

บทที่ 3

การควบคุมภายในของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1. ความเป็นมาและลักษณะการดำเนินงานของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ “การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511” โดยการรวมหน่วยงานด้านการผลิตและส่งพลังงานไฟฟ้า 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้ายันฮี การลิกไนต์ และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกันมีฐานะเป็นนิติบุคคลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2512 เรียกชื่อย่อว่า “กฟผ.” พระราชบัญญัติฉบับนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง โดยครั้งล่าสุดได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2535 มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ ให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าหรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าว และให้มีอำนาจใช้สอยและครอบครองอสังหาริมทรัพย์เพื่อสำรวจหาแหล่งพลังงาน ตลอดจนสถานที่สำหรับใช้ในการผลิตหรือพัฒนาพลังงานไฟฟ้า โดยชดใช้ค่าทดแทนที่เป็นธรรม และให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีอำนาจกำหนดเงื่อนไขที่เกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้า เทคนิคทางวิศวกรรม และความปลอดภัยของระบบไฟฟ้า และในเดือนมิถุนายน 2535 กฟผ. นำเสนอต่อรัฐบาลขอเข้าโครงการรัฐวิสาหกิจที่ดีและผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2537 ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้ กฟผ. มีความคล่องตัวในการบริหารงานได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการลดบทบาทการควบคุมรัฐวิสาหกิจลงให้น้อยที่สุด และสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีความสามารถที่จะแข่งขันกับธุรกิจภาคเอกชนได้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2550 : ออนไลน์)

ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีหน้าที่หลักในการจัดหาพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน โดยทำการผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และผู้ใช้พลังงานไฟฟ้ารายอื่นตามที่กฎหมายกำหนดรวมทั้งประเทศใกล้เคียง และดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านพลังงานไฟฟ้า ดังนั้นเพื่อให้สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ข้างต้น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจึงมีหน้าที่รวมไปถึงการสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ โรงไฟฟ้า ระบบส่งไฟฟ้า และสิ่งอื่นอันเป็นอุปกรณ์ประกอบต่างๆ ตลอดจนการวางแผนนโยบาย การควบคุมการผลิต การส่ง การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า และวัตถุประสงค์จากถ่านลิกไนต์ โดยมีนโยบายที่ยึดถือเป็นหลักตลอดมา ได้แก่ “การผลิตไฟฟ้า

ให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ให้มีระบบไฟฟ้าที่มั่นคง เชื่อถือได้ และมีราคาเหมาะสม”

