

บทที่ 1 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของโรงงานไฟ

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจน เชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกัน
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ด้านระดับ ขององค์กร

1.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เหตุการณ์ (Event) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่ง มีผลกระทบต่อองค์กรทางด้านลบหรือทางด้านบวกหรือทั้งสองด้าน

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น *ที่มีผล ทางด้านลบ* ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์สำคัญที่กำหนดไว้

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น *ที่มีผล ทางด้านบวก* เป็นช่องทางใหม่ในการบริหารและปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มหรือความ เจริญเติบโตในระยะยาวต่อองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการปฏิบัติงาน ที่คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงานในองค์กรสร้างขึ้น และประยุกต์ใช้ในการกำหนด กลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อ

- ระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร
- การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส
- ใช้ในการสอบทานเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมเหตุสมผล

1.3 ความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

1. โรงงานไฟต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งใช้การประเมินบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

2. โรงงานไฟต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ประเมินของระบบ Performance Agreement : PA ตามกรอบวัดเรื่องการกำกับดูแลที่ดี “เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจการบริหารจัดการองค์กร” ซึ่งได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลดังกล่าวซึ่งได้จัดระดับของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับกรอบที่ได้กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่

ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามองค์ประกอบหลักของ COSOERM และเกณฑ์การพิจารณาอื่นที่มีความสำคัญ

ระดับที่ 1 มีการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก

ระดับที่ 2 มีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ

ระดับที่ 3 มีการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับ

การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ (IT)

ส่วนที่ 1 เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (คะแนนถ่วงน้ำหนัก)

1. มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT&ITG)

2. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/ กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน (Linkage between risk and policy)

3. มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ (Revise)

4. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

5. มีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

6. มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับค่าตอบแทน (Incentive)

7. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)

8. มีผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Risk Result)

9. Portfolio View of Risk

10. Integrate Governance, Risk and Compliance

1.4 การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

โรงงานไฟ เป็นองค์การที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 กำหนดภาระหน้าที่ของโรงงานไฟ ดังนี้

- ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้เข้ารัฐ
- ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
- ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

ในระยะแรก การบริหารงานตามภาระหน้าที่ของโรงงานไฟยังอิงกับระบบราชการและการบริหารความเสี่ยงยังเป็นแบบเชิงรับ คือ เมื่อเกิดปัญหาจึงแก้ไขและทำแบบเฉพาะกิจตามความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอในการบริหารในปัจจุบัน

ดังนั้น เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดในแผนวิสาหกิจ โรงงานไฟจึงเริ่มพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในปี 2549 โดยแผนบริหารความเสี่ยงในปี 2549 ประกอบด้วย

- การเตรียมการและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- การอบรมและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1
- จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- รายงานคู่มือการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ
- การประกาศใช้คู่มือและแผนงานการบริหารความเสี่ยง
- การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส
- การรายงานผลต่อคณะกรรมการโรงงานไฟรายไตรมาส
- การจัดทำรายงานประจำปี

ในปี 2550 หลังจากการเริ่มมีระบบบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการโรงงานไฟผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญที่จะพัฒนาระบบความเสี่ยงให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงระดับสูงสุด ให้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

ทั่วทั้งองค์กร เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรและสาธารณชน จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ และให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินผลการปฏิบัติงานอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบฯ โดยให้คณะกรรมการฯ ชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. พิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
2. ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
3. ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
5. รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการโรงงานไฟ

ในปี 2552 โรงงานไฟปรับปรุงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายทางธุรกิจของโรงงานไฟ และมีแผนปฏิบัติการสำคัญที่จะกำหนดเป็นแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2552 โดยพิจารณาความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ และแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟรวม 5 แผน คือ

แผนที่ 1 แผนแปรรูปเป็นนิติบุคคลและกิจกรรมการปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

แผนที่ 2 แบ่งเป็นกิจกรรมการบริหารรายได้ แผนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการลักลอบนำเข้า และแผนการลดความสูญเสียในการผลิต (แผนการลดความสูญเสียจะสนับสนุนทั้งยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3)

แผนที่ 3 แบ่งเป็นแผนการปิดงบการเงินด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) กิจกรรมการสร้างเชื่อมโยงของระบบบัญชีกับระบบการผลิตเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ติดตามผลต่างระหว่างต้นทุนมาตรฐานกับต้นทุนจริงที่บันทึกในระบบบัญชีและแผนรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

แผนที่ 4 แบ่งเป็นกิจกรรมการสร้างเชื่อมโยงของข้อมูลความสูญเสียในการผลิตเข้ากับระบบ QC ของโรงงาน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสูญเสียในแต่ละล็อตการผลิตได้อย่างทันทั่วถึงและกิจกรรมการนำผลสำรวจความต้องการของลูกค้าที่สำรวจในปี 2551 มาปรับในกระบวนการผลิตเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

แผนที่ 5 ประกอบด้วยแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสำรวจสมรรถภาพพนักงาน

ในปี 2553 โรงงานไฟได้ปรับปรุงแผนวิสาหกิจประจำปี 2552 – 2555 ในเรื่องการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง (SWOT Analysis) เป็นการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM จากแผนวิสาหกิจเดิม โดยเป็นการนำข้อมูล และยุทธศาสตร์จากแผนฉบับเดิมมาปรับปรุงให้ทันสมัยขึ้น รวมทั้งเพิ่มเติมประเด็นใหม่ที่เกี่ยวข้อง ด้วยเครื่องมือและหลักการของแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) เพื่อพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ชุดใหม่ของโรงงานไฟประจำปี 2553 – 2556 โดยมีกระบวนการการดำเนินงาน และรายละเอียด ดังนี้

1. กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ

การกำหนดยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM สามารถทำได้โดยใช้ 2 เครื่องมือสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT Matrix การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ในขณะที่เครื่องมือการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบความน่าสนใจของอุตสาหกรรม และความสามารถในการแข่งขันนั้นยังไม่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟ เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจไฟในประเทศยังเป็นธุรกิจผูกขาด และไม่มีคู่แข่งที่ชัดเจน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

(Economic Profit Driver)

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการคลังที่มุ่งเน้นให้โรงงานไฟสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง กระบวนการทบทวนแผนในส่วนนี้จึงครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Drive) ซึ่งเป็นการหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

โรงงานไฟได้มีการพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในการทบทวนแผนครั้งนี้จึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์จากข้อมูลล่าสุด คือ ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ในปี 2551 เพื่อระบุถึงปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบ หรือมีความอ่อนไหวสูงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อนำมาพัฒนาหาแนวทางในการเพิ่มค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

ดังนั้น คณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ควรทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในระหว่างปี 2553 – 2556 และควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยให้ตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่มีอยู่และการระบุความเสี่ยงสำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงในปี 2553 เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ พร้อมกับการกำหนดบทบาทและหน้าที่ใหม่ (ภาคผนวก) ในปี 2553 ดังนี้

1. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
คำสั่งโรงงานไฟที่ 40/2552 ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
คำสั่งโรงงานไฟที่ 42/2552 ลงวันที่ 9 ธันวาคม 2552

บทที่ 2 นโยบายโครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยง

2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง



ประกาศโรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง

.....

โรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต มีความมุ่งมั่นจะจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี สามารถสร้างการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงให้กับโรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต

ในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าว ให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน และพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และพัฒนาให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่องจนการบริหารความเสี่ยงเป็นที่ตระหนักรู้และเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับความใส่ใจตลอดเวลาของทุกส่วนงาน และให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในนำเสนอรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในส่งรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โรงงานไฟฟ้ ๑ และคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ ๑ ต่อไป เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะและกำกับให้มีความสัมพันธ์กับงานการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นรายไตรมาส

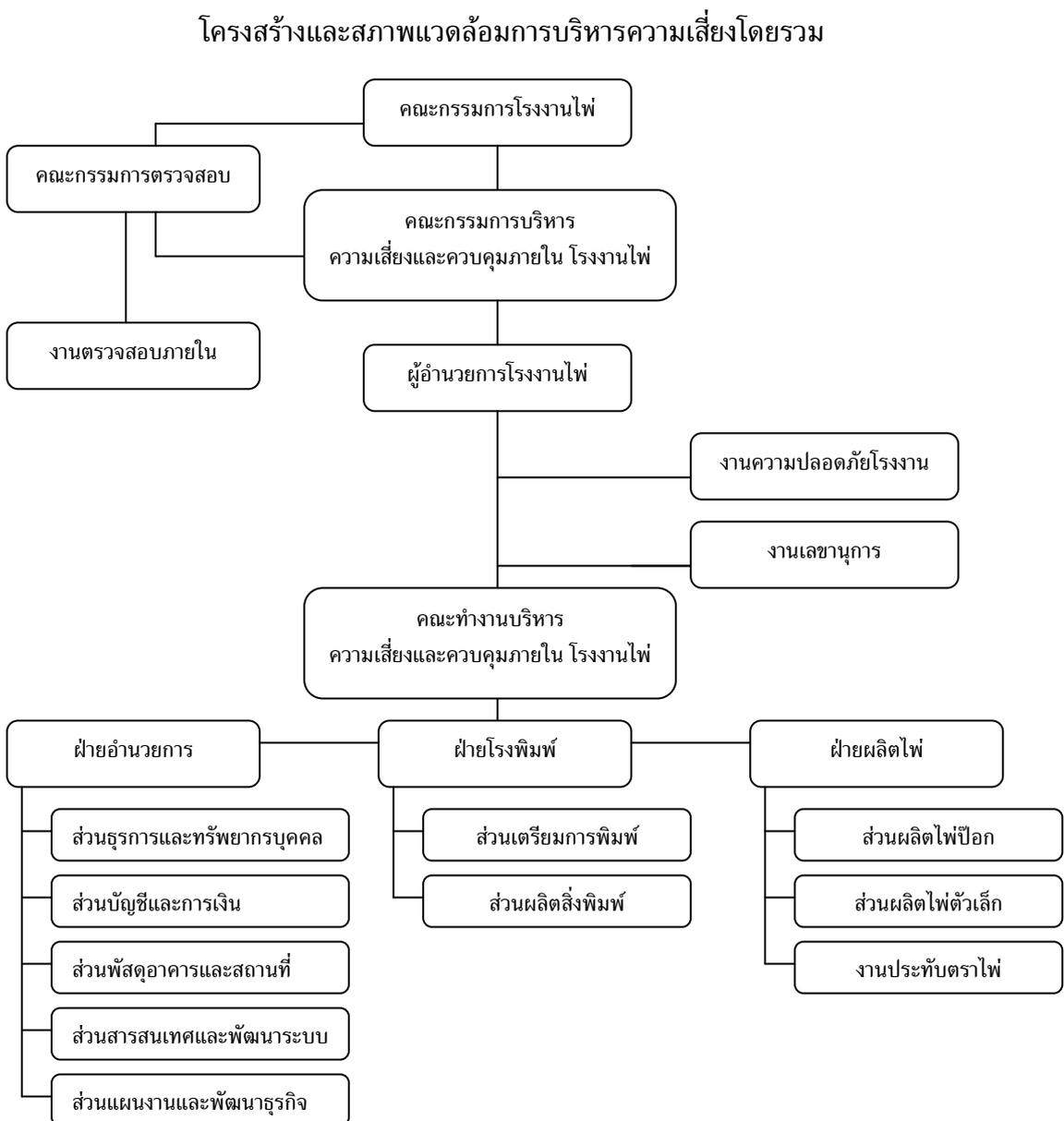
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2550

(นายธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์)
ผู้อำนวยการ โรงงานไฟฟ้ ๑

เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี สามารถสร้างการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงให้กับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ผู้อำนวยการโรงงานไฟ ได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2550

2.2 โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวม



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของโรงงานไฟ

2.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของโรงงานไฟฟ้ (ภาพ 2-1) โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ ดังนี้

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้

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

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีที่เป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไฟฟ้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้

- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดทาและเชื่อมโยงกับระบบ การควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- พิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานการควบคุมภายใน
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยง ที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง
- รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและ คณะกรรมการโรงงานไฟ

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงงานไฟ

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติและเป็น วัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่น ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงงานไฟ

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้น เพื่อรายงานต่อ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ประสานงานกับสาขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทและความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงอย่างอิสระเป็นรายครั้ง
- จัดทำแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบตามผลของการประเมินความเสี่ยง
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

- ประสานคณะทำงานฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการ ให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- กำหนด / จัดวางระบบ / ควบคุม / ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการ ควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการ จัดการ

- สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่มีการร้องขอ
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟฟ้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การสื่อความ/ทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนและประเมินผลตามมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ และนำเสนอให้คณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

พนักงาน

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจมีความเสี่ยงต่อองค์กร
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 แผนการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

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

- การทบทวนความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงระดับต่างๆ
- การกำหนด Risk Appetite / Risk Tolerance ที่ชัดเจนและไม่กำหนดต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
- การบริหารความเสี่ยงที่มีต่อเนื่งทั่วทั้งองค์กร
- การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการกับการปฏิบัติงาน
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
- ผลของการบริหารความเสี่ยงต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติ เพิ่มมูลค่าขององค์กร และความสามารถเชิงแข่งขัน

บทที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง

3.1 สภาพแวดล้อมภายใน

โรงงานไฟได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และใช้เครื่องมือการบริหารหลายรูปแบบ เพื่อให้การบริหารของโรงงานไฟเป็นที่ชัดเจน และมีแนวทางปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกระดับ เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในช่วงปี พ.ศ. 2553- 2556 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ โรงงานไฟเป็นผู้นำของภูมิภาคอาเซียนในการผลิตและจัดจำหน่ายไฟที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ”

ทิศทางที่สำคัญของภาครัฐสำหรับโรงงานไฟ (Statement of Direction : SOD) ได้แก่

1. ปรับปรุงคุณภาพไฟให้ทัดเทียมกับไฟต่างประเทศ
2. ลดต้นทุนการผลิตไฟ เพื่อรองรับการเปิดเสรีในอนาคต
3. การตลาดและการจำหน่ายไฟดำเนินการโดยโรงงานไฟ
4. เพิ่มศักยภาพในการส่งออก
5. ปรับองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)

ภารกิจหรือพันธกิจในช่วง ปี พ.ศ.2553 - 2556 ประกอบด้วย 5 ภารกิจ ดังนี้

1. ผลิตไฟให้มีคุณภาพและเชื่อถือได้
2. พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อก้าวเข้าสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่
3. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
4. กำกับการจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ
5. จำหน่ายไฟกับประเทศต่างๆ ในแถบภูมิภาคอาเซียน

