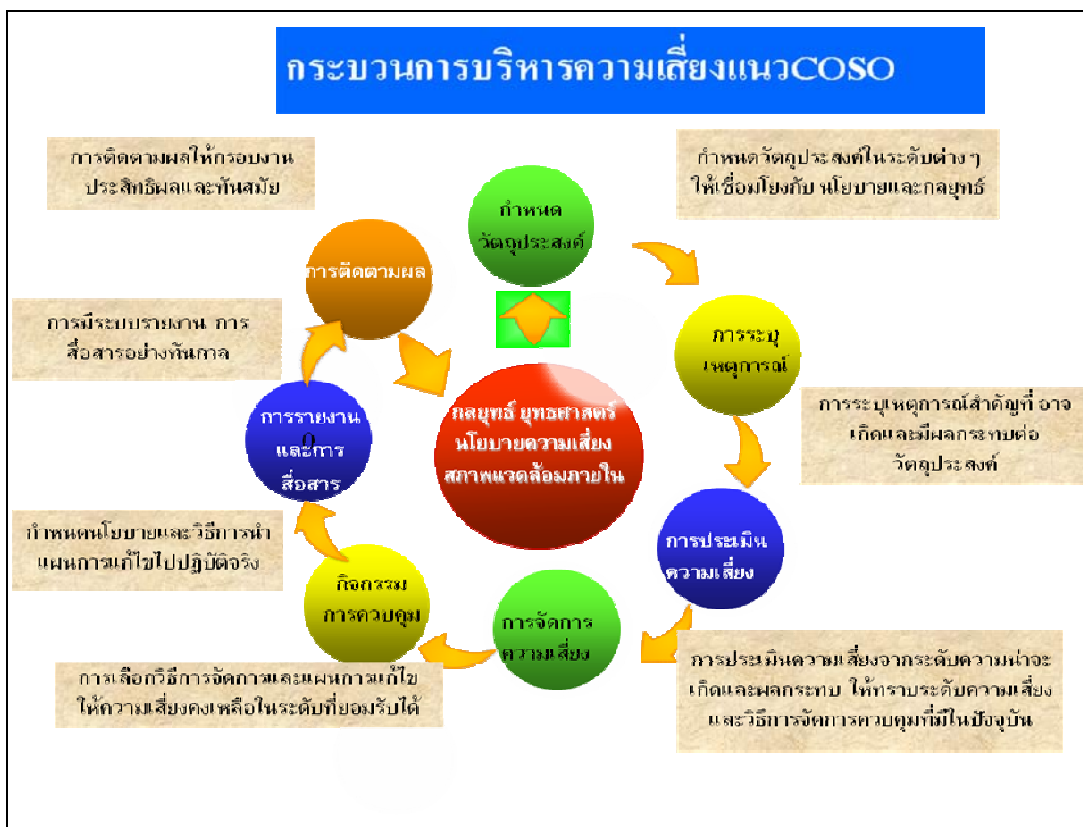
ตัวอย่าง ในปี 2552 โรงงานไฟได้กำหนดตัววัดทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ทั้งในระดับโรงงานไฟภาพรวม และในระดับแผนปฏิบัติการที่สำคัญ แสดงในรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ดูวาระที่ 4)

บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.1 ความหมาย

กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยง การประเมิน จัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ กระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารและการจัดการความ เสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อเพิ่มโอกาสการ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบ สารสนเทศ เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้โรงงานไฟ มีขั้นตอนสำคัญในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง ดังภาพที่ 4-1



ภาพ 4-1 ขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.2 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุเหตุการณ์ หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ตัววัด เป้าหมายของแผนงานที่กำลังพิจารณาบริหารความเสี่ยง การระบุเหตุการณ์ควรพิจารณาจากแหล่งที่อาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

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 จำนวนเงิน จำนวนคน 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 จะทำให้ได้ข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย

4.3 การจัดประเภทและความสัมพันธ์ของความเสี่ยง

การจัดประเภทความเสี่ยงจะช่วยให้การพิจารณาความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจนและสมบูรณ์ ซึ่งโรงงานไฟฟ้ได้จัดประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์สำคัญไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารแผนงาน การตัดสินใจที่ผิดพลาด ทำให้โรงงานไฟฟ้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ (ประจำปี 2552 -2555) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2552 ของโรงงานไฟฟ้ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน

2) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี รวมทั้งคนในองค์การที่ส่งผลกระทบและทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ความเสี่ยงจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ความเสี่ยงจากความล้มเหลวของระบบ IT ขององค์กรส่งผลให้เกิดความสูญหายของข้อมูล

3) **ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and Reporting Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงิน และงบประมาณของโรงงานไฟฟ้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบทางการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานประมาณ

4) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย สัญญา หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์การได้กำหนดขึ้น

โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดโมเดลความเสี่ยง โดยกำหนดความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้านหลักตามที่กล่าวแล้ว ในแต่ละด้านได้ระบุความเสี่ยงย่อย และระบุความสัมพันธ์ของความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงแต่ละประเภทได้กำหนดรหัสความเสี่ยง เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำฐานข้อมูล (ตาราง 4-1)

ตาราง 4-1 : ตารางประเภท ความสัมพันธ์ และรหัสความเสี่ยง

รหัส S ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงอื่นที่มีผลกระทบต่อโรงงานไฟ

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
S-1	ความเสี่ยงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การแปลงสภาพเป็นนิติบุคคล การเปิดการแข่งขันเสรีหรือ การเปิดการค้าโลก (WTO)	S-4 , C-1
S-2	ความเสี่ยงจากสังคม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้สินค้า	S-3, O-10
S-3	ความพึงพอใจของลูกค้า	O-10, O-13, O-15
S-4	การเปิดประมูลไม่ทัน	S-1
S-5	อื่นๆ โปรดระบุ	

รหัส O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหรือหน้าที่การปฏิบัติงานหลักของโรงงานไฟ

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
O-1	วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ	O-3
O-2	วัตถุดิบมาไม่ทัน การขาดแคลนวัตถุดิบ	
O-3	คุณภาพของสินค้า/สินค้าไม่ได้คุณภาพ	S-3
O-4	ราคาสินค้าแพงกว่าคู่แข่ง	
O-5	เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีล้าสมัย ขาดการซ่อมบำรุง ขาดอะไหล่เครื่องจักรสำรอง ไม่มีแผนการบำรุงรักษา เครื่องจักรในการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์	
O-6	ขาดการวางแผน หรือการเตรียมการทำงานล่าช้า	S-4, C-1
O-7	การขาดความต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	
O-8	ขาดบุคลากร บุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรเจ็บป่วย	O-17
O-9	บุคลากรมีทักษะไม่ตรงกับสายงาน/ขาดทักษะเฉพาะด้าน	O-14, O-22, F-9
O-10	ขาดช่องทางการสื่อสาร การประสานงาน และรับซื้อ	S-3