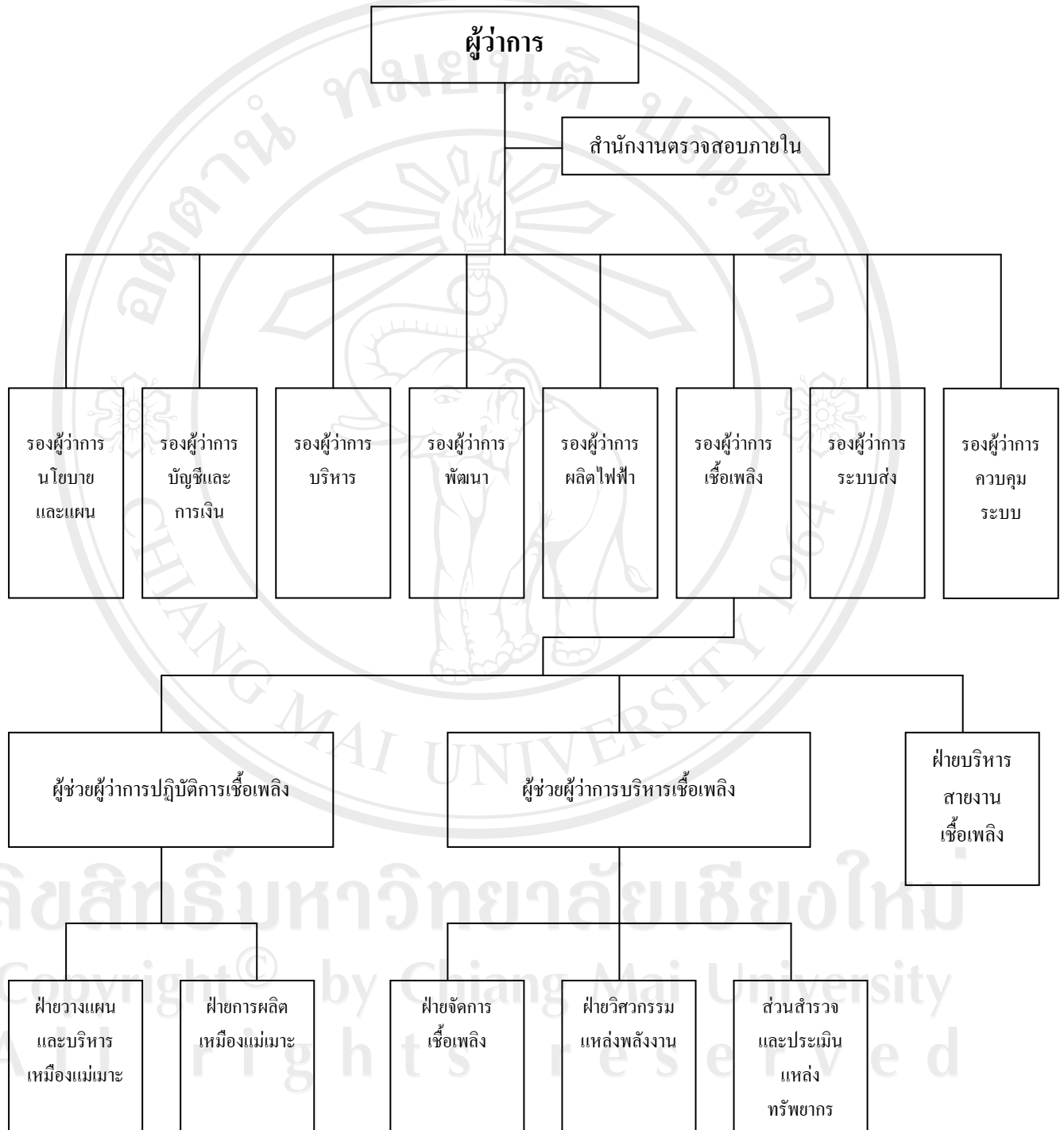
2. โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแบ่งโครงสร้างหลักออกเป็น 8 รองผู้ว่าการและมีสำนักงานตรวจสอบภายในที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องของการควบคุมภายในและรายงาน โดยตรงกับผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยหน่วยงานเหมืองแม่เมาะอยู่ภายใต้โครงสร้างธุรกิจเชื้อเพลิงซึ่งมีหน้าที่หลักในการดูแล จัดหา บริการ และบริหารสัญญาเชื้อเพลิงให้กับหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยในธุรกิจสายเชื้อเพลิงสามารถแบ่งโครงสร้างการบังคับบัญชาออกเป็น 2 โครงสร้างหลัก คือ ผู้ช่วยผู้ว่าการบริหารเชื้อเพลิง ตั้งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี หรือเรียกว่า “เหมืองส่วนกลาง” และ ผู้ช่วยผู้ว่าการปฏิบัติการเชื้อเพลิง ตั้งอยู่ที่ อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง หรือเรียกว่า “เหมืองแม่เมาะ” ดังภาพที่ 1