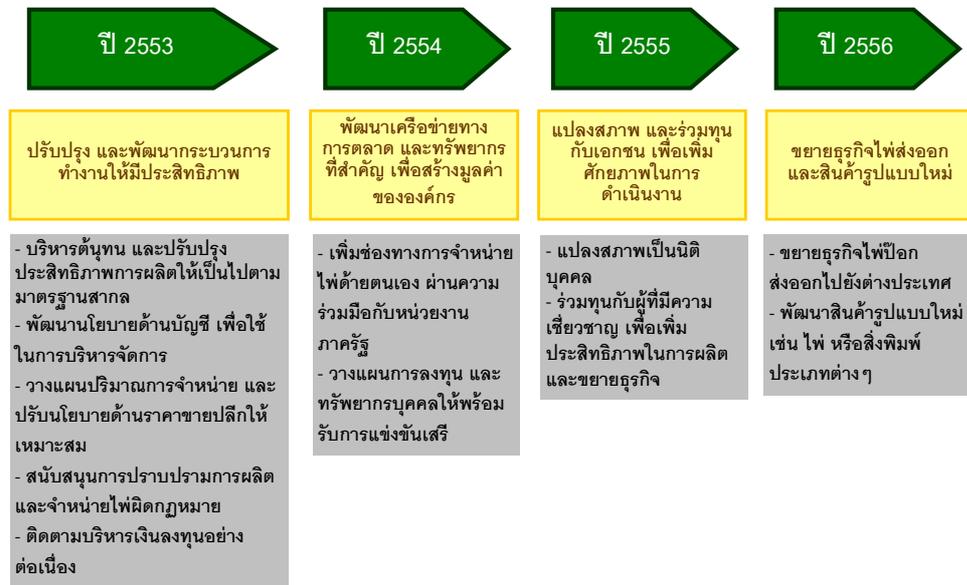
ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ในช่วงปี พ.ศ. 2553 – 2556 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
 - บริหารต้นทุน และปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
 - พัฒนานโยบายด้านบัญชี เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ
 - วางแผนปริมาณการจำหน่าย และปรับนโยบายด้านราคาขายปลีกให้เหมาะสม
 - สนับสนุนการปราบปรามการผลิต และจำหน่ายไฟผิดกฎหมาย
 - ติดตามบริหารเงินลงทุนอย่างต่อเนื่อง
 - พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายทางการตลาด และทรัพยากรที่สำคัญเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กร
 - เพิ่มช่องทางการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง ผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ
 - วางแผนการลงทุน และทรัพยากรบุคคลให้พร้อมรับการแข่งขันเสรี
3. ยุทธศาสตร์การแปลงสภาพ และร่วมทุนกับเอกชน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน
 - แปลงสภาพเป็นนิติบุคคล
 - ร่วมทุนกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และขยายธุรกิจ
4. ยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจไฟส่งออก และสินค้ารูปแบบใหม่
 - ขยายธุรกิจไฟป้อนส่งออกไปยังต่างประเทศ
 - พัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่ เช่น ไฟ หรือสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ

ยุทธศาสตร์ข้างต้นสามารถนำมาจัดเรียงเป็นเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งจัดเป็นรูปภาพ เพื่อความสะดวกในการสื่อสารได้ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 53-56



ภาพที่ 3-1 ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2553 – 2556

เป้าหมายรวมของโรงงานไฟ

1. สร้างผลกำไร เพื่อหารายได้ให้สูงขึ้นทั้งส่วนการจำหน่ายไฟและรายได้จากการพิมพ์
2. เพิ่มคุณภาพในการผลิต โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟป๊อกลให้มีคุณภาพทัดเทียมกับต่างประเทศ เพื่อทดแทนการนำเข้าและส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ
3. พัฒนางานสิ่งพิมพ์ให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพความต้องการของตลาด เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
4. เพิ่มปริมาณการผลิต จำหน่ายไฟ และสิ่งพิมพ์ทุกชนิด เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและทดแทนการนำเข้าไฟป๊อกพลาสติกจากต่างประเทศ โดยการ
5. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. นวัตกรรม โดยการ
 - 6.1 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล
 - 6.2 ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 6.3 ปรับระบบการดำเนินงานกึ่งราชการไปสู่ระบบธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ

7. พัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ โดยการ

- 7.1 วางแผนพัฒนากำลังคนในระยะยาว
- 7.2 พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ
- 7.3 พัฒนาศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- 7.4 พัฒนาทางด้านจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณ

8. เป้าหมายทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดย

- 8.1 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินงาน การวิเคราะห์ การตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ
- 8.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้บริการข้อมูลภายในโรงงานไฟ
- 8.3 พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถทางด้าน ICT

9. เป้าหมายทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- 9.1 นำการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 9.2 พัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปลูกฝังอยู่ในองค์กร

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

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การระบุสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้น คาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีลักษณะ SMART กล่าวคือ

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

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงงานไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับองค์กรและระดับกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาวัตถุประสงค์สำคัญของโรงงานไฟและเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการของกิจกรรมหลักตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ

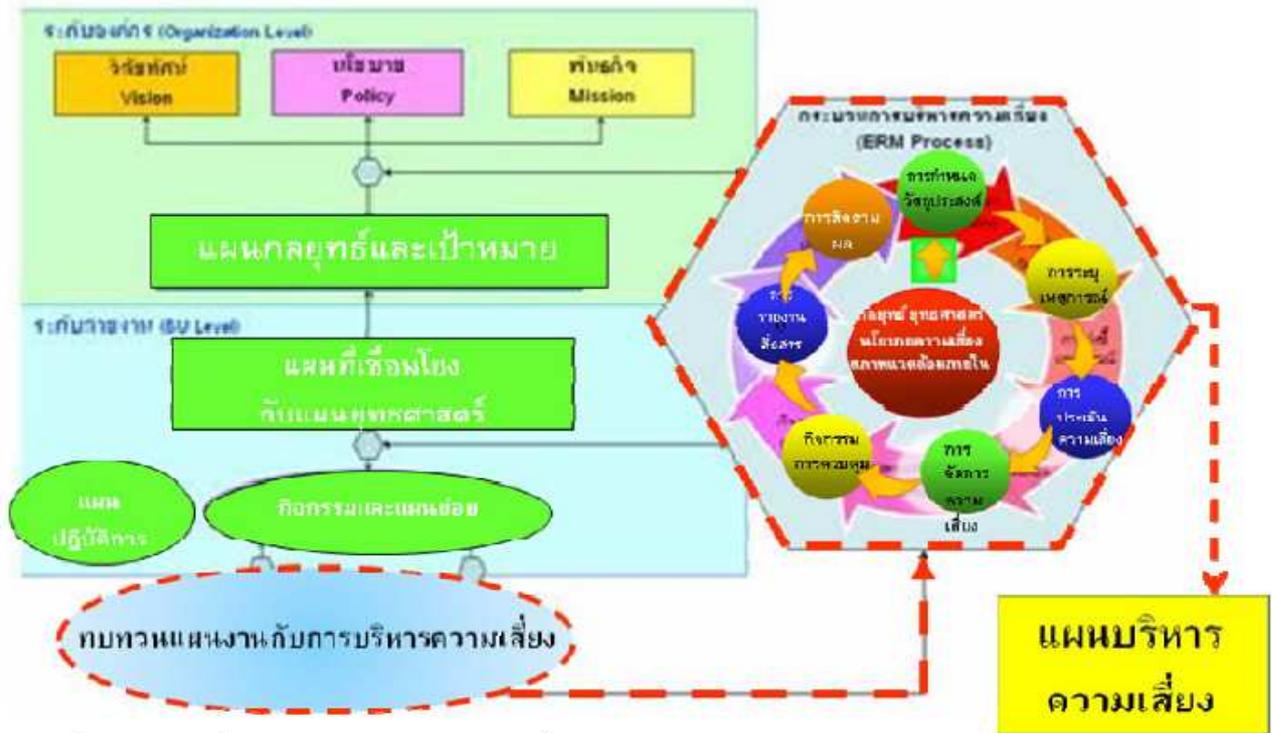
3.3 การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

การกำหนดตัววัดควรมีทั้งตัววัดทางการเงิน และตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ หมายถึง การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดเป้าหมายของความสำเร็จที่องค์กรยอมรับได้

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนตามหลัก SMART แล้ว คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณากำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายความสำเร็จที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 3-2