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
	ร้องเรียนจากบุคคลภายในและภายนอก	
O-11	กระบวนการปฏิบัติงานไม่ได้ถูกกำหนด	O-12
O-12	กระบวนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	O-13
O-13	พนักงานไม่ปฏิบัติตามกระบวนการQC	O-3, O-14
O-14	ขาดแผนการเชื่อมโยงข้อมูล/แผนการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศล่าช้า	O-9, O-13, F-5
O-15	กระบวนการจัดทำแบบสอบถาม(Survey) ไม่ครอบคลุมหรือไม่ชัดเจน	S-3
O-16	การส่งงานล่าช้า/ส่งมอบไม่ทันตามกำหนด	C-3
O-17	การรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	O-8
O-18	การรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	R-1
O-19	ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	R-2, F-7
O-20	ผู้รับประโยชน์ไม่ปฏิบัติตามสัญญาและชำระเงินไม่ตามสัญญา	R-2
O-21	ขาดการกำหนดตัววัดผลงาน (KPI) หรือขาดการลงโทษหากไม่ทำตาม KPI	O-13
O-22	ความเพียงพอและประสิทธิผลของการอบรม	O-9
O-23	อื่นๆ โปรดระบุ	

รหัส F/R ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and Reporting Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการรายงานและบัญชี

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
R-1	ความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานการปฏิบัติงาน	O-17
R-2	ขาดการรายงานของผู้รับประโยชน์ที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา	O-19
R-3	อื่นๆ โปรดระบุ	
F-1	ความถูกต้องเชื่อถือได้ของงบการเงิน	C-3
F-2	ขาดวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่ใช้ร่วมกัน	F-5

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
F-3	ขาดการตรวจสอบอิสระหรือการกระทบยอดความถูกต้องของยอดบัญชีคู่ที่สำคัญ เช่น เงินสด เงินฝาก ธนาคาร วัตถุดิบ สินค้า	F-5
F-4	ขาดผังรหัสบัญชีที่ครบถ้วนและการรองรับแผนด้าน IT	F-5
F-5	ปิดงบการเงิน งบต้นทุนการผลิต ค่าเข้า/ไม่ถูกต้อง	O-14
F-6	การจัดส่งเอกสารของฝ่ายต่างๆ มาให้ฝ่ายบัญชีไม่ทันตามกำหนด หรือขาดการกระทบยอดทางบัญชีกับเอกสาร	F-5
F-7	การรักษาผลกำไรไม่ได้ตามเป้าหมาย	O-19
F-8	งบทดลองในระบบมือ(Manual) ไม่เป็นปัจจุบัน	F-5
F-9	ขาดข้อมูลในการบันทึก หรือไม่มีข้อมูลในการบันทึก	F-5
F-10	อื่นๆ โปรดระบุ	

รหัส C ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย สัญญา และระเบียบที่สำคัญ

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
C-1	การประกาศใช้หรือการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบสำคัญใหม่ไม่ทัน	C-2
C-2	ขาดผู้ติดตาม/ผู้ชำนาญเกี่ยวกับกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบสำคัญ	C-1, C-3
C-3	ถูกปรับ ถูกฟ้องร้อง	O-16, F-1, C-2
C-4	อื่นๆ โปรดระบุ	

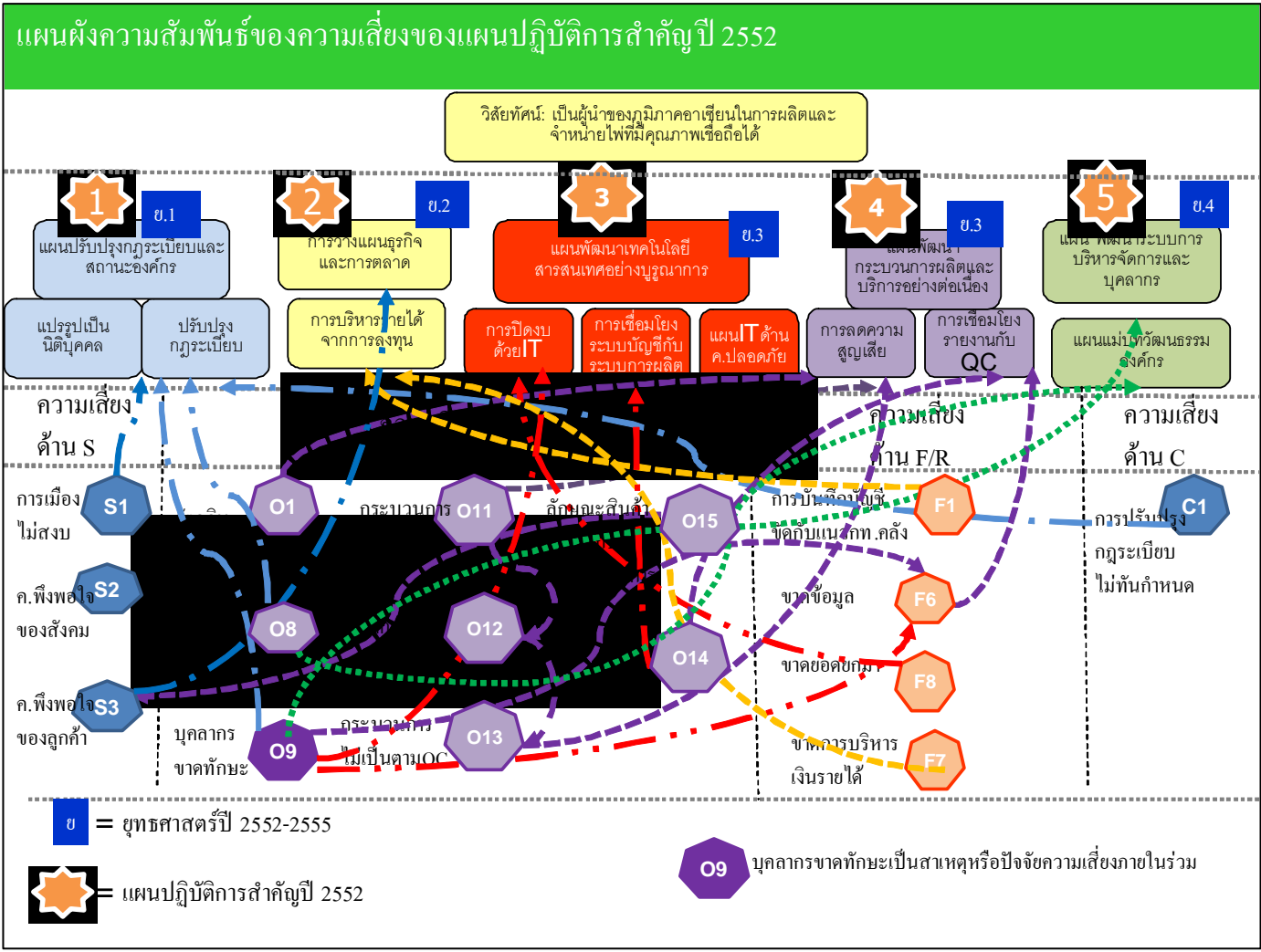
ในกรณีที่มีความเสี่ยงอื่น ให้ระบุรายละเอียด เพื่อให้คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง

ความเสี่ยงบางความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นตามลำพัง แต่บางความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดหรือมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงหนึ่ง เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบอาจทำให้งานล่าช้า และงานล่าช้าอาจทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เมื่อลูกค้าไม่พอใจอาจทำให้เลิกซื้อ และทำให้องค์การไม่อาจเพิ่มรายได้หรือส่วนแบ่งตลาดได้ตามที่ต้องการ หรือความเสี่ยงของการมีพนักงานที่ไม่มีความรู้ สอดคล้องกับความเสี่ยงของการขาดคู่มือการปฏิบัติงาน อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดสูงขึ้นได้

ในทางตรงข้าม เหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งอาจมีผลกระทบทางด้านลบกับฝ่ายหนึ่ง และมีผลกระทบทางด้านบวกกับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่สูงขึ้นอาจทำให้ซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศสูงขึ้น แต่ทำให้การขายสินค้าในต่างประเทศได้สูงขึ้น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดการชดเชยกันได้ในส่วนหนึ่งของภาพรวม

ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงเพื่อศึกษาผลกระทบและหาวิธีการจัดการของความเสี่ยงในภาพรวมให้เหมาะสม เช่น การจัดทำแผนผังความสัมพันธ์ของความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการที่สำคัญปี 2552 (Risk Map) ดังตัวอย่างแสดงในภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 แผนผังความสัมพันธ์ของความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการสำคัญ ปี 2552

4.4 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์ที่กำลังพิจารณา การประเมินระดับความเสี่ยงจะประเมินจากระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบของเหตุการณ์นั้น

ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood, Probability) หมายถึง การพิจารณาโอกาสหรือความน่าจะเป็นของเหตุการณ์นั้นในช่วงเวลาที่พิจารณา กำหนดเป็นระดับต่างๆ

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

1. ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) เชิงปริมาณ พิจารณาจากระยะเวลาคาดว่าจะเกิดภายในเวลา 4 ปี ของแผนวิสาหกิจ สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความคิดเห็นของโรงงานไฟฟ้เกี่ยวกับความถี่ที่จะเกิด สรุปในตารางที่ 4-2 :-

ตารางที่ 4-2 การกำหนดระดับความน่าจะเป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ระดับ	ความน่าจะเป็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1	น้อยมาก	> 4 ปี	นานๆ ครั้ง
2	น้อย	อาจเกิดภายใน 3-4 ปี	ไม่บ่อย
3	ปานกลาง	อาจเกิดภายใน 2 - 3 ปี	ปานกลาง
4	สูง	อาจเกิดภายใน 1 - 2 ปี	บ่อย
5	สูงมาก	น้อยกว่า 1 ปี	บ่อยครั้ง

2. ระดับผลกระทบ (Impact) เชิงปริมาณ พิจารณาจากจำนวนเงิน หรือความล่าช้าของงาน สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากระดับความผิดตามกฎระเบียบข้อบังคับ หรือระดับความสำคัญของงานว่า เป็นงานประจำวัน งานประจำเดือน งานสำคัญตามแผนวิสาหกิจ หรือระดับความสำคัญของบัญชีว่า เป็นบางรายการบัญชี บัญชีที่ไม่สำคัญ บัญชีที่สำคัญ เป็นต้น สรุปได้ในตารางที่ 4-3:-

ตารางที่ 4-3: ระดับผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ระดับผลกระทบ (Impact Scales)					
ระดับ	คำอธิบาย	ผลกระทบด้าน			
		เชิงปริมาณ		เชิงคุณภาพ	
		จำนวนเงิน	ความล่าช้าของงาน	ระดับความผิดตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ	ระดับความสำคัญของงาน/บัญชี
1	น้อยมาก	< 100,000	< 1 เดือน	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูกหักทั้งเป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำวัน (Routine) หรือเป็นรายการบัญชีบางรายการ
2	น้อย	< 1,000,000	1- 3 เดือน	ถูกหักทั้งจากหน่วยงานภายในหรือภายนอก/สดง. และต้องจัดทำรายงานหรือชี้แจง	เป็นงานประจำเดือน/ประจำไตรมาส หรือเป็นบัญชีที่ไม่สำคัญ
3	ปานกลาง	< 3,000,000 ล้านบาท	4 - 6 เดือน	ตั้งคณะกรรมการสอบสวน , ภาคทัณฑ์	เป็นบางส่วนของแผนวิสาหกิจ หรือเป็นบางส่วนของบัญชีที่มีความสำคัญ
4	สูงมาก	< 15 ล้านบาท ประธานบอร์ด	7 - 12 เดือน	โทษตัดเงินเดือน	เป็นแผนสำคัญของวิสาหกิจ หรือเป็นบัญชีที่มีความสำคัญต้องบต้นทุน งบกำไรขาดทุน งบดุล
5	หายนะ	> 15 ล้านบาท ประธานโดยบอร์ด	> 12 เดือน	ปลดออก, ให้ออก, ไล่ออก	เป็นแผนงานสำคัญและมีผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือผลกระทบต่อการเงินทั้งงบ

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเป็น โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไฟใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเป็นมาคูณกันดังตัวอย่างแสดงในภาพที่ 4-3

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite)					
Consequences ผลกระทบ ผลเสียหาย	Likelihood ความน่าจะเป็น				
	Rare น้อยมาก 1	Unlikely ไม่บ่อย 2	Moderate 3	Likely 4	Almost Certain 5
Catastrophic 5	H 5	H 10	E 15	E 20	E 25
2	2	H 8	H 12	E 16	E 20
		M 6	M 9	H 12	H 15
Insignificant 1	L 1	L 2	L 3	M 4	M 5

L ยอมรับได้
ไม่เพิ่มการจัดการ

M พยายามรับ
แต่คณะทำงานต้องติดตาม
ควบคุมไว้

H ไม่ยอมรับ
ต้องมีแผนการจัดการ
โดยระดับสูง

E ไม่ยอมรับ
ต้องมีแผนจัดการทันที
โดยระดับสูงคณะกก.

