



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน

สายงานยุทธศาสตร์
ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง
กองแผนบริหารความเสี่ยง
(ปรับปรุงครั้งที่ 4)

อนุมัติ
(ลงชื่อ).....
(นายภาณุมาศ ลิ่มสุวรรณ)
รองผู้ว่าการสายงานยุทธศาสตร์
30 / 11.11. / 2564

A-WM-01

คำนำ

กองแผนบริหารความเสี่ยง (กผบ.) ได้ทบทวนและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (ปรับปรุงครั้งที่ 4) โดยได้ปรับปรุงเนื้อหาอย่างสอดคล้องกับคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกฟภ. และคู่มือการประเมิน SE-AM ด้าน Core Business Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สคร. อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสายงาน และใช้ปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ในการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า กฟภ. จะบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมทั้งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้ในที่สุด

อนึ่ง หากมีข้อเสนอแนะ หรือข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อได้ที่ แผนจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (ผสส.) กองแผนบริหารความเสี่ยง (กผบ.) โทร. 9607 / 9516 / 9515

แผนจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (ผสส.)

กองแผนบริหารความเสี่ยง (กผบ.)

ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง (ผสส.)

มิถุนายน 2564

สารบัญ

	หน้า
1. วัตถุประสงค์	1
2. ขอบเขต	1
3. คำจำกัดความ	1
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ	7
5. ผังการไหลของกระบวนการงาน (Work Flow Chart)	8
6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	10
7. มาตรฐานงาน	12
8. ระบบติดตามประเมินผล	14
9. เอกสารอ้างอิง	14
10. แบบฟอร์มที่ใช้	14
11. ระบบ SAP/ ระบบ Software/ โปรแกรมสำเร็จรูปอื่นๆ เครื่องมืออื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	15
12. ภาคผนวก	16
12.1 ภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.	
12.2 ภาพความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงาน	
12.3 ภาพความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กฟภ.	
12.4 เกณฑ์การประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ของสายงาน	
12.5 แบบฟอร์มการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของสายงาน	
12.6 ตารางสรุปผลการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงสายงาน	
12.7 ตัวอย่างการกำหนดระดับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง (Impact)	
- ตัวอย่างผลกระทบด้านการเงิน (Finance)	
- ตัวอย่างผลกระทบไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance)	
12.8 ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง (Likelihood)	
12.9 ตัวอย่างการกำหนด ค่าดัชนีความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)	
Risk Appetite : RA และ Risk Tolerance : RT	
12.10 ตัวอย่างการวิเคราะห์ Cost Benefit ในการกำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	
12.11 แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน	
- RM1-1 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงสายงาน	

สารบัญ

หน้า

- RM1-2 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงสายงาน
- RM2 แผนบริหารความเสี่ยงสายงาน
- Risk Map สายงาน (ตัวอย่างของสายงานยุทธศาสตร์)

12.12 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน

- RM3 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน
- RM4 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน

12.13 กฎ/ระเบียบ/คำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง

- คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของ สคร.
- กรอบการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปรงไสสายงาน

12.14 อื่นๆ

- การควบคุมภายใน : ข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)
- ตารางประมาณชั่วโมงแรงงาน (Man-hour)
- ประวัติการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน
- รายชื่อผู้จัดทำ

1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ทุกสายงานได้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง และใช้ปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยงของทุกสายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงาน รวมทั้งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้ในที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ กฟภ. ดียิ่งขึ้น

2. ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (ปรับปรุงครั้งที่ 4) จัดทำตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของ สคร. ด้าน Core Business Enablers ด้านที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานของ กฟภ. โดยแสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ไปจนถึงสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงออกเผยแพร่เพื่อใช้งาน และเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการติดตาม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และนำไปสู่การทบทวน ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของสายงานต่อไป

ในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผนฯ และการรายงานผลตามแผนฯ ได้แสดงรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน โดยระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในแต่ละกิจกรรม และให้คำจำกัดความและรายละเอียดงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้คู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนได้อย่างชัดเจน

3. คำจำกัดความ

3.1 COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติที่ดี เป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร

3.2 คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของ สคร. เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น องค์กรจำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยความคิด

สร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ได้แก่

1.1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ

1.2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รายสาขา (Sub-PAC)

2) Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

2.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

2.3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

2.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)

2.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)

2.6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management : KM)

นวัตกรรม Innovation Management : IM)

2.8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

3.3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers ด้านที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามคู่มือ SE-AM ของ สคร. เป็นกระบวนการส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีตาม COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้ มีหลักเกณฑ์ประเมินย่อย 5 หลักเกณฑ์ดังนี้

1) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) ประกอบด้วย

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control)

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating Structures)

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture)

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ(Analyzes Business Context) (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite)

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) การกำหนด Strategic Positioning (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย – การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (สำหรับในส่วนการกำหนด Business objectives จะประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย – การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ประกอบด้วย

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develop Portfolio View)

4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) ประกอบด้วย

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance)

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย – กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review))

5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) ประกอบด้วย

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)

3.4 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดย คณะกรรมการ กฟผ. ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ กฟผ. และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการกำหนด

3.5 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ความไม่แน่นอน ที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อ เป้าหมายขององค์กร/สายงาน ทั้งในทางด้าน Strategic , Operation , Finance และ Compliance

3.6 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) หมายถึง เกณฑ์หรือประเภทของ ความเสี่ยงที่องค์กร/สายงานยอมรับได้ในการดำเนินงานเพื่อบ่งชี้การบรรลุเป้าหมายขององค์กร/สายงาน [องค์กร/สายงาน ต้องกำหนดค่า RA ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดของ องค์กร/สายงาน และควรมีความท้าทาย ทั้งนี้ต้องไม่ต่ำกว่าค่าตัวชี้วัดตาม BSC ที่องค์กร/สายงาน กำหนดไว้ (ระดับ 5)]

3.7 ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) [องค์กร/สายงาน ต้องกำหนดค่า RT ให้ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดขององค์กร/สายงาน ทั้งนี้ ต้องไม่ต่ำกว่าค่าตัวชี้วัดตาม BSC ที่องค์กร/สายงาน กำหนดไว้ (องค์กรกำหนดที่ ระดับ 4 สำหรับสายงานกำหนดที่ ระดับ 3)]

3.8 ดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นเครื่องมือหรือข้อมูลที่ใช้วัดหรือตรวจจับความเสี่ยงที่อาจจะทำให้องค์กร/สายงานมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ซึ่ง กฟภ. กำหนด KRI จากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง

3.9 Risk Owner หมายถึง คณะทำงานฯ/หน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้อง ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงนั้นๆ จะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

3.10 Portfolio View of Risk หมายถึง แบบจำลองเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงและเป็นเทคนิคหนึ่งในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ต้องการพิจารณาใช้กับแบบจำลองเพื่อประเมินผลกระทบของความเสี่ยงออกมาในรูปของตัวเลขหรือจำนวนเงินและนำผลดังกล่าวมาพิจารณาถึงทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.11 Risk Profile หมายถึง แผนภาพแสดงปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร/สายงานที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความรุนแรงที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กร/สายงานยอมรับได้และสะท้อนระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

3.12 Risk Map หมายถึง แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดของสายงานเพื่อให้สายงานทราบและพิจารณาถึงความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีระหว่างกันทุกปัจจัยเสี่ยง

3.13 Cost Benefit Analysis หมายถึง การวิเคราะห์/ประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ในการจัดการต่อความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

- 1) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) การยอมรับความเสี่ยง (Take) หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ในปัจจุบัน อยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้แล้ว ไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer) คือการโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือการหยุดดำเนินการใดๆ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

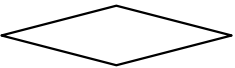
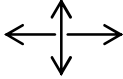
3.14 Existing Control หมายถึง แผนงาน/กิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นแผนงาน/กิจกรรมที่ทำอยู่ก่อนแล้วก่อนการบริหารความเสี่ยง

3.15 Mitigation Plan หมายถึง แผนงาน/กิจกรรม ในการลดระดับความเสี่ยง (ที่นอกเหนือจาก Existing Control) เพื่อควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมาย หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.16 Control Self-Assessment (CSA) เป็นการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง หมายถึง การติดตามประเมินผลโดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและมีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.17 แบบ ปย. 2 หมายถึง แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นการบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบุการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุง พร้อมทั้งกำหนดเวลาแล้วเสร็จและผู้รับผิดชอบ

3.18 ฟังก์ชันไหลของกระบวนการ หมายถึง การใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการเขียนแผนผังการทำงานเพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

- | | | |
|--------|---|--|
| 3.18.1 |  | คือจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ |
| 3.18.2 |  | คือกิจกรรมและการปฏิบัติงาน |
| 3.18.3 |  | คือการตัดสินใจ |
| 3.18.4 |  | คือทิศทาง/การเคลื่อนไหวของงาน |
| 3.18.5 |  | คือจุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอนเช่นกรณีการเขียนกระบวนการไม่สามารถจบได้ภายใน 1 หน้า |

3.18.6



คือ เอกสาร/รายงาน

3.18.7



คือ จุดควบคุมกิจกรรมหลักที่คาดว่าจะเกิดปัญหาบ่อย/
ต้องควบคุมเป็นพิเศษ

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

4.1 **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.** ทำหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ของ กฟภ. และกำกับดูแล/มอบนโยบาย/กรอบแนวทาง/ติดตามให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำรายงานผลเป็นรายไตรมาส และรายงานประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ กฟภ.