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ



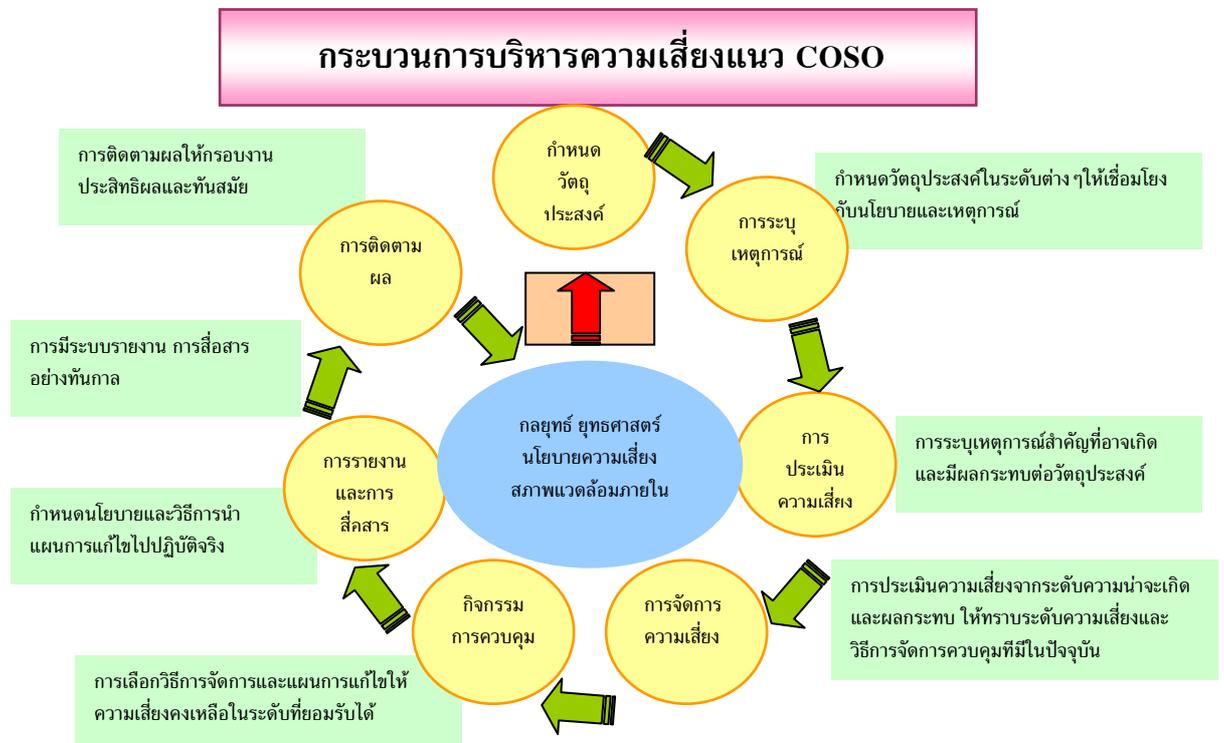
ภาพที่ 3-2 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

บทที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.1 ความหมาย

กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมิน จัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารและการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้โรงงานไฟมีขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง 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 อาจต้องใช้วิธีเชิงคุณภาพ ได้แก่ การกำหนดเป็นค่าระดับหรือสเกลต่างๆ เช่น ระดับ 1-5 ซึ่ง 1 หมายถึง น้อย และ 5 หมายถึง มากสุด การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บได้ง่ายกว่าเชิงปริมาณ แต่อาจมีข้อจำกัดด้านความถูกต้อง เชื่อถือได้ ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ควรเก็บจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านให้เหมาะสมตามความจำเป็น เช่น เก็บจากผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดส่งสินค้า เป็นต้น

ตัวอย่างเทคนิคในการระบุเหตุการณ์

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง (SWOT Analysis)
- การวิเคราะห์ผังภาพกระบวนการปฏิบัติงาน (Flowchart Analysis)
- การวิเคราะห์อัตราส่วนการเงิน (Financial Ratio Analysis)
- การวิเคราะห์ตัววัดผลที่เป็นตัวก่อหรือเหตุให้เกิดเหตุการณ์ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเหตุทำให้ออดขายเพิ่มขึ้น
- 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 จะทำให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย

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 ความเสี่ยงจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ความเสี่ยงจากความล้มเหลวของระบบ IT ขององค์กรส่งผลให้เกิดความสูญหายของข้อมูล

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

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

โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดโมเดลความเสี่ยง โดยกำหนดความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้านหลักตามที่กล่าวแล้ว ในแต่ละด้านได้ระบุความเสี่ยงย่อย และระบุความสัมพันธ์ของความเสี่ยงซึ่งความเสี่ยงแต่ละประเภทได้กำหนดรหัสความเสี่ยง เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำฐานข้อมูล (ตาราง 4-2)

ตาราง 4-2 : ตารางประเภท ความสัมพันธ์ และรหัสความเสี่ยง

รหัส S ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงอื่นที่มีผลกระทบต่อโรงงานไฟ

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
RF 1	คดีไฟล้กลบต่ำกว่าเป้าหมาย	RF 5
RF 2	ขาดแคลนผู้บริหารระดับกลาง	RF 3

รหัส O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหรือหน้าที่การปฏิบัติงานหลักของโรงงานไฟ

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
RF 3	ความสูญเสียในการผลิตไฟ	RF 7
RF 4	การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ล่าช้า	RF 6

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

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
RF 6	บริหารงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	RF 4
RF 8	รายได้จากการจำหน่ายไฟไม่ได้ตามเป้าหมาย	RF 5

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

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	อาจมีความสัมพันธ์
RF 5	คู่ค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญา	RF 1
RF 7	การสร้าง LO (Learning Organization) ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	RF 3

ในกรณีที่มีความเสี่ยงอื่น ให้ระบุรายละเอียด เพื่อให้คณะกรรมการบริหารจัดการ
ความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง

ความเสี่ยงบางความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นตามลำพัง แต่บางความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดหรือมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงหนึ่ง เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบอาจทำให้งานล่าช้า และงานล่าช้าอาจทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เมื่อลูกค้าไม่พอใจอาจทำให้เลิกซื้อ และทำให้องค์การไม่อาจเพิ่มรายได้หรือส่วนแบ่งตลาดได้ตามที่ต้องการ หรือความเสี่ยงของการมีพนักงานที่ไม่มีความรู้ สละสลบกับความเสี่ยงของการขาดคู่มือการปฏิบัติงาน อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดสูงขึ้นได้

ในทางตรงข้าม เหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งอาจมีผลกระทบทางด้านลบกับฝ่ายหนึ่งและมีผลกระทบทางด้านบวกกับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่สูงขึ้นอาจทำให้ซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศสูงขึ้น แต่ทำให้การขายสินค้าในต่างประเทศได้สูงขึ้น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดการชดเชยกันได้ในส่วนหนึ่งของภาพรวม

ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงเพื่อศึกษาผลกระทบและหาวิธีการจัดการของความเสี่ยงในภาพรวมให้เหมาะสม เช่น การจัดทำแผนผังความสัมพันธ์ของความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการที่สำคัญปี 2553 (Risk Map) ได้แก่