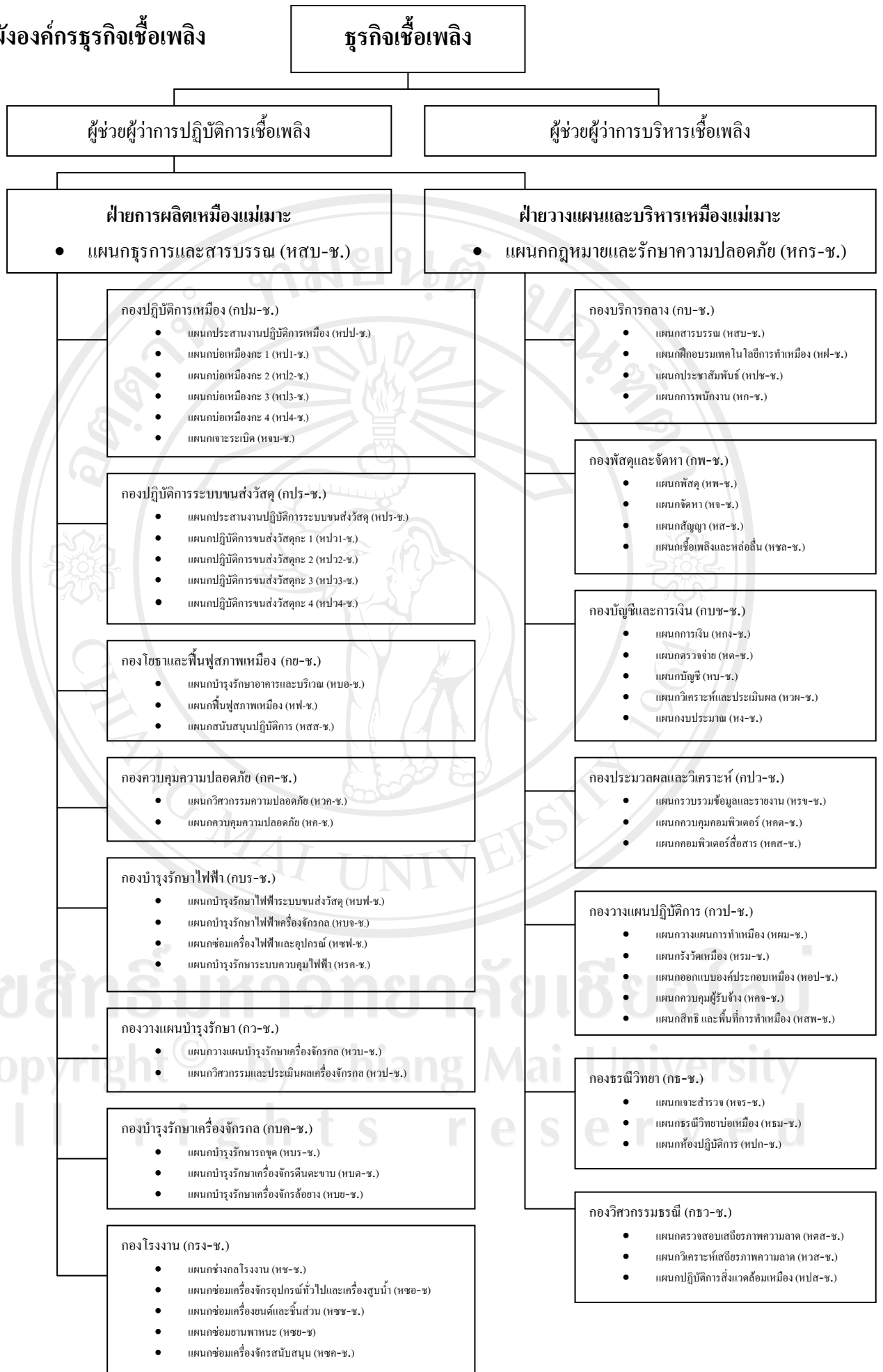
เหมืองแม่เมาะมีหน้าที่หลักในการทำเหมืองผลิตถ่านลิกไนต์เพื่อส่งให้โรงไฟฟ้าแม่เมาะผลิตกระแสไฟฟ้า และเนื่องจากเหมืองแม่เมาะเป็นหน่วยงานหนึ่งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนั้น นโยบายหลักๆ เช่น นโยบายการลงทุน การจัดหาเงิน การจัดสรรงบประมาณ การภาษีอากร ทางสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ควบคุมดูแลและบริการให้ ส่วนเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินช่วยเหลือค่ากระแสไฟฟ้า ค่าขับเครื่องจักร ค่าเข้ากะทำงาน เหมืองแม่เมาะมีหน้าที่เพียงรวบรวมข้อมูลส่งให้สำนักงานใหญ่ และสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้จ่ายเงินให้ทั้งหมด โดยจะทำการโอนเข้าบัญชีของพนักงาน ส่วนเหมืองแม่เมาะจะดูแลรายการในส่วนของการรับ-จ่ายเงินที่เกี่ยวกับทรัพย์สินของเหมืองแม่เมาะเอง แต่ในบางครั้งทรัพย์สินบางประเภทที่ต้องซื้อจากต่างประเทศ กองบัญชีและการเงินเหมืองส่วนกลางจะทำการจ่ายแทนให้และจะทำการเรียกเก็บเงินภายหลัง