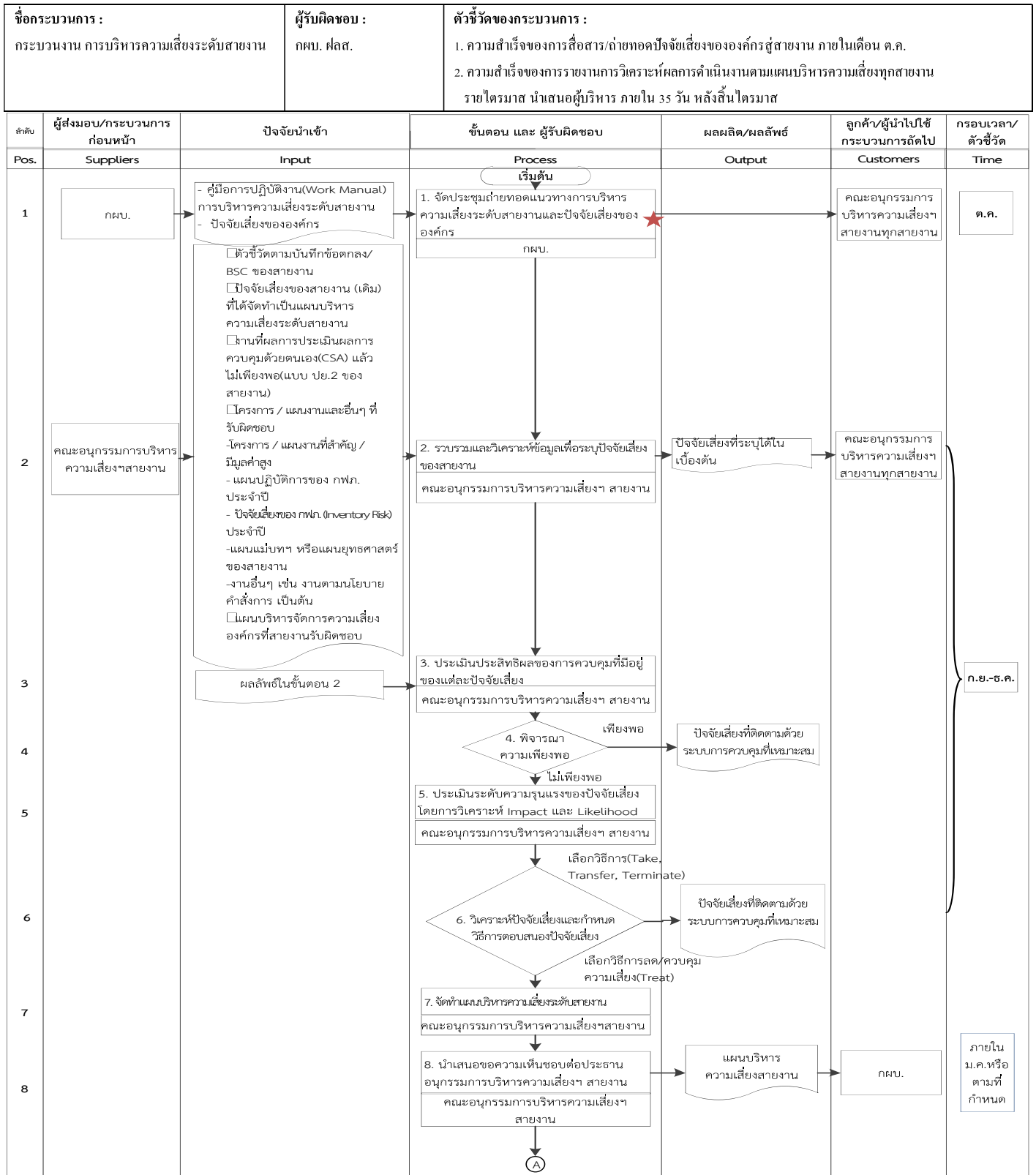
4.2 **คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โปร่งใสสายงาน** ทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสายงาน กำหนดแนวนโยบาย ทิศทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสายงานและองค์กร จัดทำ/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรและสายงาน รวมทั้งดำเนินงาน/ติดตามงานตามมาตรฐานการไฟฟ้าโปร่งใสอย่างยั่งยืนของ กฟภ.

4.3 **ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง กองแผนบริหารความเสี่ยง** ทำหน้าที่กำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยงและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโดยประสานงานกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โปร่งใสสายงาน ในการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

4.4 **ผู้บริหารทุกระดับ** ทำหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โปร่งใสสายงาน

4.5 **พนักงานทุกคน** ทำหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

5. ผังการไหลของกระบวนการงาน (Work Flow Chart)



ชื่อกระบวนการ :		ผู้รับผิดชอบ :		ตัวชี้วัดของกระบวนการ :		
กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน		กผบ.ฟลส.		1. ความสำเร็จของการสื่อสาร/ถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงขององค์กรสู่สายงาน ภายในเดือน ต.ค. 2. ความสำเร็จของการรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน รายไตรมาส นำเสนอผู้บริหาร ภายใน 35 วัน หลังสิ้นไตรมาส		
ลำดับ	ผู้ส่งมอบ/กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน และ ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา/ ตัวชี้วัด
Pos.	Suppliers	Input	Process	Output	Customers	Time
9	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ สายงาน	ผลลัพธ์ในขั้นตอน 8	9. -นำส่ง กผบ. และทุกสายงานสื่อสารให้ พนักงานในสังกัดทราบ / ปฏิบัติ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สายงาน			ภายใน ม.ค. หรือตามที่ กำหนด
10			10. รวบรวมและรายงานสรุปผลการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน กผบ.	รายงานสรุปผลการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง ทุกสายงาน	นำเรียน ผวก.	มี.ค.
11	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ สายงาน	แผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน	11. รายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงรายไตรมาสเสนอประธาน อนุกรรมการฯ สายงานให้ความเห็นชอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สายงาน	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง สายงานรายไตรมาส	กผบ.	ภายใน 10 วัน หลัง สิ้นไตรมาส
12		ผลลัพธ์ในขั้นตอน 11	12. รวบรวมและรายงานสรุปผลการ วิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาสทุกสายงาน กผบ.	รายงานสรุปผลการวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงทุกสายงาน รายไตรมาส	นำเรียน ผวก.	ภายใน 35 วัน หลัง สิ้นไตรมาส
13	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ สายงาน	- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงสายงานรายไตรมาส - สภาพแวดล้อมปัจจัยต่างๆ ที่ เปลี่ยนแปลงไป	13. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สายงาน ไม่เห็นชอบ นำเสนอประธานอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ สายงาน เห็นชอบ			อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ในช่วง ไตรมาส ที่ 1-2 ตามสภาพ แวดล้อมที่ เปลี่ยน แปลงไป
14			14. นำส่ง กผบ. และทุกสายงานสื่อสาร ให้พนักงานในสังกัดทราบ / ปฏิบัติ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ สายงาน	แผนบริหารความเสี่ยง สายงาน(ที่ทบทวนแล้ว)	กผบ.	
15	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ สายงาน	ผลลัพธ์ในขั้นตอน 14	15. รวบรวมและรายงานสรุปผลการทบทวน / ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน กผบ. สิ้นสุด	รายงานสรุปผลการทบทวน / ปรับปรุงแผนบริหาร ความเสี่ยงทุกสายงาน	นำเรียน ผวก.	

6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

6.1 กผบ. จัดประชุมถ่ายทอดแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ภายในเดือน ต.ค. ของทุกปี

6.2 สายงาน รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงของสายงาน จาก 9 ปัจจัยนำเข้า ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง/BSC ของสายงาน
- 2) ปัจจัยเสี่ยงของสายงาน ที่ได้จัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า
- 3) งานที่ผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) แล้วไม่เพียงพอ ตามแบบ ปย.2 ของสายงาน
- 4) โครงการ/แผนงาน ที่สำคัญ/มูลค่าสูง
- 5) แผนปฏิบัติการของ กฟภ. ประจำปี (ที่สายงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักและรับผิดชอบร่วม)
- 6) ปัจจัยเสี่ยงของ กฟภ. (Inventory Risk) ประจำปี (ที่สายงานรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง)
- 7) แผนแม่บทฯ ของ กฟภ. (ที่สายงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักและรับผิดชอบร่วม)
- 8) งานอื่นๆ เช่น งานตามนโยบาย/คำสั่งการ เป็นต้น
- 9) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี (ที่สายงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักและรับผิดชอบร่วม)

6.3 สายงาน นำผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 6.2 มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงโดยผ่านวิธีการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละความเสี่ยง (โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของสายงาน) โดยการให้คะแนน 1 - 3 คะแนน ใน 3 มิติ ดังนี้

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุม
- 3) การติดตามประเมินผล

หมายเหตุ - หากเกณฑ์วัด/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้ เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้สายงานคาดการณ์ประสิทธิผลการควบคุมของเกณฑ์วัด/ปัจจัยเสี่ยงนั้นทั้ง 3 มิติ (ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตามประเมินผล)

6.4 สายงาน พิจารณาความเพียงพอจากการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ (ตามขั้นตอนที่ 6.3) หากปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนในมิติใดมิติหนึ่งเท่ากับ 1 คะแนน จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เพียงพอ ซึ่งจะถูกพิจารณานำมาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง

หมายเหตุ – สำหรับปัจจัยเสี่ยงใดมีประสิทธิผลการควบคุมเพียงพอ แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ สายงานต้องนำปัจจัยเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงด้วย

6.5 สายงาน ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านการวิเคราะห์ Impact & Likelihood (ใช้แบบฟอร์ม RM1-2) เพื่อจัดทำ Risk Profile สะท้อนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงทั้งหมดของสายงาน และนำไปในตารางสรุปผลการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงสายงาน

6.6 สายงานวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง โดยระบุสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) ของสาเหตุนั้นๆ ซึ่งหากกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) ไม่เพียงพอ ให้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือเป็นไปตามเป้าหมาย (ใช้แบบฟอร์ม RM1-1)

6.7 หากสายงาน เลือกวิธีการจัดการ/ตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง ด้วยวิธีการการลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) สายงานต้องจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน (โดยใช้แบบฟอร์ม RM2)

6.8 สายงาน นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ต่อประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สายงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ

6.9 สายงาน นำส่งแผนบริหารความเสี่ยงของสายงานให้ กผบ. ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสื่อสาร เผยแพร่ แผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน ให้ผู้บริหารและพนักงานในสังกัดทราบ / ปฏิบัติ ผ่านช่องทางการสื่อสารของสายงานอย่างทั่วถึง

6.10 กผบ. รวบรวมและจัดทำรายงานสรุปผลการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน นำเรียน ผวก. พิจารณา/ทราบ