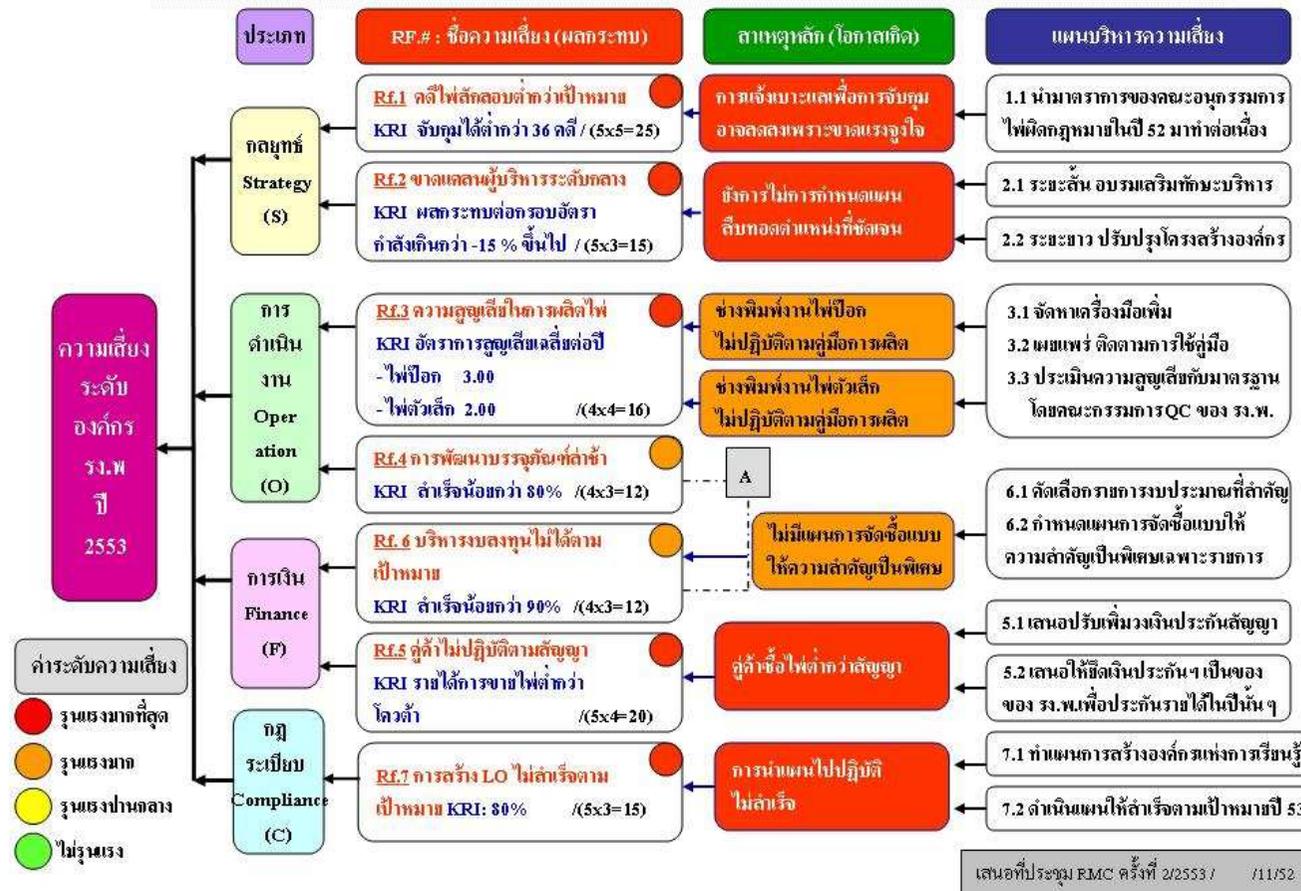
A RF.6 บริหารงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย เชื่อมโยงกับ RF.4 การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ล่าช้า กล่าวคือ หากการสั่งซื้อเครื่องจักรฯ ในงบลงทุนไม่มาตามกำหนดจะทำให้ความเสี่ยงจากการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ล่าช้าตามไปด้วย

B RF.5 คู่ค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญา เชื่อมโยงกับ RF.8 รายได้จากการจำหน่ายไฟไม่ได้ตามเป้าหมาย กล่าวคือ หากคู่ค้าทำผิดสัญญาจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของทางโรงงานไฟโดยตรงจึงทำให้รายได้จากการจำหน่ายไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

C RF.1 คดีไฟลัดลอบต่ำกว่าเป้าหมาย เชื่อมโยงกับ RF.5 คู่ค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญา กล่าวคือ หากการจับกุมคดีไฟลัดลอบต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะทำให้เป็นข้อเสียเปรียบหากคู่ค้านำไปเป็นส่วนหนึ่งของเหตุผลในการผิดสัญญาหากยอดการจำหน่ายของคู่ค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายของรายได้ที่วางไว้

ดังตัวอย่างแสดงในภาพที่ 4-2

2. Risk Map ความเสี่ยงระดับองค์กรของโรงงานไฟ ๓ ไตรมาสที่ 0 ปีงบประมาณ 2553



ภาพที่ 4-2 แผนผังความสัมพันธ์ของความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการสำคัญ ปี 2553

4.4 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์ที่กำลังพิจารณา การประเมินระดับความเสี่ยงจะประเมินจากระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบของเหตุการณ์นั้น

ระดับความน่าจะเป็นเกิด (Likelihood, Probability) หมายถึง การพิจารณาโอกาสหรือความน่าจะเป็นเกิดของเหตุการณ์นั้นในช่วงเวลาที่พิจารณา กำหนดเป็นระดับต่างๆ

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

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

ตารางที่ 4-2 การกำหนดระดับความน่าจะเป็นเกิดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ระดับ	ความน่าจะเป็นเกิด	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1	น้อยมาก	>4 ปี	นาน ๆ 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 พิจารณาจากระดับความผิดตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ ระดับความสำคัญของงานว่า เป็นงานประจำวัน งานประจำเดือน งานสำคัญตามแผนวิสาหกิจ หรือระดับความสำคัญของบัญชีว่า เป็นบางรายการบัญชี บัญชีที่ไม่สำคัญ บัญชีที่สำคัญ เป็นต้น สรุปได้ในตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 ระดับผลกระทบเชิงปริมาณและเชิง

ระดับผลกระทบ (Impact Scales)					
ระดับ	คำอธิบาย	ผลกระทบด้าน			
		เชิงปริมาณ		เชิงคุณภาพ	
		จำนวนเงิน (บาท)	ความล่าช้าของงาน	ระดับความผิดตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ	ระดับความสำคัญของงาน / บัญชี
1	น้อยมาก	<100,000	<1 เดือน	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูกหักทวงเป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำวัน (Routine) หรือเป็นรายการบัญชี บางรายการ
2	น้อย	<1,000,000	1-3 เดือน	ถูกหักทวงจากหน่วยงานภายในหรือภายนอก / สดง. และต้องจัดทำรายงานหรือชี้แจง	เป็นงานประจำเดือน/ประจำไตรมาส หรือเป็นบัญชีที่ ไม่สำคัญ
3	ปานกลาง	<3,000,000 ผอ.	4-6 เดือน	ตั้งคณะกรรมการสอบสวน , ภาคทัณฑ์	เป็นบางส่วนของแผนวิสาหกิจ หรือเป็นบางส่วนของ บัญชีที่มีความสำคัญ
4	สูงมาก	<15,000,000 ประธานบอร์ด	7-12 เดือน	โทษตัดเงินเดือน	เป็นแผนสำคัญของวิสาหกิจ หรือเป็นบัญชีที่มี ความสำคัญต้องลงทุน งบกำไรขาดทุน งบดุล
5	หายนะ	>15,000,000 ประธานโดย บอร์ด	>12 เดือน	ปลดออก,ให้ออก, ไล่ออก	เป็นแผนงานสำคัญและมีผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือ ผลกระทบต้องการเงินทั้งบ

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเป็น โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกันและหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไฟใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเป็นมาคูณกันดังตัวอย่างแสดงในภาพที่ 4-3

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

Consequences ผลกระทบ ผลเสียหาย	Rare น้อย มาก 1	Unlikely ไม่ค่อย 2	Moderate 3	Likely 4	Almost Certain 5
Consequences 5	H 5	H 10	E 15	E 20	E 25
Major 4	M 4	H 8	H 12	E 16	E 20
Moderate 3	L 3	M 6	M 9	H 12	H 15
Minor 2	L 2	L 4	M 6	M 8	M 10
Insignificant 1	L 1	L 2	L 3	M 4	M 5

ใต้เส้นนี้คือระดับ
ความเสี่ยงที่

- L ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ
- M พอยอมรับแต่คณะทำงานต้องติดตามควบคุมไว้
- H ไม่ยอมรับต้องมีแผนการจัดการโดยระดับสูง
- E ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการทันทีโดยระดับสูง/
คณะกรรมการ

ภาพ 4-3 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Level)

ภาพที่ 4-3 แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) โดย

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (E) ใช้สีแดงเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงสูงมากที่โรงงานไฟไม่สามรถยอมรับได้ และต้องรายงานให้คณะกรรมการโรงงานไฟทราบทันที พร้อมแผนแก้ไขที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้คณะกรรมการโรงงานไฟใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามผล

ระดับความเสี่ยงสูง (H) ใช้สีส้มเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงสูงที่โรงงานไฟไม่สามรถยอมรับได้ และต้องรายงานให้ผู้บริหารโรงงานไฟทราบทันที พร้อมแผนแก้ไขที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหารโรงงานไฟใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามผล

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) ใช้สีเหลืองเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงปานกลางที่โรงงานไฟพอจะยอมรับได้ แต่จะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงที่มีอยู่สูงขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามรถยอมรับได้ โดยควรมอบหมายให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ รับผิดชอบและรายงานตามกำหนด เพื่อการติดตามผล

ระดับความเสี่ยงต่ำ (L) ใช้สีเขียวเป็นสัญลักษณ์ เป็นระดับความเสี่ยงต่ำที่โรงงานไฟยอมรับได้ โดยโรงงานไฟไม่ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงใด และให้ผู้บริหารงานที่เกี่ยวข้องติดตามผลและรายงานตามกำหนด

ระดับความเสี่ยงและการมอบหมายความรับผิดชอบ

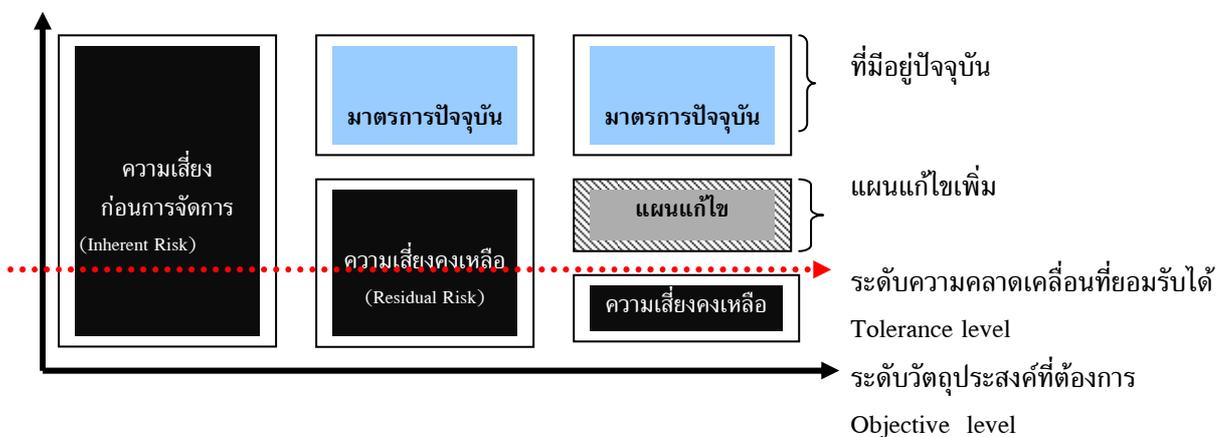
องค์การควรมอบหมายผู้รับผิดชอบในการเป็นเจ้าของและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในต่างกันตามผลจากการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงหลักจากการจัดการที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควรมีการรายงานตามลำดับชั้นจนถึงคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานต่อผู้อำนวยการโรงงานไฟ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ คณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบ

ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ

ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดตามลักษณะของงานโดยยังไม่คำนึงถึงการจัดการหรือการควบคุมใดๆ

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลือหลังจากมีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการและกระบวนการควบคุมที่มีต่อความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน



ภาพ 4-4 ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ

จากภาพที่ 4-4 การประเมินความเสี่ยง ควรประเมินความเสี่ยงสองครั้ง คือ ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ เพื่อใช้พิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมซึ่งหากความเสี่ยงคงเหลือที่ยังไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารอาจเลือกจัดการตอบสนองความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยมีแผนการแก้ไขและมีผู้รับผิดชอบ หรืออาจเปลี่ยนแปลงระดับความคลาดเคลื่อนและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่แล้ว ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง โดยตัดสินใจที่จะใช้วิธีการดำเนินการเพื่อที่จะลดโอกาสหรือผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ซึ่งในการที่จะเลือกวิธีใดในการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ไปในการวิธีจัดการความเสี่ยงในแต่ละวิธีเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 ประเภท ที่เรียกว่า 4Tในการจัดการความเสี่ยง 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

4.6 กิจกรรมการควบคุม

หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งและแผนการแก้ไขการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมการควบคุมสำคัญ รวมถึง

- การขอความเห็นชอบ การอนุมัติ
- การกำหนดระดับอนุมัติที่เหมาะสม
- การยืนยันยอด
- กระทบยอด
- การสอบทานการปฏิบัติงาน ทั้งการสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูงและ ผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา
- การรักษาความปลอดภัยมั่นคงให้กับทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินที่เป็นปัจจุบัน การตรวจนับสินค้าที่มีให้ตรงกับทะเบียน
- การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ให้ผู้ใดปฏิบัติงานสำคัญคนเดียวตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น ควรแบ่งหน้าที่ในการอนุมัติ การดำเนินการ และการรายงานในเรื่องที่สำคัญ หรือที่เกี่ยวกับสินทรัพย์สภาพคล่อง เพื่อป้องกันการทุจริต เป็นต้น
- การกำหนดตัววัดผลงานหลักที่เหมาะสม
- การมีหลักฐานเอกสารประกอบการอนุมัติและการปฏิบัติงาน และควบคุมการเก็บเอกสารให้ปลอดภัย และการใช้เอกสารเรียงลำดับตามเลขที่

ในกรณีที่มีการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ ควรมีการควบคุมด้านสารสนเทศ ประกอบด้วย การควบคุมทั่วไป และการควบคุมระบบงาน

การควบคุมทั่วไปด้านคอมพิวเตอร์ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ การกำหนดรหัสผ่านและระดับการอนุมัติ การควบคุมความปลอดภัย การควบคุมการเข้าถึงระบบ โปรแกรมและสารสนเทศ การควบคุมการสื่อสารฯ

การควบคุมระบบงาน เป็นการควบคุมในการบันทึก ประมวลผล และผลลัพธ์จากระบบงาน ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การใช้ยอดรวม การใช้โปรแกรมในการสอบทานความถูกต้องของไฟล์ข้อมูลต่างๆ ฯลฯ

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

4.7 ความเสี่ยงและมาตรการจัดการควบคุมตามฐานความเสี่ยง

โรงงานไฟ ควรกำหนดมาตรการจัดการควบคุมตามฐานความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น

4.7.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
RF 1	คดีไฟล้กลบต่ำกว่าเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ศึกษาตลาดไฟเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินผล ▪ พิจารณากำหนดเงินรางวัลสนับสนุนการจับกุมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการชี้เบาะแสจากประชาชนและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ▪ ให้เจ้าหน้าที่สรรพสามิตร่วมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าตรวจสอบร้านค้า ▪ ทำหนังสือถึงกรมศุลกากรให้สุ่มตรวจสอบสินค้าหากมีการจับกุมไฟผิดกฎหมายจะมีรางวัลเงินนำจับด้วย ▪ ขยายผลการจับกุมและมีการแถลงข่าวทางโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์
RF 2	การขาดแคลนผู้บริหารระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติ เพื่อพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่ว่างอยู่ ▪ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลังของโรงงานไฟ

4.7.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Process Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
RF 3	ความสูญเสียในการผลิตไฟ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดหาเครื่องมือในงานเตรียมการพิมพ์ทั้งไฟป็อกและไฟตัวเล็กที่มีประสิทธิภาพมาทดแทน ▪ เผยแพร่ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามคู่มือที่มีและสรุปผลเทียบกับค่ามาตรฐาน
RF 4	การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดหาเครื่องทอไฟตัวเล็กเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ไฟตัวเล็ก จากเดิมที่ใช้วัสดุกระดาษห่อด้วยแรงงานคนมาใช้เครื่องจักรทอและใช้วัสดุฟิล์มพลาสติก (OPP) ที่มีคุณสมบัติกันความชื้นได้ดีกว่า

4.7.3 ความเสี่ยงด้านการรายงานและบัญชี (Financial and Reporting Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
RF 6	บริหารงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คัดเลือกรายการงบประมาณที่มีวงเงินสูงมาควบคุม ▪ กำหนดขั้นตอนการประสานงานการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัสดุเป็นพิเศษกับรายการงบประมาณที่มีวงเงินสูงที่นำมาควบคุม
RF 8	รายได้จากการจำหน่ายไฟไม่ได้ตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คัดเลือกหาผู้ซื้อไฟชั่วคราว / เร่งเปิดประมูลหาผู้รับประโยชน์รายใหม่