เหมืองแม่เมาะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้ช่วยผู้ว่าการปฏิบัติการเชื้อเพลิง โดยแบ่งโครงสร้างการบังคับบัญชาออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ และฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ โดยฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะแบ่งโครงสร้างออกเป็น 8 กอง 31 แผนก ส่วนฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะแบ่งโครงสร้างออกเป็น 7 กอง 28 แผนก โดยกองบัญชีและการเงิน (กบช-ช) อยู่ภายใต้โครงสร้างการบังคับบัญชาของฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 1 ฝั่งองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 2 ผังองค์กรธุรกิจเชื้อเพลิง



3. การกำกับดูแลกิจการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2550 : ออนไลน์)

กฟผ. ตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลในการประกอบกิจการ เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน คณะกรรมการ กฟผ. จึงมีนโยบายให้จัดทำข้อบังคับว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของกรรมการผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล 6 ประการ คือ

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
4. การดำเนินงานที่โปร่งใส (Transparency)
5. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
6. จริยธรรมและจรรยาบรรณ (Ethics)

โดยคณะกรรมการ กฟผ. ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ว่าการ รวม 11 คน กรรมการทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ คณะกรรมการบริหารงานโดยยึดถือหลักการบริหารงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้โดยถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ และมุ่งผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและประเทศชาติ โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ ในส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณของ กฟผ. ซึ่งประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กรโดยครอบคลุมในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร จริยธรรมในการดำเนินงานของ กฟผ. และข้อพึงปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งข้อแนะนำเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

3.1 การควบคุมภายในของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการ กฟผ. ให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและกำกับดูแลให้ กฟผ. มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟผ. บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ตลอดจนมีการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และข้อกำหนดด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กฟผ. ระบบการควบคุมภายในของ กฟผ. สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเป็นหลักมาตรฐานสากล โดย กฟผ. ได้จัด

ให้มีโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ และกำหนดระเบียบครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้าน ดังนี้

- ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ได้กำหนดจรรยาบรรณ กฟผ. ให้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน ทั้งนี้ คณะกรรมการ กฟผ. และฝ่ายบริหารเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และมีความรับผิดชอบ ทำให้ กฟผ. มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี
- ด้านการประเมินความเสี่ยง กำหนดนโยบายให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ด้านกิจกรรมการควบคุม มีกิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงานที่เพียงพอเหมาะสม
- ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มีการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานและระบบการควบคุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างทั่วถึง
- ด้านการติดตามและประเมินผล มีการติดตามประเมินผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในอย่างอิสระ และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

3.2 การตรวจสอบภายในของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สำนักงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษา เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการ การปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นไปตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน และมีอิสระในการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าการและคณะกรรมการตรวจสอบ แผนการตรวจสอบได้จัดทำตามการประเมินความเสี่ยง มีการหารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผลการตรวจสอบพร้อมข้อเสนอแนะได้รายงานต่อผู้บริหารของหน่วยรับตรวจ และสรุปรายงานผลการตรวจสอบและรายงานการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะรายไตรมาสเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ว่าการ และนำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อทราบ ยกเว้นกรณีตรวจพบการทุจริตหรือมีผลกระทบต่อ กฟผ. อย่างมีนัยสำคัญ จะรายงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทันที

คณะกรรมการตรวจสอบ กฟผ. ประกอบด้วย กรรมการอิสระจำนวน 3 คน มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญคือ การกำกับดูแลความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงินและการเปิดเผยข้อมูล การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จริยธรรมและ

จรรยาบรรณ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะจัดการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และกำหนดวาระการประชุมไว้ล่วงหน้าตลอดปี เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบเข้าประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน
หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. ความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงทุกด้านของ กฟผ.
2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูล
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด และนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ กฟผ.
4. การใช้ระบบสารสนเทศที่คุ้มค่า ตรงตามวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร
5. การปรับปรุงแก้ไขของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามที่ผู้สอบบัญชีและสำนักงานตรวจสอบภายในเสนอแนะ
6. การปฏิบัติงานของสำนักงานตรวจสอบภายใน และการแต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบของผู้อำนวยการสำนักงานร่วมกับผู้ว่าการ กฟผ.
7. ประสานงานกับผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับผลการตรวจสอบประจำปี
8. ทบทวนข้อบังคับว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ และการตรวจสอบภายในให้เหมาะสมอย่างน้อยปีละครั้ง

3.3 การบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กฟผ. ได้กำหนดนโยบายให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กฟผ. ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรและมีคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับสายงานและระดับฝ่าย กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในระดับสายงานและระดับฝ่ายตามลำดับ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้มีมาตรฐานเดียวกัน
หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. ดำเนินการให้มั่นใจว่า กฟผ. มีกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงนโยบายและการดำเนินการเพื่อให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมด
2. สอบทานนโยบายและระบบควบคุมซึ่งจัดตั้งเพื่อประเมินการบริหาร และการควบคุมความเสี่ยงรวมถึงกระบวนการตรวจสอบและรายงานผล
3. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
4. สอบทานการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงต่อหน่วยงานกำกับดูแลและสาธารณะ

4. ลักษณะการดำเนินงานของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ

กองบัญชีและการเงินมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การบริหารงาน งบประมาณ บัญชี การเงินและตรวจจ่าย ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตามมาตรฐาน กฏระเบียบและข้อบังคับ ที่กำหนดตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ร่วมกำหนดรหัสบัญชีและรูปแบบรายงานเพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ประกอบการบริหาร วางแผน และใช้ประกอบการตัดสินใจได้ รวมถึง ประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชีภายนอกในการ ตรวจสอบบัญชี โดยในกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะมีผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น 33 คน จำแนก ตามตำแหน่งงานได้ดังนี้ (กองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ, 2550)

- ตำแหน่งนักบัญชี คือ ผู้ปฏิบัติงานที่บรรจุเป็นพนักงาน โดยใช้วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางด้านบัญชีและการเงิน จำนวน 11 คน
- ตำแหน่งวิทยากร คือ ผู้ปฏิบัติงานที่บรรจุเป็นพนักงาน โดยใช้วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีทางด้านอื่นๆ เช่น ด้านการจัดการ ด้านการบริหาร เป็นต้น จำนวน 3 คน
- ตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่บรรจุเป็นพนักงาน โดยใช้วุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพทางด้านบัญชีและการเงิน จำนวน 18 คน
- ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง จำนวน 1 คน

ในการดำเนินงานของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 5 แผนก ดังนี้ ดังภาพที่ 3

1. แผนกการเงิน
2. แผนกตรวจจ่ายและรหัส
3. แผนกบัญชี
4. แผนกวิเคราะห์และประเมินผล
5. แผนกงบประมาณ