6.11 สายงาน จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส (โดยใช้แบบฟอร์ม RM3, RM4) นำเสนอประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สายงาน ให้ความเห็นชอบ และส่งให้ กผบ. ภายในระยะเวลาที่กำหนด

6.12 กผบ. รวบรวมและรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงานรายไตรมาสและนำเรียน ผวก. พิจารณา/ทราบ

6.13 สายงาน ทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง (Risk Score) และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) รวมทั้งผลการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ และนำเสนอผลการทบทวน/ปรับปรุงฯ ให้ประธานอนุกรรมการ

บริหารความเสี่ยงฯ สายงานให้ความเห็นชอบ และสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานในสังกัดทราบและปฏิบัติผ่านช่องทางการสื่อสารของสายงานอย่างทั่วถึง

6.14 สายงาน ส่งผลการทบทวน/ปรับปรุงฯ ให้ กผบ. ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสื่อสาร เผยแพร่ แผนบริหารความเสี่ยงของสายงานที่ได้รับความเห็นชอบ ให้ผู้บริหารและพนักงานในสังกัดทราบ / ปฏิบัติ ผ่านช่องทางการสื่อสารของสายงานอย่างทั่วถึง

6.15 กผบ. รวบรวมและจัดทำรายงานสรุปผลการทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของทุกสายงาน และนำเสนอ ผวก. พิจารณา/ทราบ

7. มาตรฐานงาน

7.1 มาตรฐานงานของแต่ละกิจกรรม

ขั้นตอน/กิจกรรม	มาตรฐานคุณภาพงานของกิจกรรม
1. กผบ. จัดประชุมถ่ายทอดแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงขององค์กร	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในเดือน ต.ค. ของทุกปี)
2. สายงาน รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงของสายงาน	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน ก.ย. – ธ.ค. ของทุกปี)
3. สายงาน ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน ก.ย. – ธ.ค. ของทุกปี)
4. สายงาน พิจารณาความเพียงพอของประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน ก.ย. – ธ.ค. ของทุกปี)
5. สายงาน ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ Impact & Likelihood	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน ก.ย. – ธ.ค. ของทุกปี)
6. สายงาน วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและกำหนดวิธีการตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ Cost Benefit Analysis ในแต่ละทางเลือก	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน ก.ย. – ธ.ค. ของทุกปี)

7. สายงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน พ.ย. – ธ.ค. ของทุกปี)
8. สายงาน นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง ต่อประธาน อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ สายงาน ให้ ความเห็นชอบ	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน ม.ค. ของทุกปี)
9. สายงานนำส่งแผนบริหารความเสี่ยงของสายงานให้ กผบ. และสื่อสารเผยแพร่แผนงานฯ ให้ผู้บริหารและ พนักงานในสังกัดทราบ / ปฏิบัติ อย่างทั่วถึง	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายในช่วงเดือน ม.ค.ของทุกปี)
10. กผบ. รวบรวมและรายงานสรุปผลการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงทุกสายงาน และนำเสนอ ผวก. พิจารณา/ทราบ	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะที่กำหนด (ภายในเดือน มี.ค. ของทุกปี)
11. สายงาน จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงรายไตรมาส เสนอประธาน อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ความเห็นชอบ และส่งให้ กผบ. รายไตรมาส	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะที่กำหนด (ภายใน 10 วัน หลังสิ้นไตรมาส)
12. กผบ. รวบรวมและรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ผล การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส ทุกสายงาน และนำเสนอ ผวก. พิจารณา/ทราบ	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส)
13. สายงาน ทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ของสายงาน และนำเสนอผลการทบทวน/ปรับปรุง ต่อประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สายงาน ให้ความเห็นชอบ	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในช่วงไตรมาสที่ 1-2 และหรือตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป)
14. สายงานนำส่งผลการทบทวน/ปรับปรุงแผนฯให้ กผบ. และสื่อสารเผยแพร่แผนงานฯ ให้ผู้บริหารและ พนักงานในสังกัดทราบ / ปฏิบัติ อย่างทั่วถึง	1. ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2. ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
15. กผบ.รวบรวมและรายงานสรุปผลการทบทวน/ ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน และนำ เสนอ ผวก. พิจารณา/ทราบ	1.ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล 2.ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

7.2 มาตรฐานงานในภาพรวมของกิจกรรม

กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงระดับสายงานโดยรวม สอดคล้องอย่างเหมาะสมกับ คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้าน Core Business Enablers ด้านที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC) ของ สคร.

8. ระบบติดตามประเมินผล

รายการตรวจสอบติดตาม	ผู้ตรวจติดตาม	ผู้รับการตรวจติดตาม	กรอบเวลาในการประเมินผล
1. ผังการไหลของกระบวนการ (Work Flow Chart) 2. มาตรฐานงาน 3. แบบฟอร์มที่ใช้ 4. ระบบ SAP/ระบบ Software/ โปรแกรมสำเร็จรูปอื่นๆ/ เครื่องมืออื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 5. การปรับปรุงแก้ไขตามผลการตรวจติดตาม 6. อื่นๆ - การควบคุมภายใน • SLA	คณะกรรมการฯ กพบ. และแผนกที่รับผิดชอบกระบวนการ	ผู้ปฏิบัติงาน/หน่วยงานเจ้าของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

9. เอกสารอ้างอิง

- คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของ สคร.

10. แบบฟอร์มที่ใช้

- 10.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของสายงาน (ขั้นตอนที่ 6.2 - 6.4)
- 10.2 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงสายงาน (RM1-2) (ขั้นตอนที่ 6.5)
- 10.3 ตารางสรุปผลการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ขั้นตอนที่ 6.5)
- 10.4 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (RM1-1) (ขั้นตอนที่ 6.6)
- 10.5 Risk Map (ตัวอย่างการจัดทำ) เพื่อแสดงความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีระหว่างกัน

ทุกปีจ่ายเสียง

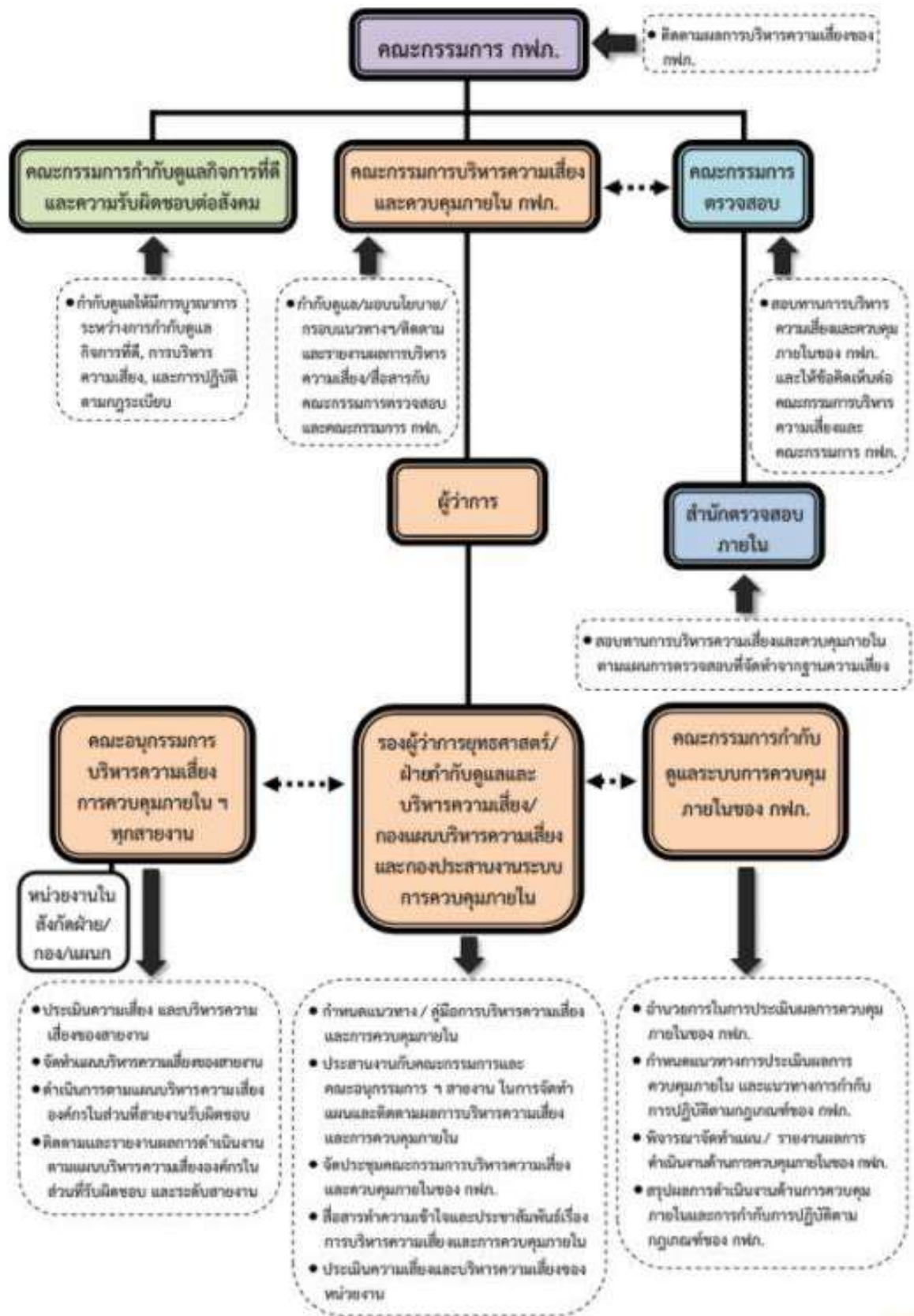
- 10.6 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (RM2) (ขั้นตอนที่ 6.7)
- 10.7 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (RM3) (ขั้นตอนที่ 6.11)
- 10.8 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (RM 4) (ขั้นตอนที่ 6.11)

11. ระบบ SAP/ระบบ Software/โปรแกรมสำเร็จรูปอื่น ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