ภาพ 4-3 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Level)

ภาพที่ 4-3 แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) โดยระดับความเสี่ยงสูงมาก (E) ใช้สีแดงเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงสูงมากที่โรงงานไฟไม่สามารถยอมรับได้ และต้องรายงานให้คณะกรรมการ โรงงานไฟทราบทันที พร้อมแผนแก้ไขที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้คณะกรรมการ โรงงานไฟใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามผล

ระดับความเสี่ยงสูง (H) ใช้สีส้มเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงสูงที่โรงงานไฟไม่สามารถยอมรับได้ และต้องรายงานให้ผู้บริหาร โรงงานไฟทราบทันที พร้อมแผนแก้ไขที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหาร โรงงานไฟใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามผล

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) ใช้สีเหลืองเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงปานกลางที่โรงงานไฟฟ้าจะยอมรับได้ แต่จะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงที่มีอยู่สูงขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยควรมอบหมายให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟฟ้ารับผิดชอบและรายงานตามกำหนด เพื่อการติดตามผล

ระดับความเสี่ยงต่ำ (L) ใช้สีเขียวเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงต่ำที่โรงงานไฟฟ้ายอมรับได้ โดยโรงงานไฟฟ้าไม่ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงใด และให้ผู้บริหารงานที่เกี่ยวข้องติดตามผลและรายงานตามกำหนด

ระดับความเสี่ยงและการมอบหมายความรับผิดชอบ

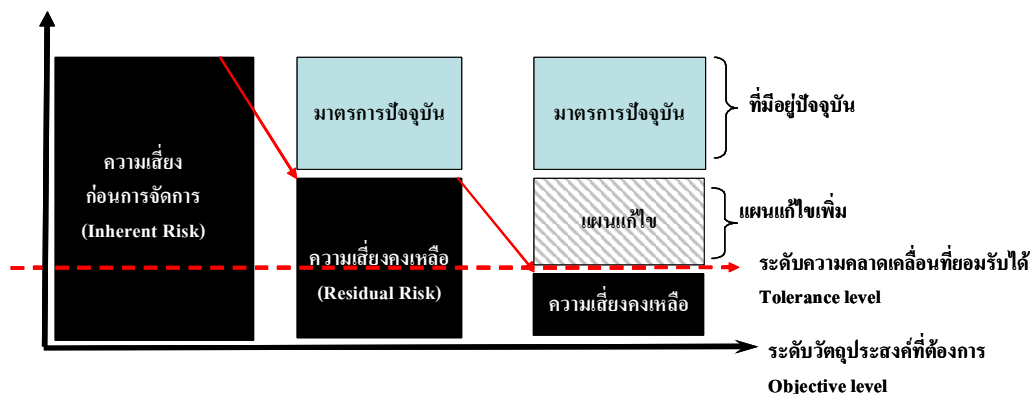
องค์การควรมอบหมายผู้รับผิดชอบในการเป็นเจ้าของและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในต่างกันตามผลจากการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

ทั้งนี้ความเสี่ยงหลังจากการจัดการที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควรมีการรายงานตามลำดับชั้นจนถึงคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า เพื่อรายงานต่อผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า และคณะกรรมการตรวจสอบ

ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ

ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดตามลักษณะของงาน โดยยังไม่คำนึงถึงการจัดการหรือการควบคุมใดๆ

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลือหลังจากมีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการและกระบวนการควบคุมที่มีต่อความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน



ภาพ 4 - 4 ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ

จากภาพที่ 4 - 4 การประเมินความเสี่ยง ควรประเมินความเสี่ยงสองครั้ง คือ ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ เพื่อใช้พิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งหากความเสี่ยงคงเหลือที่ยังไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารอาจเลือกจัดการตอบสนองความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยมีแผนการแก้ไขและมีผู้รับผิดชอบ หรืออาจเปลี่ยนแปลงระดับความคลาดเคลื่อนและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่แล้ว ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยตัดสินใจที่จะใช้วิธีการดำเนินการเพื่อที่จะลดโอกาสหรือผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ซึ่งในการที่จะเลือกวิธีใดในการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ไปในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 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 วิธีนี้ใช้ในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือไม่คุ้มค่าที่จะแก้ไข เป็นต้น

4.6 กิจกรรมการควบคุม

หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งและแผนการแก้ไขการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมการควบคุมสำคัญ รวมถึง

- การขอความเห็นชอบ การอนุมัติ
- การกำหนดระดับอนุมัติที่เหมาะสม
- การยื่นขออนุญาต
- การกระทบยอด
- การสอบทานการปฏิบัติงาน ทั้งการสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา
- การรักษาความปลอดภัยมั่นคงให้กับทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินที่เป็นปัจจุบัน การตรวจนับสินค้าที่มีให้ตรงกับทะเบียน
- การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ให้ผู้ใดปฏิบัติงานสำคัญคนเดียวตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น ควรแบ่งหน้าที่ในการอนุมัติ การดำเนินการ และการรายงานในเรื่องที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์สภาพคล่อง 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

การประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน อาจต้องใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญอิสระ ร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใจใน

วัตถุประสงค์และความเสี่ยงในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี เพราะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สภาพอุตสาหกรรม ขนาดของกิจการ ความซับซ้อนของกิจการ ลักษณะ ประวัติ วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการควบคุมที่ไม่เป็นทางการ (Soft Control) ที่แตกต่างกัน

4.7 ความเสี่ยงและมาตรการจัดการควบคุมตามฐานความเสี่ยง

โรงงานไฟฟ้ ควรกำหนดมาตรการจัดการควบคุมตามฐานความเสี่ยง ตัวอย่าง เช่น

4.7.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
S-1	ความเสี่ยงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การแปลงสภาพเป็นนิติบุคคล การเปิดการแข่งขันเสรีหรือการเปิดการค้าโลก (WTO)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ติดตามสถานการณ์หากมีการเปลี่ยนแปลง ต้องเสนอแผนสำรอง เหตุผลและความจำเป็นต่อคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ทันที ■ จัดให้มีการระดมความคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ และเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตทุก 1 - 3 ปี ■ จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การเปิดแข่งขันเสรีและผลกระทบที่เกี่ยวข้อง ■ จัดทำที่ปรึกษาภายนอก(ศูนย์บริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ศึกษาแนวทางและผลกระทบโดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบเมื่อมีการแปรรูปโรงงานไฟฟ้ 2. จัดทำข้อเสนอ ขั้นตอน วิธีการ และแนวทางการแปรรูปโรงงานไฟฟ้ไปสู่องค์กรที่เหมาะสมรวมทั้งจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับการร่วมทุนกับภาคเอกชน
S-2	ความเสี่ยงจากสังคม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ซื้อสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีช่องทางการสื่อสาร การรับความคิดเห็นจากผู้ซื้อสินค้า
S-3	ความพึงพอใจของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีการสำรวจหรือการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ การรายงานและการแก้ไขตามผลที่ได้จากแบบสำรวจ
S-4	การเปิดประมูลไม่ทัน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จ้างที่ปรึกษาภายนอก(ศูนย์บริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ศึกษาแนวทางจำหน่ายไฟฟ้าให้ชัดเจน มีระยะเวลา 3 เดือน ▪ ประกาศแต่งตั้งผู้รับซื้อไฟฟ้าชั่วคราว