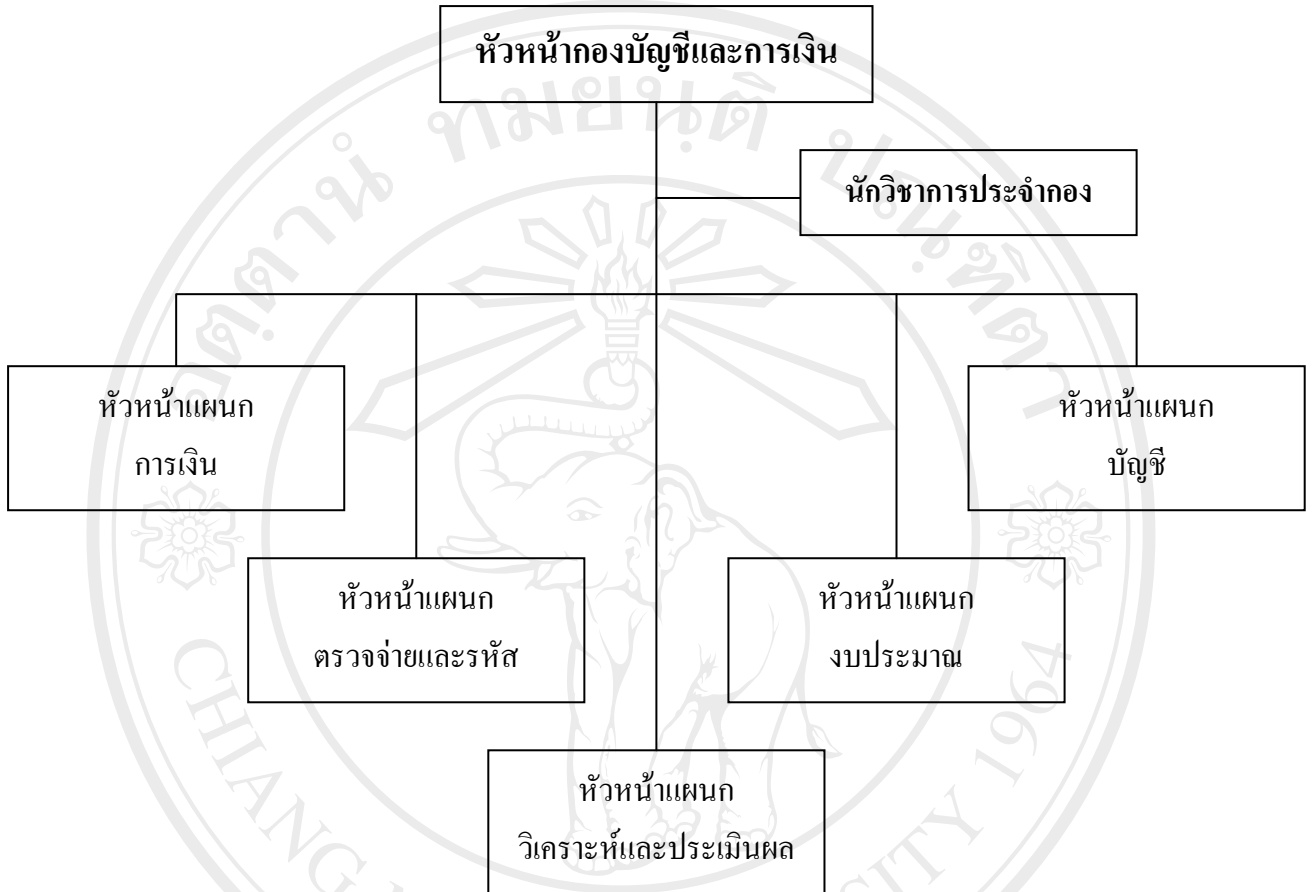
4.1 วิสัยทัศน์ของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ

เป็นหน่วยงานสนับสนุนการบริหารจัดการด้านบัญชี การเงิน และงบประมาณ สายงานผลิตไฟฟ้าและสายงานเชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 ภารกิจของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ

ดำเนินการบริหารจัดการด้านบัญชี การเงิน และงบประมาณให้สายงานผลิตไฟฟ้าและสายงานเชื้อเพลิง