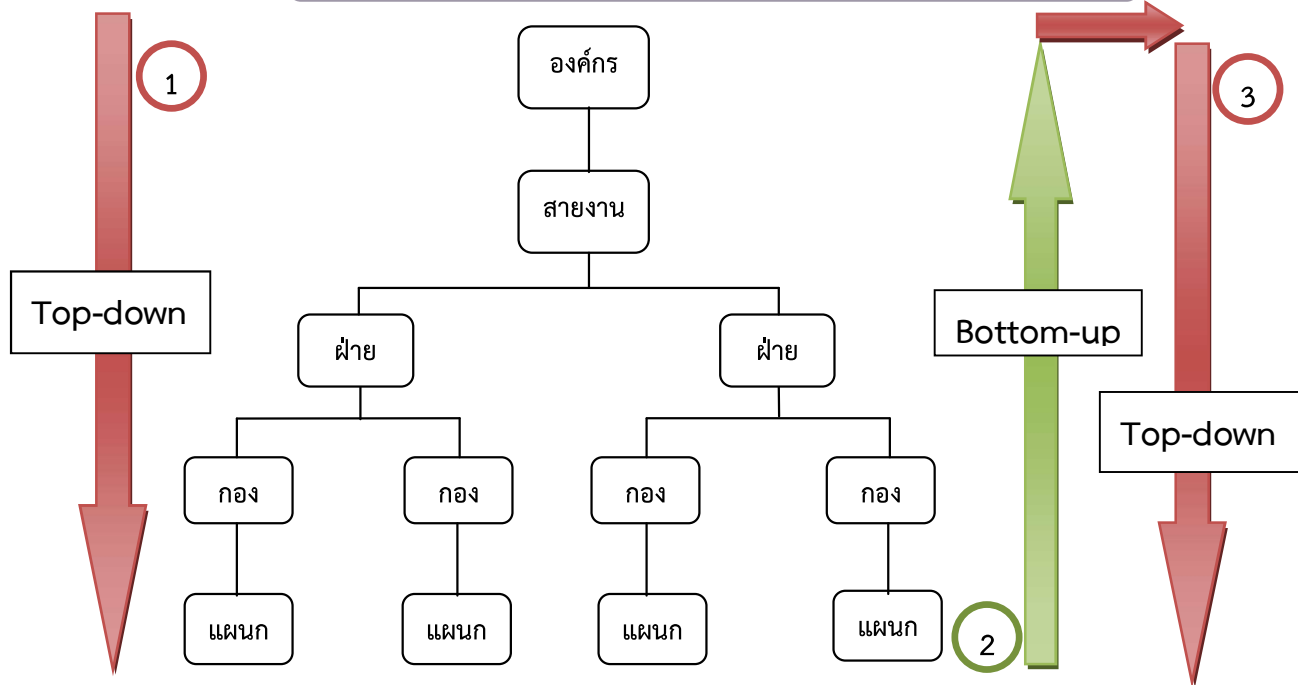
- 11.1 โปรแกรม Microsoft Word , Excel , Power Point และ Visio

ภาคผนวก

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กฟผ.



ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงาน



ขั้นตอนที่ 1 คณะกรรมการ กฟผ. และผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงขององค์กรโดยกองแผนบริหารความเสี่ยง (กผบ.) และสายงานที่เกี่ยวข้อง/Risk Owner ร่วมกันวิเคราะห์ รวบรวม และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และสื่อสาร/ถ่ายทอดสู่ระดับสายงาน (Top-down)

ขั้นตอนที่ 2

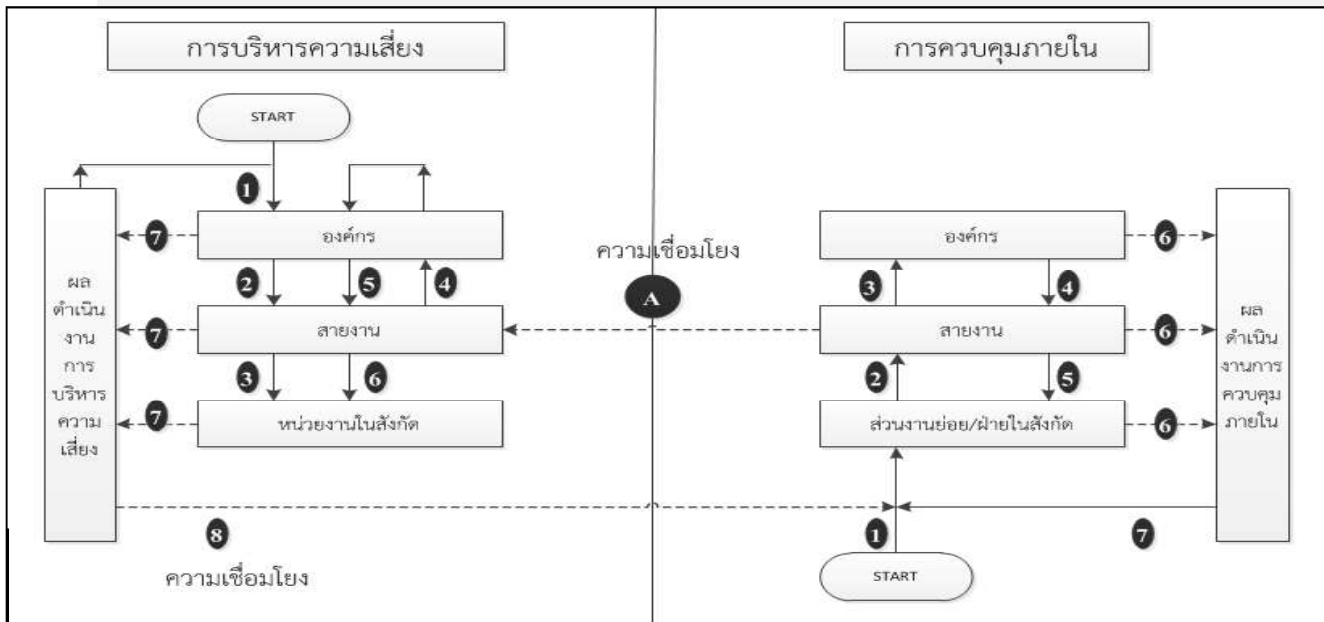
2.1 สายงาน นำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรในส่วนที่รับผิดชอบ (To-down) จากขั้นตอนที่ 1 ไปดำเนินการ

2.2 สายงาน พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของสายงานโดยการระบุ และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานของ กฟผ.

2.3 หากปัจจัยเสี่ยงใดของสายงานที่วิเคราะห์แล้ว มีระดับความรุนแรงสูง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ให้สายงาน นำเสนอปัจจัยเสี่ยงพร้อมแผนบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร นำเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ความเห็นชอบ ตามลำดับขั้นตอน (Bottom-up)

ขั้นตอนที่ 3 จากขั้นตอนที่ 2.3 เมื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ความเห็นชอบแล้ว กผบ. จะปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้เป็นปัจจุบัน และสื่อสาร/ถ่ายทอดให้ทุกสายงานทราบและให้ดำเนินการตามแผนงานที่เกี่ยวข้องต่อไป (Top-down)

ภาพความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กฟผ.



คำอธิบาย :

1. นำเป้าหมายยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ของ กฟผ. มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	1. ส่วนงานย่อย นำผลการดำเนินงานตามการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา มาพิจารณาและประเมิน CSA
2. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรถ่ายทอดสู่สายงานดำเนินการ	2. ส่วนงานย่อย(ระดับฝ่าย)ประเมิน CSA และจัดทำรายงาน(แบบ ปย.1,ปย.2) ต่อสายงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมิน CSA ระดับสายงาน
3. สายงาน ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการ	
A : สายงาน นำกิจกรรมที่มีการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ตามแบบ ปย.2) มาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงสายงาน	
4. สายงาน พิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน และหรือหากสายงานต้องการยกระดับให้เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร	3. ส่วนงานย่อย (ระดับสายงาน) ประเมิน CSA และจัดทำรายงาน (แบบ ปย.1, ปย.2) ส่ง กปน. เป็นข้อมูลในการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กรและจัดทำรายงาน (แบบ ปค.1,ปค.4,ปค.5)
5. แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรที่พิจารณาจากข้อ 4. ถ่ายทอดสู่สายงานดำเนินการ	4. การปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปค.5) ถ่ายทอดสู่สายงานดำเนินการ
6. สายงาน ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการ	5. สายงาน/ฝ่าย ถ่ายทอดการปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการ
7. แต่ละระดับการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการดำเนินงาน	6. แต่ละระดับของส่วนงานย่อย ดำเนินการตามการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการดำเนินงาน
8. กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่ดำเนินการแล้วได้ผลลัพธ์ที่ดี จะพิจารณานำเข้าสู่กิจกรรมการควบคุมภายในปกติ	7. กิจกรรมตามการปรับปรุงการควบคุมภายใน ที่ดำเนินการแล้วได้ผลลัพธ์ที่ดี จะพิจารณานำเข้าสู่กิจกรรมการควบคุมภายในปกติ

เกณฑ์การประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ของสายงาน

คะแนน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม / รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม / รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน



แบบฟอร์มการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ของสายงาน..... ปี.....