4.7.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance Risks)

รหัส	ความเสี่ยง	มาตรการจัดการควบคุม
RF 5	คู่ค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ออกหนังสือแจ้งยอดโควตา/ค่าไฟค้างชำระทุกเดือนและรายงานต่อฝ่ายบริหาร ▪ เสนอบอร์ดเพิ่มวงเงินค้ำประกัน ▪ เสนอหลักการกรณีที่มีการปรับ/ยึดเงินค้ำประกันให้ออนเป็นรายได้ของโรงงานไฟ
RF 7	การสร้าง LO (Learning Organization) ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำแผนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ▪ ดำเนินการตามแผนให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.8 แผนแก้ไขและกิจกรรมควบคุมเพิ่ม

ในกรณีที่เห็นว่าระดับความเสี่ยงคงเหลือจากการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมที่มีในปัจจุบันยังอยู่ในระดับสูงที่ไม่เป็นที่พอใจผู้บริหารควรกำหนดแผนแก้ไขและกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม โดยหากเป็นเรื่องสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ควรจัดทำเป็นแผนแก้ไข (Treatment Plan) กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ชัดเจนหรือวัดผลได้จากแผนการนั้น

บทที่ 5 ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

5.1 ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการรายงานหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารความเสี่ยงที่ดี ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับขององค์กรต้องการระบบข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งทางการเงินและการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ระบบดังกล่าวต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันกาล เป็นปัจจุบัน และเข้าถึงได้

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

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายใน เช่น

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

ตัวอย่างระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากแหล่งภายนอก เช่น

- ระบบรับซื้อโรงเรียนและสอบถามความเห็นจากลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ทราบสนิยมและความต้องการเกี่ยวกับสินค้าและบริการ
- การสื่อสารกับสถาบันกำกับดูแล เช่น กระทรวงการคลัง คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุการณ์ ความเสี่ยง และจะได้มั่นใจว่าการปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบที่สำคัญแล้วหรือไม่

5.2 การแจ้งเหตุการณ์ความเสี่ยง

องค์การได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ในนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบผู้บริหาร คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ และพนักงานทุกคนร่วมกับปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟนำเสนอรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟส่งรายงานสรุปการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการโรงงานไฟ

5.3 ทะเบียนความเสี่ยง

ทะเบียนความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำเอกสารบันทึกการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งการจัดทะเบียนความเสี่ยง อาจจัดทำด้วยมือหรือโดยระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงหรือเรียกดูข้อมูลอื่นในรายละเอียด หรือในภาพรวมของทั้งองค์การได้ โดยรูปแบบทะเบียนความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นควรมีคอลัมน์อย่างน้อยคอลัมน์ ดังนี้

1. รหัสความเสี่ยง
2. ชื่อความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงก่อนการจัดการ แบ่งเป็นคอลัมน์ย่อย

- ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)
 - ระดับความเสี่ยง (Impact)
 - ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk Level)
4. เป้าหมายความเสี่ยงหลังการจัดการแบ่งเป็นคอลัมน์ย่อย
- ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)
 - ระดับความเสี่ยง (Impact)
 - ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk Level)
5. มาตรการจัดการเพิ่ม (4T_คุ้มค่า)
6. ผู้รับผิดชอบ

บทที่ 6 การติดตามผล

6.1 การติดตามผล

หมายถึง การที่องค์กรมีการติดตามผลและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ เพราะองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่เปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการจัดการและการควบคุมภายใน เดิมใช้ไม่ได้ผล

6.2 ประเภทของการติดตามผล

6.2.1 การติดตามผลของผู้บริหาร

ผู้บริหารควรมีการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานปกติประจำวัน เช่น การวิเคราะห์จากสารสนเทศการปฏิบัติงานที่ได้รับ เช่น การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล ฯลฯ หากพบความผิดปกติของความสัมพันธ์ ความไม่สม่ำเสมอ สิ่งบอกเหตุต่างๆ หรือเมื่อเกิดสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากปกติ ควรมีการกระทำเพื่อ แก้ไขทันที จึงทำให้สามารถระบุปัญหาหรือความเสี่ยงได้เร็วอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.2 การประเมินผลอิสระเป็นรายครั้ง

เป็นการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ประเมินผลอิสระที่จัดทำในกรณีพิเศษ เพื่อได้มุมมองที่แตกต่างจากการติดตามผลโดยผู้บริหาร ตามคำสั่งที่ 12/2551 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟให้ประเมินผล มาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของ โรงงานไฟ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาให้ความ เห็นชอบ

6.2.3 การประเมินผลตนเอง

หมายถึง การจัดการประเมินผล การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้บริหารพนักงานร่วมกับ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ตรวจสอบภายในเป็นครั้งคราว เพื่อให้เกิดความเข้าใจหาแนวทางในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน โรงงานไฟได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลตนเองและ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง

6.3 การรายงาน

การรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแบ่งเป็น การรายงานต่อผู้บริหารภายใน การรายงานต่อบุคคลภายนอก และรายงานประจำปี

การรายงานต่อผู้บริหารภายใน หมายถึง การรายงานจากผู้บริหารระดับต่างๆ ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ตามวาระการประชุมการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ตามวิธีการและคำสั่งที่กำหนด เช่น ให้รายงานเฉพาะความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง หรือความเสี่ยงที่ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เป็นรายไตรมาส¹

การรายงานต่อบุคคลภายนอก หมายถึง การรายงานต่อสถาบันกำกับดูแล หน่วยงานประเมินผลภายนอก หรือคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามรูปแบบและระยะเวลาที่บุคคลภายนอกกำหนด

รายงานประจำปี หมายถึง การรวบรวมกิจกรรมแผนและผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปีตามหลักการกำกับดูแลที่ดี หรือตามข้อกำหนด

¹ ความถี่หรือระยะเวลาในการรายงานขึ้นอยู่กับทางโรงงานไฟฟ้เป็นผู้กำหนด

ภาคผนวก

เอกสารภาคผนวก 1: เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ
ที่ 4๑ /2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

เพื่อให้การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 18 แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 และมีมติที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 2/2553 วันที่ 26 พฤศจิกายน 2552 จึงออกคำสั่ง ดังนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟที่ 23/2551 ลงวันที่ 9 กรกฎาคม 2551 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ

ข้อ 2 ให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

ประกอบด้วย

(1) นางสาวศิริพร เลียงสมบัติ	ประธานกรรมการ
(2) นางกสิษฐาปณี มหารวสินธรณ์	กรรมการ
(3) นางสาววรรณา มีทอง	กรรมการ
(4) นายอนุพันธ์ บุณโยดม	กรรมการ และเลขานุการ

ข้อ 3 ให้คณะกรรมการฯ ตามข้อ 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 3.1 พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- 3.2 ติดตามการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง และติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
- 3.3 ติดตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม

-2-

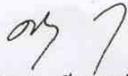
3.4 ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง

3.5 รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

และคณะกรรมการโรงงานไฟ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑ ธันวาคม พ.ศ. 2552


(นางสาวศิริพร เลียงสมบัติ)
ประธานกรรมการโรงงานไฟ

เอกสารภาคผนวก 2 : เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ
ที่ 40 /2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

.....