ภาพที่ 3 ฝั่งองค์กรกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ



4.3 นโยบายของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ

1. สนับสนุนการบริหารจัดการด้านบัญชี การเงิน และงบประมาณให้สายงานผลิตไฟฟ้าและสายงานเชื้อเพลิง
2. สนับสนุนการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์
3. กำหนดวิธีการปฏิบัติทางบัญชีให้สอดคล้องกับนโยบายบัญชี และมาตรฐานบัญชีไทยและสากล
4. สนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญทางด้านบัญชีการเงิน งบประมาณ และภาษีอากร

5. จัดให้มีรายงานด้านการเงิน งบประมาณ และบทวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้กับผู้บริหารสายงานผลิตไฟฟ้าและสายงานเชื้อเพลิง

6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสายงานผลิตไฟฟ้าและสายงานเชื้อเพลิง

4.4 กลยุทธ์ของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ

1. สนับสนุนข้อมูลการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการบริหารสินทรัพย์ บริหารสภาพคล่อง การสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย

2. พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของสายงานผลิตไฟฟ้าและสายงานเชื้อเพลิง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สนับสนุนให้สายงานผลิตไฟฟ้ามีการนำระบบบริหารจัดการด้านบัญชีและการเงินที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และเหมาะสมมาใช้ในการบริหารงาน

4. แสวงหาความรู้ และเครื่องมือด้านการบริหารจัดการทางการเงินที่เหมาะสม สำหรับสายงานผลิตไฟฟ้าในการนำมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

5. ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะด้านบัญชี การเงิน งบประมาณ และภาษีที่เกี่ยวข้องให้กับหน่วยงานภายในสายงานผลิตไฟฟ้า

4.5 หน้าที่และความรับผิดชอบของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ

กองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะมีหน้าที่ในการบริหารควบคุมจัดการการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ ในความรับผิดชอบให้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายของฝ่ายต่างๆ ที่เหมืองแม่เมาะกำหนด โดยแบ่งหน่วยงานออกเป็น 5 แผนก คือ แผนกการเงิน แผนกตรวจจ่ายและรหัส แผนกบัญชี แผนกวิเคราะห์และประเมินผล และแผนกงบประมาณ ซึ่งแต่ละแผนกก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ ดังนี้

แผนกการเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. บริการรับจ่าย-เงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก ณ ที่ทำการและนอกที่ทำการ โดยจัดทำทะเบียนต่างๆ เพื่อควบคุมการรับ-จ่ายเงินในแต่ละวัน

2. บันทึกรายการบัญชีเงินสดและบัญชีเงินตรอง

3. ควบคุมการจ่ายเงินตรองปกติและเงินตรองระยะสั้น

4. จัดทำบัญชีเงินสดรับ-เงินสดจ่าย รายการรับเงิน-รายการจ่ายเงินและเงินตรองเบิก-จ่ายเงินตรองจ่าย

5. รวบรวมเอกสารต่างๆ ที่จ่ายเงินแล้วส่งให้แผนกบัญชีเพื่อดำเนินการต่อไป

6. จัดทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคารกับ Bank Statement
7. รวบรวม และออกรายงานภาษีหัก ณ ที่จ่าย เพื่อนำส่งให้สรรพากรอำเภอแม่เมาะ
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการประกันภัยรถต่างๆ ของเหมืองแม่เมาะกับบริษัทประกันภัย และบันทึกประวัติการเข้าซื้อรถจักรยานยนต์
9. รวบรวมและออกรายงานภาษีมูลค่าเพิ่มขาย ส่งให้แผนกตรวจจ่ายเพื่อดำเนินการต่อไป
10. จัดทำประมาณการเงินสดและ Cash Flow ของธุรกิจเชื้อเพลิง
11. จัดทำรายงานประจำเดือนส่งให้หัวหน้ากองบัญชีและการเงิน
12. ปิดบัญชีประจำเดือน
13. ปฏิบัติตามระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของเหมืองแม่เมาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง
14. ปฏิบัติตามระบบการบริหารคุณภาพ 9001 : 2000 การผลิตและส่งถ่านเหมืองแม่เมาะ
15. ปฏิบัติตามระบบการจัดการความปลอดภัยสมัยใหม่ของเหมืองแม่เมาะ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ รับทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยทั่วไป โดยกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายการบริหารงานและการดำเนินกิจกรรม Safety&Loss Control ตามภารกิจงานหลักของแผนกให้สอดคล้องกับกองบัญชีและการเงิน