ปัจจัยนำเข้า	เกณฑ์วัด/ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทของปัจจัยเสี่ยง (S/O/F/C)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ผลสรุป [(เพียงพอ(✓) / ไม่เพียงพอ (×)]
1.ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง/BSC ของสายงาน	1.1					
2.ปัจจัยเสี่ยงของสายงาน ที่ได้จัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงานของปีก่อนหน้า	2.1					
3.งานที่ผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) แล้วไม่เพียงพอ ตามแบบ ปย.2 ของสายงาน	3.1					
4. โครงการ/แผนงาน ที่สำคัญ/มูลค่าสูง	4.1					
5 แผนปฏิบัติการของ กฟผ. ประจำปี (ที่สายงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักและรับผิดชอบร่วม)	5.1					
6. ปัจจัยเสี่ยงของ กฟผ. (Inventory Risk) ประจำปี (ที่สายงานรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง)	6.1					
7. แผนแม่บทฯ ของ กฟผ. (ที่สายงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักและรับผิดชอบร่วม)	7.1					
8. งานอื่นๆ เช่น งานตามนโยบาย/คำสั่งการ เป็นต้น	8.1					
9.แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ของ กฟผ. ประจำปี(ที่สายงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักและรับผิดชอบร่วม)	9.1					



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

ตารางสรุปผลการจัดลำดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงสายงาน..... ปี

No.	Risk Factor	KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance	Likelihood	Impact	Risk Score (L x I)

หมายเหตุ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ตัวอย่างการกำหนดระดับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง (Impact)

ตัวอย่าง ผลกระทบด้านการเงิน (Finance)

ผลกระทบ							
ระดับ	ความหมาย	EP ลดลง (ล้านบาท)	NOPAT ลดลง (ล้านบาท)	EBIT ลดลง (ล้านบาท)	รายได้จาก ลูกค้า รายสำคัญ ลดลง (ล้านบาท)	กำไร ขั้นต้น/ หน่วย ลดลง (บาท/ หน่วย)	รายได้จาก ธุรกิจเสริม ลดลง (ล้านบาท)
1	ต่ำมาก	50	50	70	340	0.0005	335
2	ต่ำ	150	120	145	690	0.0009	700
3	ปานกลาง	200	250	290	1,560	0.0018	1,540
4	สูง	370	300	450	2,040	0.0028	2,080
5	สูงมาก	500	400	700	3,400	0.0046	3,550

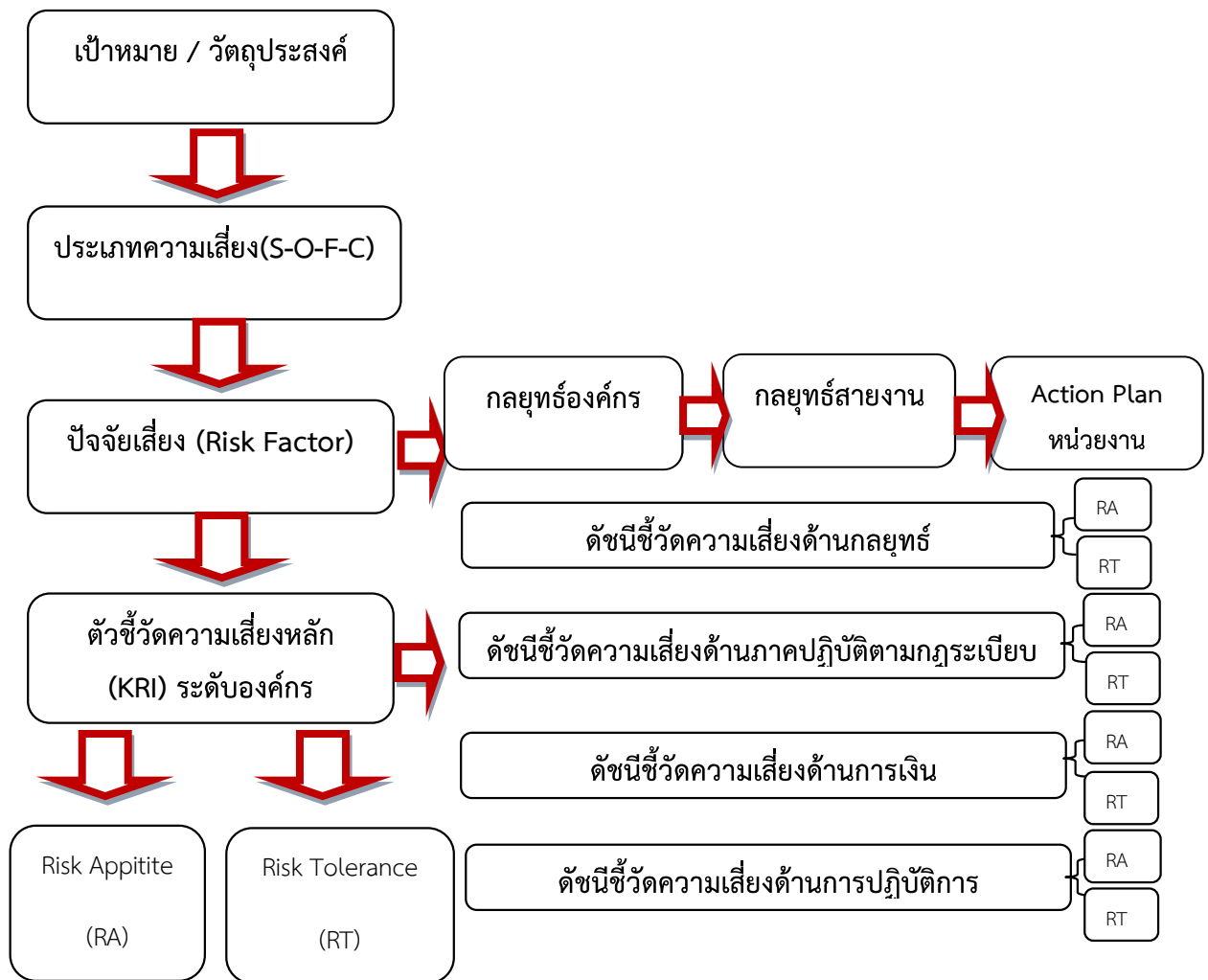
ตัวอย่าง ผลกระทบไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance)

ผลกระทบ				
ระดับ	ความหมาย	ผลการดำเนินงานตาม BSC ของสายงาน□	ความปลอดภัย	ความพึงพอใจของ ผู้ใช้ไฟฟ้า
1	ต่ำมาก	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 5	บาดเจ็บเล็กน้อย	85%
2	ต่ำ	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 4	บาดเจ็บเมื่อได้รับการรักษา แล้วกลับบ้านได้	80%
3	ปานกลาง	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 3	บาดเจ็บต้องนอนค้างที่ ร.พ.	75%
4	สูง	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 2	เข้าห้อง ICU	70%
5	สูงมาก	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 1	เสียชีวิต	65%

ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	ความหมาย	มุมมองการพิจารณา		
		สถิติการเกิดเหตุการณ์	ผลจากการควบคุมในปัจจุบัน	การคาดการณ์ล่วงหน้า
1	มีโอกาสดังเกิดขึ้นต่ำมาก	5 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรม ควบคุมได้ครบถ้วน 100 %	1 - 20%
2	มีโอกาสดังเกิดขึ้นต่ำ	4 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรม ควบคุมได้ครบถ้วน 95 %	21 - 40%
3	มีโอกาสดังเกิดขึ้นปานกลาง	3 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรม ควบคุมได้ครบถ้วน 90 %	41 - 60%
4	มีโอกาสดังเกิดขึ้นสูง	2 ปี ต่อครั้ง	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรม ควบคุมได้ครบถ้วน 85 %	61 - 80%
5	มีโอกาสดังเกิดขึ้นสูงมาก	เกิดขึ้นทุกปี	ดำเนินการตามแผน / กิจกรรม ควบคุมได้ครบถ้วน 80 %	81 - 100%

การกำหนด KRI, RA และ RT

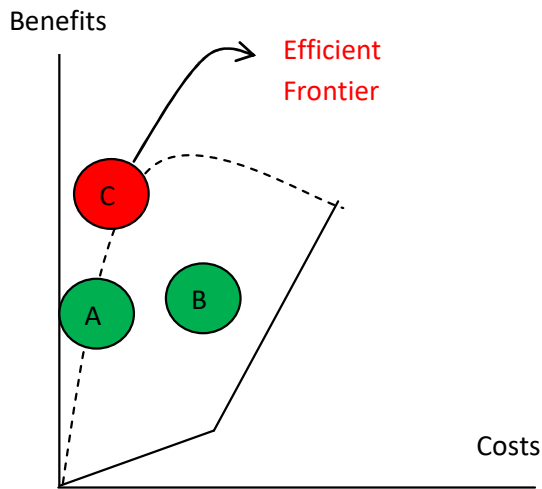


ตัวอย่าง ตัวชี้วัดตาม BSC ของสายงาน

ตัวชี้วัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ความสำเร็จในการดำเนินงานได้ตามแผน	80	85	90	95	100

ปัจจัยเสี่ยง	KRI	RA	RT
การบูรณาการข้อมูลสำคัญของสายงาน (ย) เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติ	100%	90-100%

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ Cost Benefit เพื่อกำหนดทางเลือกจัดการความเสี่ยง



----- หมายถึง ข้อจำกัดงบประมาณ (Budget Constraint)

Benefits = การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสียหายที่ลดลง เมื่อเทียบกับไม่ได้ดำเนินการใดๆ (Ability to Mitigate Overall Risks)

Costs = การประมาณการต้นทุน /ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนบริหาร

Cost Estimating Techniques

- ❖ Parametric
 - Bid Pricing
 - Previous Project
 - Historical Percentage
- ❖ Cost Based
 - Forced Account
 - Bottoms Up
- ❖ Cost Estimate Validation Process (CEVP) and Cost Risk Assessment (CRA) process
- ❖ Combinations

ที่มา: ธีปรีक्षा Tris

Source : Enterprise Risk Management , John Fraser and Betty J. Simkins,Editors

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ Cost Benefit ตามแบบฟอร์ม RM1-1

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
พัฒนาระบบความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ	Treat	ค่าพัฒนาระบบ xxx ลบ. (รวมต้นทุนค่าแรงงานแล้ว)			ยกระดับความปลอดภัยสารสนเทศของศูนย์คอมพิวเตอร์ในส่วนของ Physical Control ให้มีความปลอดภัยมากขึ้นและผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 27001
	Take	ความเสียหายที่ข้อมูลสารสนเทศรั่วไหลประมาณ xxx ลบ.	ชื่อเสียงของบริษัทที่อาจได้รับผลกระทบและสมมติขาดความเชื่อมั่นใน กบข.		
	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะปัจจุบันองค์กรถูกจัดอันดับเป็นประเภท Critical Infra. ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรับ Certificate ISO 27001			
สรุป	สายงาน ทส. เลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการพัฒนาระบบความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ				

ที่มา: ทัพริक्षा Tris

แบบฟอร์ม
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน
(RM1-1, RM1-2, RM2, Risk Map)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสายงาน..... ปี

แผนบริหารความเสี่ยงสายงาน ประจำปี 2564

การประเมินความเสี่ยง Risk Assessment

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 :

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefits)