ตามคำสั่งโรงงานไฟที่ 25/2552 ลงวันที่ 28 กันยายน 2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ โดยมีรองผู้อำนวยการโรงงานไฟเป็นประธานคณะทำงาน นั้น เนื่องจากได้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่คณะทำงานบางตำแหน่ง ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงขอยกเลิกคำสั่งดังกล่าวและอาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ข้อ 20 (3) จึงแต่งตั้งคณะทำงานฯ ประกอบด้วย

1. นายอนุพันธ์	บุญโยดม	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะทำงาน
2. นางมณี	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะทำงาน
3. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ	คณะทำงาน
4. นางมนัสวี	ไชยกาญจน์	หัวหน้าส่วนธุรการฯ	คณะทำงาน
5. น.ส.พรณี	จำปาศรี	หัวหน้าส่วนบัญชีฯ	คณะทำงาน
6. นายวัชรินทร์	วงษ์วิโรจน์	หัวหน้าส่วนพัสดุฯ	คณะทำงาน
7. นายนพดล	รัตนสิงห์	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์	คณะทำงาน
8. นายประเสริฐ	ตรีลาภี	หัวหน้าส่วนผลิตไฟปอก	คณะทำงาน
9. นายรุ่งพิบูลย์	สว่างสุข	หัวหน้าส่วนผลิตไฟตัวเล็ก	คณะทำงาน
10. นายยสิน	ทองบำเพ็ญ	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	คณะทำงาน
11. นางสุดคณิง	หุตะเสวี	นักวิชาการเงินและบัญชี	คณะทำงาน
12. นายชัยวัฒน์	นำวานิช	นักวิชาการพิมพ์	คณะทำงาน
13. นางบุญมา	ไทยเดชา	เจ้าหน้าที่ควบคุมงาน	คณะทำงาน
14. นางนงพงา	นิยมสุด	เจ้าหน้าที่พัสดุ	คณะทำงาน
15. นายสมภพ	สุขประสงค์	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	คณะทำงาน
16. นายพิภพ	จันทร์เล็ก	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะทำงาน
17. นายฉัตรชัย	พันธุนิล	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะทำงาน
18. น.ส.วิชุดา	หลงสมบูรณ์	เจ้าหน้าที่การเงินบัญชี	คณะทำงาน
19. นายบุญญฤทธิ์	ชลวิทย์	เจ้าหน้าที่สนับสนุนการผลิต	คณะทำงาน
20. นายณรรณาด	อร่ามรัชนี้	เจ้าหน้าที่การผลิต	คณะทำงาน

2

21. นายอนพัทธ์ หนุนเพชร	เจ้าหน้าที่ออกแบบ	คณะทำงาน
22. น.ส.พรพรรณ วิเศษกิจ	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	คณะทำงาน
		และเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่ ดังนี้

1. ประธานคณะทำงานฯ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
2. ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยงานและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
4. กำหนด/จัดวางระบบ/ควบคุม/ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
5. ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
6. รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมาตรการจัดการ
7. สนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
8. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
9. การสื่อสาร/ทำความเข้าใจให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
10. ทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
11. สนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ ในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และรายงานสถานการณ์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ // พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

(นายธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์)
ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

เอกสารภาคผนวก 3 : เรื่องแต่งตั้งกรรมการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด



คำสั่งโรงงานไฟฟ้

ที่ ๕ / 2551

เรื่อง แต่งตั้งกรรมการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด

เพื่อให้เกณฑ์วัดการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมการพลังงาน มีค ประจำปี 2551 ในช่วงการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด เป็นไปอย่างถูกต้อง

ฉะนั้น ก. กิจอำนาจชลประทานประกอบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟฟ้ กรมการพลังงาน พ.ศ. 2525 ข้อ 20 (3) จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดังนี้

1. นายอนุพันธ์	บุญโอดม	รองผู้อำนวยการ	ประธานกรรมการ
2. นางมณี	วงวิโรจน์	หัวหน้ากองอำนาจการ	กรรมการ
3. นายเจริญ	ศิริวัฒน์	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้	กรรมการ
4. นายสมภพ	สุขประสงค์	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	กรรมการ
5. นางสาวชนพร	หทัยพัฒน์พล	เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	กรรมการและเลขานุการ

ให้มีหน้าที่พิจารณาและเตรียมการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิตและการตลาด ให้ครอบคลุมความเกี่ยวข้องในการบริหารงาน

สั่ง ณ วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551

(นายธีระพันธ์ โคธวิบูลย์)
ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้

เอกสารภาคผนวก 4 : เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟโดย



คำสั่งโรงงานไฟ

ที่ 6 /2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟโดยโรงงานไฟ

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟโดยโรงงานไฟ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ
ประกอบด้วย

- | | | | |
|--------------------|-------------|----------------------------|---------------------------|
| 1. นายอนุพันธ์ | บุญโตม | รองผู้อำนวยการ | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| 2. นางมณี | วงษ์วิโรจน์ | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | เป็น คณะทำงาน |
| 3. นายนิชฐ์ | ศิริวัฒน์ | หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ | เป็น คณะทำงาน |
| 4. นางสาวพรณี | จำปาศรี | หัวหน้าส่วนบัญชี | เป็น คณะทำงาน |
| 5. นางสาววิมลรัตน์ | บุญโตม | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | เป็น คณะทำงานและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการ ร่วมกันพิจารณาแนวทางเพื่อรองรับการจำหน่ายไฟโดยโรงงานไฟ และรายงานผล
การดำเนินงานให้ผู้อำนวยการพิจารณาดำเนินการต่อไป

สั่ง ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551


(นายธีระพันธ์ นิดยวิบูลย์)

ผู้อำนวยการ โรงงานไฟ

ภาคผนวก 5
คำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ลำดับที่	รายการ	ความหมาย
1	ความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนด
2	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	เป็นการกำหนดประเภทและระดับความเสี่ยง เช่น กำหนดเป็นระดับสูง-กลาง-ต่ำ หรือ กำหนดในเชิงปริมาณเป็นจำนวนเงิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
3	ความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	เป็นการกำหนดระดับความเบี่ยงเบนจากหน่วยวัดผลและเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารยอมรับได้ เช่น ต้องการอัตรากำไรขั้นต่ำ 10% โดยยอมรับความคลาดเคลื่อน $\pm 20\%$
4	การจัดทำแผนตรวจสอบ (Audit Plan)	เป็นการตรวจสอบการรายงานผลการตรวจสอบและติดตามการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเองได้ ดำเนินการไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5	การโอน / ย้าย ความเสี่ยง	เป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการความเสี่ยง การเลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงและจัดการควบคุมไม่ได้ จึงโอนไปให้ผู้อื่น เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมากกว่ามาดำเนินการแทน (Outsource) การทำประกันภัยรวมทั้งการทำ Reinsurance

ลำดับที่	รายการ	ความหมาย
6	การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วต้องมีการประเมินการจัดการความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ มีการคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากที่สุด
7	การระบุปัจจัยเสี่ยง	การระบุปัจจัยเสี่ยงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง 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

ลำดับที่	รายการ	ความหมาย
11	การบริหารความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระดับองค์กร	เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่กระทำโดยคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และพนักงานในองค์กร ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และในการปฏิบัติงานทั่วองค์กร
12	ปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยง	แนวคิด ความเชื่อ ทศนคติของฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการบริษัทที่มีต่อความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนผลไปยังวัฒนธรรมองค์กรและสไตล์การปฏิบัติงานประจำวัน
13	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ความเสี่ยงที่คงเหลือหลังจากที่ผู้บริหารได้ดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น
14	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เกิดตามธรรมชาติ หรือตามลักษณะของงานที่กำลังพิจารณา โดยไม่มีการจัดการหรือการควบคุมใดๆ ที่จะลดความน่าจะเป็นเกิดหรือผลกระทบ
15	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ยังเหลือเมื่อพิจารณาจากประสิทธิผลของวิธีการตอบสนองและกระบวนการควบคุมที่มีต่อความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน
16	ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood, Probability)	การพิจารณาโอกาสหรือความน่าจะเป็นของเหตุการณ์นั้นในช่วงเวลาที่พิจารณา กำหนดเป็นระดับต่างๆ
17	การประเมินความเสี่ยง	กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง
18	โอกาส (Opportunity)	เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นซึ่งทำให้เกิดผลทางด้านบวกแก่องค์กร
19	ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหายทางการเงิน ชื่อเสียงและผลเสียหาอื่นที่จะเกิดจากเหตุการณ์นั้นๆ
20	ความเสี่ยงเดิม	ความเสี่ยงต่อองค์กรก่อนที่ผู้บริหารดำเนินการใดเพื่อเปลี่ยนโอกาสที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น