4.7.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Process Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
O-1	วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้คณะกรรมการ QC ร่วมตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่สำคัญ ▪ กำหนดมาตรการตรวจสอบวัตถุดิบที่ชัดเจนหรือเป็นลายลักษณ์อักษร ▪ เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจรับวัตถุดิบ ▪ การลงโทษปรับผู้ขายที่จัดส่งวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพหรือไม่ตรงกับที่กำหนดไว้
O-2	วัตถุดิบมาไม่ทัน , การขาดแคลนวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ส่วนพัสดุฯ สั่งซื้อวัตถุดิบตามแผนการผลิตที่หัวหน้าส่วนผลิตแจ้งล่วงหน้า ▪ ดำเนินการตามนโยบายสำรองวัตถุดิบของโรงงานไฟ
O-3	คุณภาพของสินค้า/สินค้าไม่ได้คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้า ▪ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติ ▪ กำหนดแบบฟอร์มการรายงานต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับประมาณการในแต่ละใบสั่งพิมพ์ (การใช้เลขที่สั่งพิมพ์ต้องเรียงลำดับ) ▪ เสนอรายงานให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ โดยจัดทำเป็นรายงานสรุปจำนวน และสาเหตุ

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดหาเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงานพิมพ์ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 เครื่องวัดความเป็นกรดด่างพร้อมอุปกรณ์ 1.2 เครื่องตรวจวัดและแสดงค่าผลต่างความชื้นในอากาศ 1.3 แท่งวัดไฮโดรมิเตอร์วัดแอลกอฮอล์ช่วง 0-30% 1.4 เครื่องวัดสีงานพิมพ์ Spectrophotometer
O-4	ราคาสินค้าแพงกว่าคู่แข่ง	<ul style="list-style-type: none"> ■ ศึกษาวิจัยวิธีการลดต้นทุนการผลิตหรือลดการสูญเสีย ■ กำหนดให้จำนวนต้นทุนที่ลดลงได้เป็นตัวชี้วัดผลงานของทุกหน่วยงาน
O-5	เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีล้าสมัย ขาดการซ่อมบำรุง ขาดอะไหล่ เครื่องจักรสำรอง ไม่มีแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักรในการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> ■ จ้างบริษัทตรวจเช็คเครื่องจักรตามระยะเวลาที่กำหนด ■ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาเครื่องจักร ■ จัดทำแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักร
O-6	ขาดการวางแผน หรือการเตรียมการทำงานล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> ■ ควรกำหนดให้มีการวางแผนการผลิต
O-7	การขาดความต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดทำแผนงานสร้าง/พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจสำคัญและเกิดความเป็นเลิศและอย่างต่อเนื่อง
O-8	ขาดบุคลากร บุคลากรไม่เพียงพอ เจ็บป่วย	<ul style="list-style-type: none"> ■ การวางแผนในกรณีบุคลากรเจ็บป่วยหรือเกิดเหตุฉุกเฉิน ■ การใช้จำนวนวันลา การขาดงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้าเป็นตัววัดผลงานของพนักงาน
O-9	บุคลากรมีทักษะไม่ตรงกับสายงาน / ขาดทักษะเฉพาะด้าน	<ul style="list-style-type: none"> ■ วางแผนการพัฒนา การฝึกอบรมให้กับพนักงานผู้รับผิดชอบ เพื่อสร้างทักษะและพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงานอย่างต่อเนื่อง

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		<ul style="list-style-type: none"> ■ การกำหนดความรู้ ความสามารถในแต่ละตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุพนักงานให้ตรงกับทักษะที่มีความสามารถที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง ■ จ้างที่ปรึกษาจากภายนอก
O-10	ขาดช่องทางการสื่อสาร การประสานงาน และรับข้อร้องเรียนจากบุคคลภายในและภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีศูนย์และระบบการรับข้อร้องเรียนจากบุคคลภายในหลายช่องทาง เช่น ทาง Web Site ฯลฯ และมีรายงานการแก้ไขอย่างเหมาะสม ■ จัดให้มีศูนย์และระบบการรับข้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอกหลายช่องทาง เช่น ทาง Web Site ฯลฯ และมีรายงานการแก้ไขอย่างเหมาะสม ■ แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเมื่อมีการประชุม
O-11	กระบวนการปฏิบัติงานไม่ได้ถูกกำหนด	<ul style="list-style-type: none"> ■ ควรกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและ ผู้รับผิดชอบให้เป็นลายลักษณ์อักษร
O-12	กระบวนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> ■ ควรกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดวิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ■ ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพแบบพิมพ์ที่กำหนดไว้
O-13	พนักงานไม่ปฏิบัติตามกระบวนการ QC	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพที่กำหนดไว้ ■ กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผน เช่น ให้คณะกรรมการ QC เข้มงวด ตรวจสอบทุกใบสั่งผลิต คณะกรรมการ QC ประชุมวางแผนแก้ไขตรวจสอบความถูกต้อง ให้เจ้าหน้าที่รายงานตามแบบที่กำหนด

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
O-14	ขาดแผนการเชื่อมโยงข้อมูล/ แผนการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดบุคคลที่รับผิดชอบและระยะเวลาในการจัดทำแผนเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ
O-15	กระบวนการจัดทำแบบสอบถาม (Survey) ไม่ครอบคลุมหรือไม่ ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีการสำรวจหรือการจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเป็น 5 ระดับ คือ พอใจมากที่สุด พอใจมาก พอใจพอใจเล็กน้อย ไม่พอใจ
O-16	การส่งงานล่าช้า/ส่งมอบไม่ทัน ตามกำหนด	<ul style="list-style-type: none"> ■ การวางแผนการผลิตโดยให้เผื่อเวลาคลาดเคลื่อนที่อาจจะเกิดจากวัตถุดิบมาส่งไม่ทันช่วงเวลาที่ต้องรองานจากบริษัท ■ กำหนดให้จำนวนการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเป็นตัวชี้วัดผลงานของฝ่ายผลิต
O-17	การรักษาความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีป้ายสัญลักษณ์อันตรายหรือป้ายข้อความเตือนประกาศให้พนักงานทุกคนทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ■ มีการประชาสัมพันธ์รณรงค์ให้มีการใช้อุปกรณ์ความปลอดภัยต่างๆ ให้ทุกส่วนงานทราบ ■ ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมและนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่
O-18	การรักษาความปลอดภัยด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดสิทธิและระดับในการเข้าใช้งานและการเข้าถึงฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ในแต่ละระบบงาน ■ กำหนดมาตรการใช้รหัสผ่าน(password) ■ เปลี่ยนรหัสผ่าน(password) ทุก 3 เดือน เป็นอย่างน้อย ■ จัดให้มีคู่มือการใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์ ■ จัดหา Fire wall ที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้ในการป้องกันการถูกเจาะข้อมูล ■ สำรองข้อมูล(Back up Database) และสำรองโปรแกรมระบบงานทุก 1 เดือน