หมายเหตุ : ในกรณีที่สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงมีแผนงานหรือมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่ควบคุมสาเหตุนั้นได้เพียงพอแล้ว สายงานไม่ต้องทำแผนที่เป็น Mitigation Plan ดังนั้น เมื่อไม่มี Mitigation Plan สาเหตุนั้นจึงไม่ต้องวิเคราะห์ Cost - Benefit Analysis

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสายงาน..... ปี

ตารางวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost - Benefit Analysis) ในการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง

สาเหตุ		1. การใช้ประโยชน์สูงสุดของหม้อแปลงระบบจำหน่าย			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ (Mitigation Plan)	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
ระบุ Mitigation Plan	Treat				
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take				
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer				
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate				
สรุป					

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสายงาน..... ปี

แผนบริหารความเสี่ยงสายงาน ประจำปี 2564

การประเมินความเสี่ยง Risk Assessment

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefits)
1. Technical Losses - การก่อสร้างสถานีถาวรไม่เป็นไปตามแผน	1. OM1.8 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical)		ไม่ต้องวิเคราะห์ CBA *	
2. Non Technical Loss - การติดตั้งมิเตอร์ไม่ถูกต้องตามมาตรฐาน - มิเตอร์ และอุปกรณ์ประกอบชำรุด - การละเมิดการใช้ไฟฟ้า - การจดหน่วยที่ไม่ถูกต้อง	2. OM1.8 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical)	1. แผนงานการกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U-Cube (ปรับแผนฯ และดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน) 2. แผนทบทวนการจัดการพัสดุ, นำ Lesson Learn ในการจัดหาพัสดุหลักของแต่ละปี มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนจัดหาพัสดุหลักในปีถัดไป และการจัดสัมมนา Workshop ที่เกี่ยวข้อง (ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน)	รายละเอียดตามตารางวิเคราะห์ CBA	

ไม่ต้องวิเคราะห์ CBA * หมายถึง เนื่องจากสาเหตุดังกล่าวมีแผนงานที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่ถือว่าควบคุมสาเหตุนั้นได้เพียงพอแล้ว จึงไม่ต้องทำแผนที่เป็น mitigation ดังนั้น เมื่อไม่มี mitigation สาเหตุนั้นจึงไม่ต้องวิเคราะห์ CBA

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสายงาน..... ปี

ตารางวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ในการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง

สาเหตุ		2. Non Technical Loss - การติดตั้งมิเตอร์ไม่ถูกต้องตามมาตรฐาน - การละเมิดการใช้ไฟฟ้า - มิเตอร์ และอุปกรณ์ประกอบชำรุด - การจดหน่วยที่ไม่ถูกต้อง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนงานการกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U-Cube (ปรับแผนฯ และดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน)	Treat	ไม่มีต้นทุน เนื่องจากฟก. มีมติในการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างหน่วยงานเพื่อรองรับระบบแผนงาน U-Cube เป็นแผนงานที่ต้องดำเนินการตามแผนการปรับโครงสร้างเดิม	-	เพิ่มร้อยละความแม่นยำของการออกไปสิ่งจากระบบได้มากกว่าปี 2562 (17.07%) เพื่อให้การตรวจสอบและแก้ปัญหาผิดปกติของมิเตอร์ถูกต้องมากขึ้น	สามารถขยายผลในการพัฒนาระบบ U-Cube เพื่อตรวจสอบความผิดปกติของมิเตอร์ให้มีความแม่นยำมากขึ้น เพื่อสืบค้นสาเหตุในการเกิด NTL ได้อย่างแม่นยำ
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take	-	ขาดระบบที่เข้ามาควบคุมและตรวจสอบความผิดปกติของมิเตอร์	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะองค์กรต้องการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U-Cube ให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาการตรวจสอบความผิดปกติในการอ่านหน่วยไฟฟ้าของมิเตอร์เพื่อลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า				

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
2. แผนทบทวนการจัดการพัสดุ, นำ Lesson Learn ในการจัดหาพัสดุหลักของแต่ละปี มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนจัดหาพัสดุหลักในปีถัดไป และการจัดสัมมนา Workshop ที่เกี่ยวข้อง (ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน)	Treat	ไม่มีต้นทุน เนื่องจากเป็นแผนการดำเนินงานที่อยู่ในแผนงานปฏิบัติ โดยต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นปกติ	-	สามารถจัดหาจำนวนของพัสดุหลักได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดของงานจ้าง/จัดซื้อ (กำหนดการจัดหาพัสดุหลักประจำปี)	เพื่อให้การจัดหาไมเตอร์ซึ่งเป็นพัสดุหลักเป็นไปตามเป้าหมาย ไม่เกิดปัญหาพัสดุขาดแคลนหรือมิเตอร์ชำรุด ซึ่งเป็นสาเหตุของปริมาณหน่วยไฟฟ้าจากมิเตอร์ไม่ถูกต้อง
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take	-	อาจเกิดปัญหาจำนวนพัสดุหลักขาดแคลนเนื่องจากการจัดทำแผนงานการจัดหาพัสดุหลักมีความคลาดเคลื่อน	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะองค์กรต้องการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Treat) ด้วยการกำหนดติดตามแผนงานการจัดหาพัสดุหลัก (มิเตอร์) ให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาพัสดุขาดแคลน				



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

RM 1-2

แบบฟอร์มประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง สายงาน..... ปี.....

ปัจจัยเสี่ยง :

แผนงานที่..... :

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ (Impact)		
Score	Meaning	Details	Score	Meaning	Details
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก		1	มีผลกระทบต่ำมาก	
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ		2	มีผลกระทบต่ำ	
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง		3	มีผลกระทบปานกลาง	
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง		4	มีผลกระทบสูง	
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก		5	มีผลกระทบสูงมาก	



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

RM 2

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน..... ปี

Risk Profile

ปัจจัยเสี่ยง :

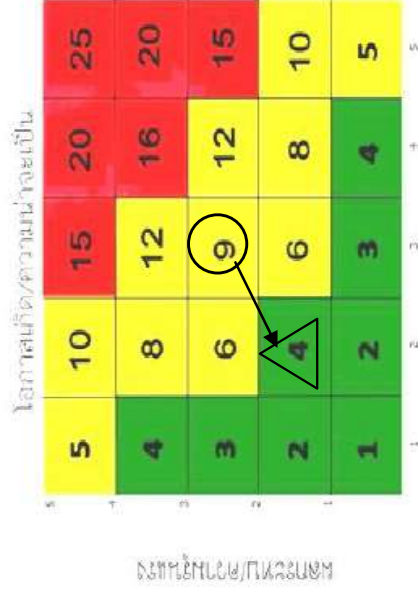
แผนงานที่..... :

เจ้าของแผนงาน :

1. หลักการและเหตุผล

.....

.....



○ ก่อนการบริหารความเสี่ยง



เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

4. KRI	5. Risk Appetite	6. Risk Tolerance
.....	= ไตรมาส 1: ไตรมาส 2: ไตรมาส 3: ไตรมาส 4:	= ไตรมาส 1: ไตรมาส 2: ไตรมาส 3: ไตรมาส 4:

2. BSC องค์การ :

3. BSC สายงาน :

หมายเหตุ : สายงาน ต้องกำหนด KRI และค่า RA ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดตาม BSC ขององค์กร/สายงาน (ระดับ 5) สำหรับค่า RT ของสายงาน ไม่ต่ำกว่าระดับ 3



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

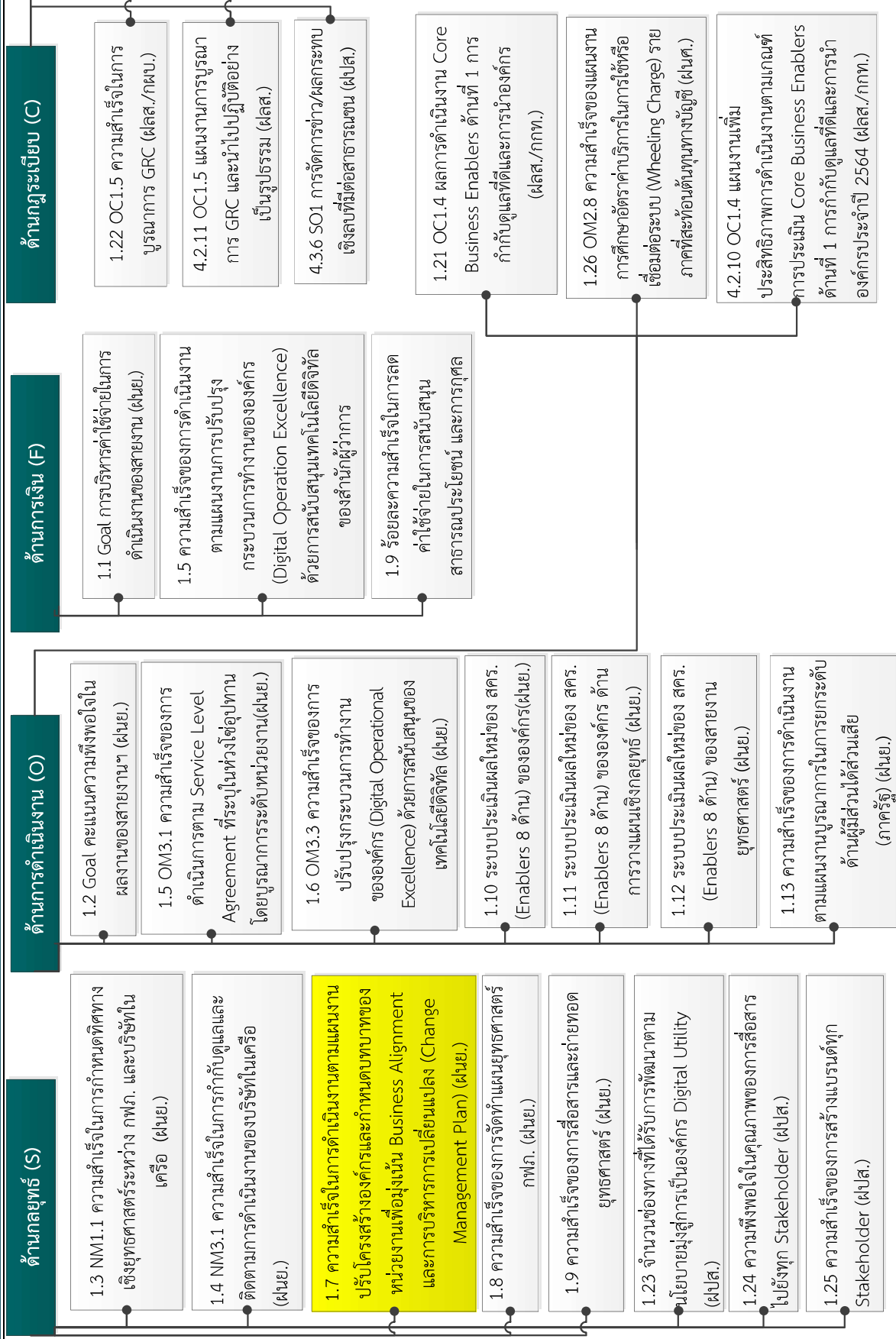
7. แผนปฏิบัติ/กิจกรรมดำเนินการ

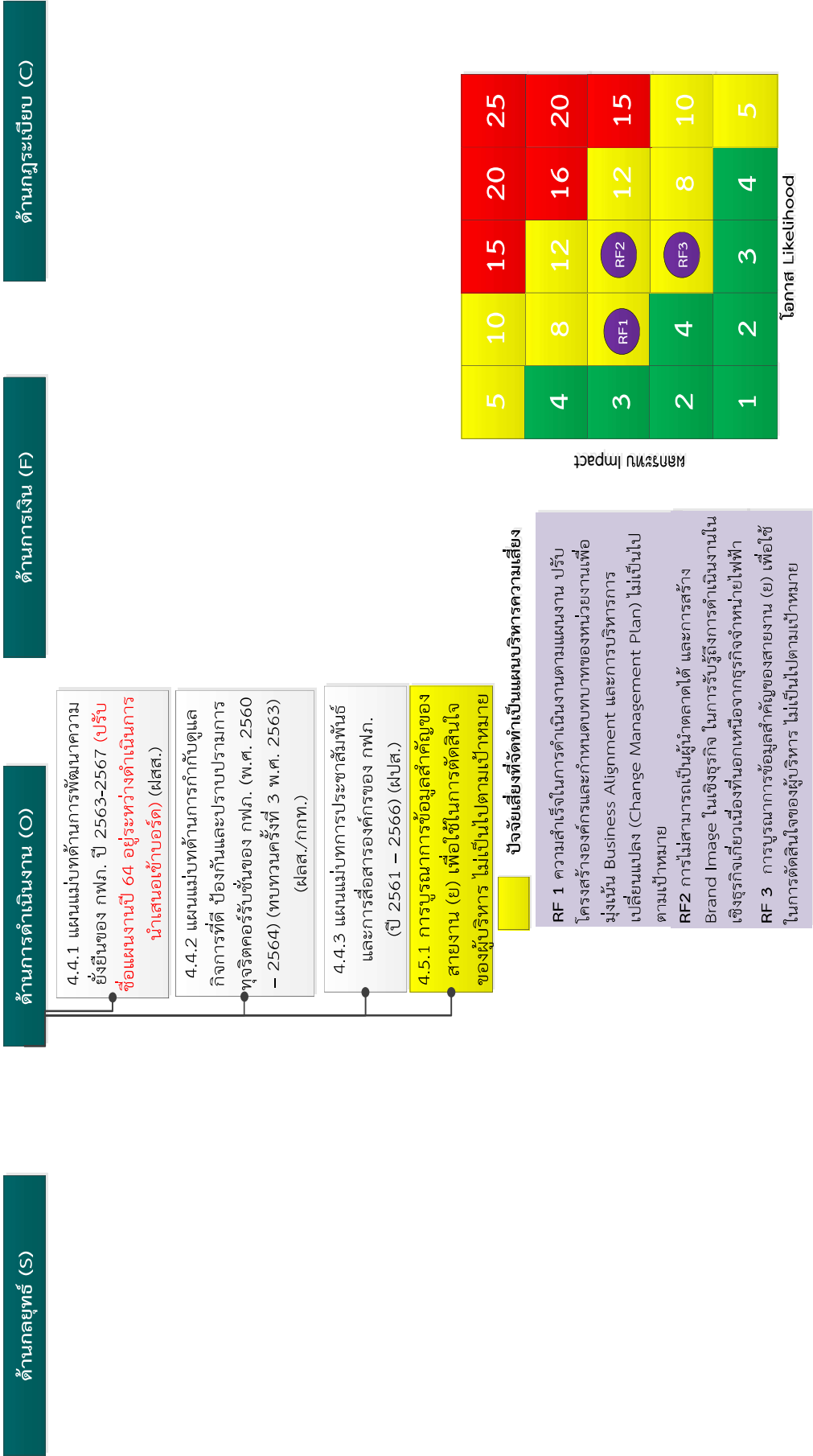
แผนปฏิบัติ/กิจกรรมดำเนินการ		น้ำหนักกิจกรรม (ร้อยละ)	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. Existing Control		100		
1.1 ...		40		
1.1.1 ...		25		
1.1.2 ...		35		
รวม		100		
2. Mitigation Plan		100		
2.1 ...		60		
2.1.1 ...		30		
2.1.2 ...		10		
รวม		100		

RM 2

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน..... ปี

ตัวอย่าง การให้น้ำหนักแต่ละกิจกรรม





แบบฟอร์ม
รายงานผลการดำเนินงาน
ตามแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน
(RM3, RM4)



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

ปัจจัยเสี่ยง :
แผนงานที่..... :

RM 3

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน..... ไตรมาสที่.....

KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance
.....	= ไตรมาส 1: ไตรมาส 2: ไตรมาส 3: ไตรมาส 4:	= ไตรมาส 1: ไตรมาส 2: ไตรมาส 3: ไตรมาส 4:

แผนปฏิบัติ/กิจกรรมดำเนินการ	น้ำหนัก กิจกรรม (ร้อยละ)	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน (ตามกิจกรรม)	ผลการดำเนินงาน (ร้อยละสะสม)	ปัญหาอุปสรรค(เหตุที่ ไม่บรรลุเป้าหมาย)/ แนวทางแก้ไข
1. Existing Control						
1.1 ...						
1.1.1 ...						
รวม	100					
2. Mitigation Plan						
2.1 ...						
2.1.1 ...						
รวม	100					

- สรุปผลการดำเนินงาน :(KRI,กิจกรรมดำเนินงานและร้อยละสะสม).....
- คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี :

หมายเหตุ : หากผลการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ต้องระบุเหตุอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข ด้วย

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสายงาน.....ไตรมาสที่.....

ปัจจัยเสี่ยง :

แผนงานที่..... :

KRI Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับความรุนแรง									
	ก่อนการบริหาร			เป้าหมาย			เกิดขึ้นจริง			
	โอกาส	ผล กระทบ	ผล คุณ	โอกาส	ผล กระทบ	ผล คุณ	โอกาส	ผล กระทบ	ผล คุณ	
KRI : Risk Appetite : http://intranet.pea.co.th/sites/rpd/images/2017/30320201.pdf ไตรมาส 1: ไตรมาส 2: ไตรมาส 3: ไตรมาส 4: Risk Tolerance : ไตรมาส 1: ไตรมาส 2: ไตรมาส 3: ไตรมาส 4:									ไตรมาส 1/25xx	★
									ไตรมาส 2/25xx	★
									ไตรมาส 3/25xx	★
									ไตรมาส 4/25xx	★
									○ ก่อนการบริหารความเสี่ยง	
									△ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	
									☆ หลังการบริหารความเสี่ยง	

สถานะ KRI :

สรุปผลการดำเนินงานตามกิจกรรม และร้อยละ (สะสม) =

1. Existing Control

มีผลการดำเนินงาน ร้อยละ(สะสม) =

2. Mitigation Plan

มีผลการดำเนินงาน ร้อยละ(สะสม) =

คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี

ปัญหาอุปสรรค / เหตุผลที่ไม่บรรลุเป้าหมาย	แนวทางการแก้ไข / ข้อเสนอแนะ

กฎ/ระเบียบ/คำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง

คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ของ สคร.



คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.





การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

สำนักงานผู้ว่าการยุทธศาสตร์
สรก. (ย)
รับ 12 ต.ค. 2563
เวลา 18:49
เลขที่ 36131

เลขที่ 35962
วันที่ 7 ต.ค. 2563

สำนักงานผู้ว่าการ
ยุทธศาสตร์
เลขที่ 35964
วันที่ 8 ต.ค. 63
เลข 9.08.10

จาก กสพ. ถึง ผอ.ส.
เลขที่ กสพ. (สส) 35432/2563 วันที่ 6 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขออนุมัติปรับปรุงกรอบการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรษณีย์และโทรคมนาคม

เรียน อ.ส.ส. ผ่าน ร.ส.ส.