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำแผนฉุกเฉินทางด้าน IT ▪ การวางแผนระบบสารสนเทศ (IT) ▪ กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามแผน IT ปีละ 1 ครั้ง
O-19	ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดเตรียมเงินสำรองเพื่อหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายรายเดือนประมาณ 15 ล้านบาท ▪ โอนเงินจากบัญชีเงินฝากประจำเข้าบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ (เงินฝากประจำดอกเบี้ย 2.75% เงินฝากออมทรัพย์ดอกเบี้ย 0.75% มีผลต่าง 2% ต่อเดือน)
O-20	ผู้รับประโยชน์ไม่ปฏิบัติตามสัญญาและชำระเงินไม่ตามสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้คณะกรรมการทำงานตรวจสอบการทำงานของผู้รับประโยชน์ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ▪ ให้ประธานคณะกรรมการทำงานจัดทำรายงานผลความคืบหน้าทุกเดือน
O-21	ขาดกำหนดตัววัดผลงาน (KPI) หรือขาดการลงโทษหากไม่ทำตาม KPI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดตัวชี้วัดผลงาน พร้อมกับกำหนดบทลงโทษ
O-22	ความเพียงพอและประสิทธิผลของการอบรม	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ▪ กำหนดบุคคลที่ต้องอบรมในแต่ละหลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม และแจ้งให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้าก่อนอบรม 1 สัปดาห์

4.7.3 ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and Reporting Risk)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
R-1	ความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ตรวจสอบความถูกต้องของรายงานการปฏิบัติงาน
R-2	ขาดการรายงานของผู้รับประโยชน์ที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้มีการจัดทำรายงานของผู้รับประโยชน์ที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา พร้อมกับผู้รับผิดชอบ

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
F-1	ความถูกต้องเชื่อถือได้ของงบการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำแผนการอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการบัญชีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งบการเงินที่จัดทำขึ้นเชื่อถือได้ และเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี ▪ กำหนดผู้รับผิดชอบให้ตรวจสอบความถูกต้องของงบการเงิน
F-2	ขาดวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่ใช้ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดฐานการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตให้กับฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
F-3	ขาดการตรวจสอบอิสระหรือการกระทบยอดความถูกต้องของยอดบัญชีคุมที่สำคัญ เช่น เงินสด เงินฝากธนาคาร วัตถุดิบ สินค้า	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้มีการกระทบยอดความถูกต้องของบัญชีที่สำคัญ เช่น เงินฝากธนาคาร ระหว่างยอดของทางบัญชีกับรายงานของธนาคาร (Bank Statement) โดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในทุกเดือน
F-4	ขาดผังรหัสบัญชีที่ครบถ้วนและการรองรับแผนด้าน IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำแผนการจัดทำบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ กำหนดโครงสร้างของบัญชี โดย <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำผังบัญชี (Chart of Account) ▪ การบันทึก/การประมวลผล ▪ รายงาน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนการผลิต ฯลฯ
F-5	ปิดงบบการเงิน งบต้นทุนการผลิตล่าช้า/ไม่ถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดแผน และผู้รับผิดชอบในการปิดงบบการเงิน งบต้นทุนการผลิตด้วยมือ และด้วยคอมพิวเตอร์ ▪ กำหนดให้รายงานผลการปิดงบบการเงิน งบต้นทุนการผลิตต่อส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบทุกเดือน
F-6	การจัดส่งเอกสารของฝ่ายต่างๆ มาให้ฝ่ายบัญชีไม่ทันตามกำหนดหรือขาดการกระทบยอดทางบัญชีกับเอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้มีการวางแผนการผลิตและปริมาณการใช้วัตถุดิบไว้ล่วงหน้าในแต่ละเลขที่ใบสั่งผลิต และรายงานให้หัวหน้าส่วนพัสดุฯ ทราบทุกครั้ง ▪ กำหนดการเบิกวัตถุดิบต้องใช้ใบเบิกวัตถุดิบ และใบเบิกวัตถุดิบของทุกใบต้อง

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
		<p>ผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ใบบันทึกวัดคุณภาพต้องมีการใช้โดยเรียงตามเลขที่ใบบันทึก ■ กำหนดให้ผู้ควบคุมคลังสินค้าจัดทำรายงานการรับ-จ่ายวัตถุดิบด้วยคอมพิวเตอร์ และรายงานให้หัวหน้าส่วนทุกเดือน ■ กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาการส่งเอกสารของฝ่ายต่าง ๆ ที่ส่งให้กับส่วนบัญชีฯ อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ■ กำหนดระยะเวลาที่จะต้องส่งเอกสารให้ครบถ้วนและใช้เป็นตัววัดผลงาน (KPI) ■ กำหนดเวลาที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในกระบวนการอนุมัติทุกขั้นตอน ■ การกระจายอำนาจหรือกำหนดระดับการอนุมัติให้ผู้บริหารระดับรองที่เหมาะสม ■ การมีระบบประเมินผู้บังคับบัญชาหรือมีการประเมินผลตนเองของผู้บังคับบัญชาปีละ 1 ครั้ง ■ การประชุมปฏิบัติการหรือการหาทางแก้ไขร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนที่เป็นวิกฤต ■ กำหนดให้มีการกระทบยอดระหว่างส่วนพัสดุฯ และส่วนบัญชีฯ ทุกวัน (Daily Batch Control) ■ กำหนดผู้รับผิดชอบการกระทบยอด และผู้ตรวจสอบ
F-7	การรักษาผลกำไร	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดให้มีควบคุมการผลิต และการควบคุมคุณภาพของสินค้า
F-9	ผู้รับประโยชน์ไม่สามารถทำตามสัญญา/ส่งงานล่าช้า/ส่งมอบไม่ทัน	<ul style="list-style-type: none"> ■ ให้คณะกรรมการดำเนินงานตรวจสอบการทำงานของผู้รับประโยชน์ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ■ ให้ประธานคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำรายงานผลความคืบหน้าทุกเดือน

4.7.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance Risk)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
C-1	การประกาศใช้หรือการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบสำคัญใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทำหนังสือแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ/มีการประชุม ▪ ตั้งคณะติดตามและประสานงาน
C-2	ขาดผู้ติดตาม/ผู้ชำนาญเกี่ยวกับกฎหมาย สัญญา กฎระเบียบสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จ้างหรือขอความร่วมมือจากกรมสรรพสามิต
C-3	ถูกปรับ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การกำกับและควบคุมตามสายบังคับบัญชา