1. เรื่องเดิม

1.1 ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้าน Core Business Enablers ด้านที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC) ของ สคร. สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 ซึ่งผลักดันให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยให้มีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน (เอกสารแนบ 1)

1.2 ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กฟผ. ได้กำหนดหลักปฏิบัติให้ผู้บริหารและพนักงาน สนับสนุนให้มีการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) รวมทั้งสื่อสารและสร้างความตระหนักอย่างต่อเนื่อง (เอกสารแนบ 2)

1.3 ตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (ปรับปรุงครั้งที่ 3) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การดำเนินงานตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็น กลไกในการผลักดันให้ทุกสายงานมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้าง Risk Culture (สอดคล้องตาม ข้อ 1.1 และ ข้อ 1.2) ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุเป้าหมาย มากยิ่งขึ้น (เอกสารแนบ 3)

1.4 ตามคู่มือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรษณีย์และโทรคมนาคม (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2563) กำหนดให้ คณะกรรมการฯ/คณะทำงานฯ การควบคุมภายในของหน่วยงาน เป็นผู้ดำเนินการประเมินผลและติดตาม การดำเนินการตามมาตรฐาน/คู่มือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรษณีย์และโทรคมนาคม (เอกสารแนบ 4)

1.5 ตามอนุมัติ ผวท. ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2561 เรื่อง ขออนุมัติกรอบการแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรษณีย์และโทรคมนาคม (เอกสารแนบ 5)

2. ข้อเท็จจริง

2.1 ตามคำสั่ง กฟผ. ที่ พ.(ท) 16/2563 ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2563 เรื่อง โครงสร้างการบริหารงาน ของ กฟผ. ระยะ 5 ปี (2563 - 2567) และโครงสร้างองค์กรระยะที่ 1 (ตุลาคม 2563 - กันยายน 2565) เพื่อให้ รองรับภารกิจของ กฟผ. ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีผลให้โครงสร้างหลักและสายการบังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป (เอกสารแนบ 6)

2.2 ตามคำสั่ง กฟผ. ที่ กงบ.492/2563 ลงวันที่ 15 กรกฎาคม 2563 เรื่องย้ายและแต่งตั้งพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องตามโครงสร้างการบริหารงานของ กฟผ. ตามข้อ 2.1 (เอกสารแนบ 7)

3. ขอบพิจารณาและข้อเสนอ

เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไปรุ่งไผ่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามเรื่องเดิมและข้อเท็จจริง กทบ. จึงเห็นควรขออนุมัติดังนี้

3.1 ยกเลิกกรอบการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไปรุ่งไผ่สายงาน ตามอนุมัติ กทบ. ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2561 ตามข้อ 1.5

3.2 กรอบการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรุ่งไผ่ สายงานที่สังกัดรองผู้ว่าการ ประกอบด้วย

- | | |
|---|----------------------------|
| - รองผู้ว่าการ | เป็นประธานอนุกรรมการ |
| - ผู้ช่วยผู้ว่าการ | เป็นอนุกรรมการ |
| - ผู้อำนวยการฝ่าย ในสายงาน | เป็นอนุกรรมการ |
| - รองผู้อำนวยการฝ่าย ในสายงาน (จำนวน 1 ท่าน) | เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ |
| - ผู้อำนวยการกอง/รองผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วย
ผู้อำนวยการกองในสายงาน (จำนวน 3 ท่าน) | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

3.3 กรอบการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรุ่งไผ่ สายงานที่ขึ้นตรงผู้ว่าการ ประกอบด้วย

- | | |
|---|----------------------------|
| - ผู้ช่วยผู้ว่าการ | เป็นประธานอนุกรรมการ |
| - ผู้อำนวยการฝ่าย (ทุกฝ่าย) | เป็นอนุกรรมการ |
| - รองผู้อำนวยการฝ่าย (จำนวน 1 ท่าน) | เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ |
| - ผู้อำนวยการกอง/รองผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วย
ผู้อำนวยการกองในสังกัด (จำนวน 3 ท่าน) | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ร่วมกำหนดนโยบาย ทิศทาง แนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรุ่งไผ่ของสายงาน รวมทั้งสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรุ่งไผ่อย่างยั่งยืนในระดับองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ
- 2) ดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรุ่งไผ่อย่างยั่งยืนที่กำหนด
- 3) จัดทำ/ทบทวน/ปรับปรุง แผนการบริหารความเสี่ยงของสายงาน และแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรในส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง สนับสนุนให้แผนบริหารความเสี่ยงองค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- 4) ประเมินผลการควบคุมภายใน (Control Self-Assessment : CSA) และจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปีของสายงาน และส่วนที่สายงานเกี่ยวข้องในการสนับสนุนการควบคุมภายในระดับองค์กร
- 5) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการติดตาม การปฏิบัติตาม การปรับปรุงการควบคุมภายในระดับสายงาน และส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร

- 6) ประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐาน/คู่มือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรษณีย์ของสายงาน และส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง สนับสนุนการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรษณีย์อย่างยั่งยืนระดับองค์กร
 - 7) ดำเนินการและรายงานผลตามข้อพิจารณาและข้อสั่งการของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารระดับสูง
 - 8) ผลักดันให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สศร.
 - 9) แต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในสายงาน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปรษณีย์ของสายงาน
 - 10) ให้ประธานอนุกรรมการฯ พิจารณาแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ รวมทั้งกรณี จำเป็นอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม
 - 11) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คณะกรรมการ ตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง และตามบันทึกข้อตกลงกับ กระทรวงการคลัง
- จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณานำเสนอ รพค.(ย) พิจารณานำเรียน ผวก. อนุมัติตามข้อพิจารณาและ ข้อเสนอ ข้อ 3.1-3.3 ต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นางสมหมาย พิตักษ์สาธิต)
อภ.ผบ.

เรียน รพค.(ย) ผ่าน ผชก.(ย) 9 ต.ค. 2563
เพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรด
นำเรียน ผวก. พิจารณาอนุมัติตามที่ กทบ. เสนอ
ต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นายสมเกียรติ ปริพรหม)
ผวก.
14 ต.ค. 2563

(นายสมศักดิ์ สุขสุธาท)
อภ.ลส.
- 7 ต.ค. 2563

เรียน ผวก.
เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติตามที่ กทบ. เสนอ
ต่อไปด้วย

(นายสมศักดิ์ สุขสุธาท)
อภ.ลส.
16 ต.ค. 2563

ผวก. ดำเนินการต่อไป

(นายภาณุภาค ลิ้มสุวรรณ)
รพค.(ย)
15 ต.ค. 2563

(นายภาณุภาค ลิ้มสุวรรณ)
รพค.(ย)
12 ต.ค. 2563

กทบ.(กท) โทร. 9607

ผวก. ผลส.
- ให้ดำเนินการต่อไป
Lunne
11 ต.ค. 63

อื่นๆ

ข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA)

รหัส SLA:	กพบ. P2	ชื่อ SLA:	กระบวนการจัดการความเสี่ยงระดับสายงาน			
ผู้ให้บริการ	กพบ.					
SLA ของกระบวนการ:			ระยะเวลา	วันที่เริ่มต้น	วันที่สิ้นสุด	วันที่แก้ไขครั้งที่:
การจัดการความเสี่ยงระดับสายงาน						
ผู้รับบริการปลายทาง			ความต้องการของผู้รับบริการปลายทาง			
ทุกสายงาน/สำนัก			ถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงขององค์กรและแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานครบถ้วน ถูกต้องภายในระยะเวลาที่กำหนด			
ผวก.			รายงานสรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของทุกสายงาน/สำนักครบถ้วน ถูกต้องภายในระยะเวลาที่กำหนด			
รหัส SLA	บทบาทหน้าที่ของผู้ให้บริการ	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ผู้รับบริการ	ระดับการบริการ	เป้าหมาย	รายงานผล
กพบ. P2 - 01	ประชุมถ่ายทอดแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	ลดอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ รับทราบและนำแนวทางดังกล่าวไปดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน มีความถูกต้อง ครบถ้วน ภายในเดือน ต.ค.	ทุกสายงาน	ความสำเร็จของการถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงองค์กรและแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับสายงานให้กับทุกสายงาน ภายในเดือน ต.ค.	100%	รายปี
กพบ. P2 - 02	รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ทุกสายงาน/สำนัก	รายงานสรุปผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสของทุกสายงานถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วัน หลังสิ้นไตรมาส	ผวก.	ความสำเร็จของการรายงานสรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของทุกสายงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วัน หลังสิ้นไตรมาส	100%	รายไตรมาส

ตารางประมาณชั่วโมงแรงงาน (Man-hour)

ลำดับ	กระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมหลัก	จำนวนคนทำงาน		จำนวนชั่วโมง	ชั่วโมงแรงงาน
		ตำแหน่ง	จำนวน(คน)	ทำงาน	(Man-hour)
1	จัดประชุมถ่ายทอดความเสี่ยงขององค์กรและแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน	นวน. และ นบช.	3 คน	6	$(3 \times 6) = 18$
2	รวบรวมและวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน	นวน. และ นบช.	3 คน	6	$(3 \times 6) = 18$
3	รายงานสรุปผลการวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน	นวน. และ นบช.	3 คน	6	$(3 \times 6) = 18$
4	รวบรวมและวิเคราะห์การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน	นวน. และ นบช.	3 คน	6	$(3 \times 6) = 18$
5	รายงานสรุปผลการวิเคราะห์การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกสายงาน	นวน. และ นบช.	3 คน	6	$(3 \times 6) = 18$
รวมชั่วโมงแรงงาน (Man-hour)					90

หมายเหตุ :

- กำหนดให้ 1 ปี = 264 วัน, 1 เดือน = 22 วัน, 1 วัน = 7 ชั่วโมง
- สูตรคำนวณ : ชั่วโมงแรงงาน = จำนวนคนทำงาน (1 ชั้น) X จำนวนชั่วโมงทำงาน (1 ชั้น)
- ชั่วโมงแรงงาน (Man-Hour) หมายถึงปริมาณของงานที่แรงงานโดยทั่วไปสามารถทำได้ภายใน 1 ชั่วโมง
- ประเภทงานที่ต้องจัดทำประมาณชั่วโมงแรงงาน (Man-hour) ต้องแนบในภาคผนวกคู่มือปฏิบัติ เช่น กลุ่มงานสำรวจและออกแบบ กลุ่มงานก่อสร้างและขยายเขต และกลุ่มงานปฏิบัติการและบำรุงรักษา เป็นต้น

ประวัติการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน

ครั้งที่	ปี พ.ศ. (ที่ปรับปรุง)	หน่วยงาน (ที่ปรับปรุง)
1	2561	ผู้จัดทำ กผบ.
2	2562	ผู้จัดทำ กผบ.
3	2563	ผู้จัดทำ กผบ.
4	2564	ผู้จัดทำ กผบ.

รายชื่อผู้จัดทำ

1. ผู้อำนวยการกองแผนบริหารความเสี่ยง
2. รองผู้อำนวยการกองแผนบริหารความเสี่ยง
3. หัวหน้าแผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
ระดับองค์กร
4. หัวหน้าแผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
ระดับสายงาน
5. หัวหน้าแผนกพัฒนาการบริหารความเสี่ยง
6. หัวหน้าแผนกพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง
7. หัวหน้าแผนกแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