4.8 แผนแก้ไขและกิจกรรมควบคุมเพิ่ม

ในกรณีที่เห็นว่าระดับความเสี่ยงคงเหลือจากการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมที่มีในปัจจุบัน 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 บันทึกรายประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมลล์ ประกาศในเว็บไซต์ วิดีโอ และไม่เป็นทางการ เช่น ในการพูดและการใช้ภาษาากาย เป็นต้น ผู้บริหารควรระลึกว่าการสื่อสารด้วยการกระทำ และมีตัวอย่างสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด และองค์กรที่มีประวัติด้านความซื่อตรงหรือถือความซื่อตรงเป็นวัฒนธรรมองค์กรจะไม่พบปัญหาในการสื่อสารมากต่างจากองค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมดังกล่าว

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 โรงงานไฟ และพนักงานทุกคนร่วมกับปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟนำเสนอรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟส่งรายงานสรุปการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ โรงงานไฟ

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

ท.ล.	แผนปฏิบัติการสำคัญปี 2552	ประเภทความเสี่ยง SORC	รหัสความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ก่อนการ จัดการ		วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง	เป้าหมาย หลังการ จัดการ		ผู้รับ ผิดชอบ
					L	I		L	I	
1 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ และสถานะของหน่วยงานให้เป็นนิติบุคคล (ยุทธศาสตร์ที่ 1)										
	1. การปรับปรุงและเสนอร่างพระราชกฤษฎีกาให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ	O-การปฏิบัติงาน	O-9	1. ขาดผู้เชี่ยวชาญในการปรับปรุง	5	4	1. จ้างที่ปรึกษาภายนอก (มธ.)	3	3	คุณมณี /รองผอ.
		C- การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ	C-1	2. การปรับปรุงและเสนอร่างพระราชกฤษฎีกาเสร็จไม่ทันตามกำหนด	4	4	2. ตั้งคณะติดตามและประสานงานโดยตรง ผอ.เป็นประธาน เพื่อเสนอรายงานความคืบหน้าต่อ ผอ. ทุกเดือน	4	3	คุณมณี/รองผอ.
		S- กลยุทธ์	S-1	3. ความไม่สงบทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรี	5	4	3. ติดตามสถานการณ์หากมีการเปลี่ยนแปลง ต้องเสนอแผนสำรอง เหตุผลและความจำเป็นต่อคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ทันที	5	3	คณะกรรมการ โรงงานไฟ
2 การวางแผนและการตลาดจำหน่ายไฟและสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ (ยุทธศาสตร์ที่ 2)										
	2.1 การลดความสูญเสียในการผลิตไฟ	O-การปฏิบัติงาน	O-1	1. วัสดุดิบ ได้แก่ พลาสติกและกระดาษไม่สะอาด มีผงฝุ่นปะปน	5	2	1. เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจรับวัสดุดิบ	3	2	คุณกนิษฐ์ หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ

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 เพื่อได้มุมมองที่แตกต่างจากการติดตามผลโดยผู้บริหาร ตามคำสั่งที่ 1/2550 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้ ให้ประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาให้ความเห็นชอบ

6.2.3 การประเมินผลตนเอง

หมายถึงการจัดการประเมินผล การประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้บริหาร พนักงาน ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นครั้งคราว เพื่อให้เกิดความเข้าใจ หาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงงานไฟฟ้ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลตนเองและเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

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[ความถี่หรือระยะเวลาในการรายงานขึ้นอยู่กับทางโรงงานไฟฟ้เป็นผู้กำหนด]

ภาคผนวก

เอกสารภาคผนวก 1 : เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ ๓๓/๒๕๕๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

เพื่อให้การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ถือปฏิบัติ ฉะนั้นอาศัยอำนาจตามมติคณะกรรมการโรงงานไฟ ในการประชุมครั้งพิเศษ เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๕๑ จึงออกคำสั่งไว้ ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟที่ ๒/๒๕๕๐ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๐ เรื่องแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ และยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟ ที่ ๓/๒๕๕๑ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๕๑ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในโรงงานไฟเพิ่มเติม

ข้อ ๒ ให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ซึ่งประกอบด้วย

(๑) นายเอกศักดิ์	โอเจริญ	ประธานกรรมการ
(๒) นางสาวศิริพร	เสียงสมบัติ	กรรมการ
(๓) นางปานทิพย์	ศรีพิมล	กรรมการ
(๔) นางสาวสุรธนา	มีทอง	กรรมการ
(๕) นายอนุพันธ์	บุญไฮตม	กรรมการ
		และเลขานุการ

ข้อ ๓ โดยให้คณะกรรมการฯ ชุดนี้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ๓.๑ พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ๓.๒ ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานการควบคุมภายใน
- ๓.๓ ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือก ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม

3.4 ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง

3.5 รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและ
คณะกรรมการโรงงานไฟ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2551



(นายสุรพล สุประดิษฐ์)
ประธานกรรมการโรงงานไฟ

เอกสารภาคผนวก 2 : เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและความคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ 12 /2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและความคุมภายใน โรงงานไฟ

ตามคำสั่งโรงงานไฟที่ 1/2550 ลงวันที่ 11 มกราคม 2551 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและความคุมภายใน โดยมีรองผู้อำนวยการโรงงานไฟเป็นประธานกรรมการ นั้น

โดยที่บัดนี้ คณะกรรมการฯ บางท่านได้เลื่อนย้ายตำแหน่งหน้าที่ ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงขอยกเลิกคำสั่งดังกล่าวและอาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟกรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ข้อ 20 (3) จึงแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ประกอบด้วย

1. นายอนุพันธ์	บุญโยดม	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะกรรมการ
2. นางมณี	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะกรรมการ
3. นายกนิษฐ	ศิริวัฒน์	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ	คณะกรรมการ
4. นางมนัสวี	ไชยกาญจน์	หัวหน้าส่วนธุรการฯ	คณะกรรมการ
5. น.ส.พรณี	จำปาศรี	หัวหน้าส่วนบัญชีฯ	คณะกรรมการ
6. นางสุดคณิง	หุตะเสวี	นักวิชาการเงินและบัญชี	คณะกรรมการ
7. นายวัชรินทร์	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าส่วนพัสดุฯ	คณะกรรมการ
8. นายสุทธิพงษ์	วันประเสริฐ	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	คณะกรรมการ
9. นายนพดล	รัตนสิงห์	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์	คณะกรรมการ
10. นายประเสริฐ	ตรีลาภี	หัวหน้าส่วนผลิตไฟปอก	คณะกรรมการ
11. นายรุ่งพิบูลย์	สว่างสุข	หัวหน้าส่วนผลิตไฟตัวเล็ก	คณะกรรมการ
12. นายยสิน	ทองบำเพ็ญ	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	คณะกรรมการ
13. นางบุญมา	ไทยเดชา	เจ้าหน้าที่ควบคุมงาน ประทับตราไฟ	คณะกรรมการ
14. นายชัยวัฒน์	น้ำวานิช	นักวิชาการพิมพ์	คณะกรรมการ
15. นางสมแปง	ศิริวัฒน์	นักวิชาการพัสดุ	คณะกรรมการ และเลขานุการ

/โดย...

โดยให้คณะทำงานฯ ชุดนี้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ประธานคณะทำงานฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน โรงงานไฟ
2. ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
4. กำหนด/จัดวางระบบ/ควบคุม/ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุม ภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
5. ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
6. รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ
7. สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ
8. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติ ซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของ โรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
9. การสื่อสารความ/ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหาร ความเสี่ยง
10. ทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
11. สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์การบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2551

(นายธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์)

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

เอกสารภาคผนวก 3 : เรื่อง แต่งตั้งกรรมการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ 4 / 2551

เรื่อง แต่งตั้งกรรมการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด

เพื่อให้เกณฑ์วัดการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2551
ในส่วนการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด เป็นไปอย่างถูกต้อง

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรม
สรรพสามิต พ.ศ. 2535 ข้อ 20 (3) จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดังนี้

- | | | | |
|----------------|-------------|---------------------|---------------------|
| 1. นายอนุพันธ์ | บุญโยดม | รองผู้อำนวยการ | ประธานกรรมการ |
| 2. นางมณี | วงษ์วิโรจน์ | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | กรรมการ |
| 3. นายกนิษฐ | ศิริวัฒน์ | หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ | กรรมการ |
| 4. นายสมภพ | สุขประสงค์ | เจ้าหน้าที่สารสนเทศ | กรรมการ |
| 5. นางสาวชนพร | พจน์พัฒนพล | เจ้าหน้าที่สารสนเทศ | กรรมการและเลขานุการ |

ให้มีหน้าที่พิจารณารายละเอียดการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและ
การตลาด ให้ครอบคลุมตามความต้องการในการบริหารงาน

สั่ง ณ วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551

(นายธีระพันธ์ นิคย์วิบูลย์)

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

เอกสารภาคผนวก 4 : เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟฟ้โดยโรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ 6 /2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟฟ้โดยโรงงานไฟ

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟฟ้โดยโรงงานไฟ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ
ประกอบด้วย

- | | | | |
|--------------------|-------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. นายอนุพันธ์ | บุญ ไชยม | รองผู้อำนวยการ | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| 2. นางมณี | วงษ์วิโรจน์ | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | เป็นคณะกรรมการ |
| 3. นายเกษิษฐ์ | ศิริวัฒน์ | หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ | เป็นคณะกรรมการ |
| 4. นางสาวพรณี | จำปาศรี | หัวหน้าส่วนบัญชี | เป็นคณะกรรมการ |
| 5. นางสาววิมลรัตน์ | บุญ ไชยม | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | เป็นคณะกรรมการและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการ ร่วมกันพิจารณาแนวทางเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟฟ้โดยโรงงานไฟ และรายงานผล
การดำเนินงานให้ผู้อำนวยการพิจารณาดำเนินการต่อไป

สั่ง ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

(นายธีระพันธ์ นิคษ์วิบูลย์)
ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

ภาคผนวก 5

คำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ลำดับที่	รายการ	ความหมาย
1	ความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนด
2	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	เป็นการกำหนดประเภทและระดับความเสี่ยง เช่น กำหนดเป็นระดับสูง-กลาง-ต่ำ หรือกำหนดในเชิงปริมาณเป็นจำนวนเงิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
3	ความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	เป็นการกำหนดระดับความเบี่ยงเบนจากหน่วยวัดผล และเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารยอมรับได้ เช่น ต้องการอัตรากำไรขั้นต้น 10% โดยยอมรับความคลาดเคลื่อน $\pm 20\%$
4	การจัดทำแผนตรวจสอบ (Audit Plan)	เป็นการตรวจสอบการรายงานผลการตรวจสอบและติดตามการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินการควบคุมด้วยตนเองได้ ดำเนินการไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5	การโอน/ย้าย ความเสี่ยง	เป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการความเสี่ยง การเลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูง และจัดการควบคุมไม่ได้ จึงโอนไปให้ผู้อื่น เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมากกว่ามาดำเนินการแทน (Outsource) การทำประกันภัย รวมทั้งการทำ Reinsurance
6	การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วต้องมีการประเมินการจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ มีการคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลำดับที่	รายการ	ความหมาย
7	การระบุปัจจัยเสี่ยง	การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกระบวนการที่จะต้องดำเนินการ 2 ประการ คือ 1.1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของหน่วยงานหรือขององค์กรนั้น และ 1.2) การระบุความเสี่ยงที่จะทำให้วัตถุประสงค์นั้นไม่สามารถบรรลุได้
8	การควบคุมความเสี่ยง	เป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการความเสี่ยง การใช้กลยุทธ์นี้แสดงว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากและยอมรับได้ จึงควบคุมความเสี่ยงไว้ไม่ให้มากกว่านี้
9	การลดความเสี่ยง	เป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการความเสี่ยง การเลือกใช้กลยุทธ์นี้แสดงว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงแต่ยังสามารถบริหารจัดการได้ มักจะกำหนดแผนในลักษณะของการควบคุม เช่น แผนการควบคุมภายใน
10	วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objective)	เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
11	การบริหารความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระดับองค์กร	เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่กระทำโดยคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และพนักงานในองค์กร ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และในการปฏิบัติงานทั่วองค์กร
12	ปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยง	แนวคิด ความเชื่อ ทศนคติของฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริษัทที่มีต่อความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนผลไปยังวัฒนธรรมองค์กรและสไตล์การปฏิบัติงานประจำวัน
13	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ความเสี่ยงที่คงเหลือหลังจากที่ผู้บริหารได้ดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น

ลำดับที่	รายการ	ความหมาย
14	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เกิดตามธรรมชาติ หรือตามลักษณะของงานที่กำลังพิจารณา โดยไม่มีการจัดการหรือการควบคุมใดๆ ที่จะลดความน่าจะเป็นหรือผลกระทบ
15	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลือเมื่อพิจารณาจากประสิทธิภาพของวิธีการตอบสนองและกระบวนการควบคุมที่มีต่อความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน
16	ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood, Probability)	การพิจารณาโอกาสหรือความน่าจะเป็นเกิดของเหตุการณ์นั้นในช่วงเวลาที่พิจารณา กำหนดเป็นระดับต่างๆ
17	การประเมินความเสี่ยง	กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริการความเสี่ยง
18	โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นซึ่งทำให้เกิดผลทางด้านบวกแก่องค์กร
19	ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหายทางการเงิน ชื่อเสียงและผลเสียหายอื่นที่จะเกิดจากเหตุการณ์นั้นๆ
20	ความเสี่ยงเดิม	ความเสี่ยงต่อองค์กรก่อนที่ผู้บริหารดำเนินการใดเพื่อเปลี่ยนโอกาสที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น