แผนกตรวจจ่ายและรหัส มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. ติดตามตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน เอกสารใบสำคัญทุกประเภทที่ขอเบิกเงินจากบัญชีต่างๆ ที่เหมืองแม่เมาะตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่งของ กฟผ.
2. จัดทำทะเบียนควบคุมการเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ กั้นการเบิกซ้ำซ้อน
3. จัดทำใบสั่งจ่ายและ Journal Voucher
4. คำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่าย และค่าปรับที่จะต้องหักก่อนทำการเบิกจ่ายเงิน พร้อมออกหนังสือในกรณีที่เกิดการโต้แย้ง
5. คำนวณภาษีมูลค่าเพิ่มก่อนทำการเบิกจ่าย
6. ตรวจสอบเรื่องการ Claim ทุกประเภทที่คู่สัญญาต้องรับผิดชอบและปฏิบัติให้ครบถ้วนก่อนที่จะคืนหนังสือค้ำประกันสัญญาต่อไป
7. ตรวจสอบการจ่ายเงินเพิ่มหรือเรียกคืนชดเชยค่าก่อสร้าง
8. ตรวจสอบใบกำกับภาษีซื้อและรวบรวมนำส่งข้อมูลให้แผนกภาษีที่ส่วนกลาง
9. จัดทำรายงานสรุปค่าเบี่ยงเบนเส้นทางที่ต้องเสียภาษีเงินได้ของผู้ปฏิบัติงาน และส่งให้ส่วนกลาง

10. ปฏิบัติตามระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของเหมืองแม่เมาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

11. ปฏิบัติตามระบบการบริหารคุณภาพ 9001 : 2000 การผลิตและส่งถ่านเหมืองแม่เมาะ

12. ปฏิบัติตามระบบการจัดการความปลอดภัยสมัยใหม่ของเหมืองแม่เมาะ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ รับทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยทั่วไป โดยกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายการบริหารงานและการดำเนินกิจกรรม Safety&Loss Control ตามภารกิจงานหลักของแผนกให้สอดคล้องกับกองบัญชีและการเงิน

แผนกบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. รวบรวมข้อมูล บันทึก และตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบัญชีทรัพย์สิน หนี้สินและทุน ตลอดจนรายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ของเหมืองแม่เมาะให้ถูกต้องครบถ้วนและประสานงานกับกองบัญชีและการเงินของเหมืองที่ส่วนกลาง

2. ปิดบัญชีรายเดือน และรายไตรมาส

3. ตรวจสอบข้อมูล Journal Entry รายละเอียดประกอบงบการเงิน ตารางปิดบัญชี

4. ตรวจสอบ วิเคราะห์ ปรับปรุงและแก้ไขข้อมูลบัญชีพัสดุดำรองคลัง

5. บันทึกรายได้ค้างรับ และค่าใช้จ่ายค้างจ่าย

6. แบ่งสรรค่าใช้จ่ายไปเป็นต้นทุนการผลิต สรุปค่าใช้จ่ายรวมของเหมืองแม่เมาะ

7. จัดเก็บเอกสารทางบัญชี

8. รวบรวมและตรวจสอบหลักฐานเกี่ยวกับการขอจ้าง การลาของลูกจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา

9. รวบรวมและตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง เช่น ใบสรุปการทำงานล่วงเวลา Shift Premium ค่าฝีมือช่างเชื่อม และเงินเพิ่มพิเศษอื่นๆ

10. ปรับปรุงแก้ไขรายการเบิกจ่ายเงินให้กับพนักงานและลูกจ้างที่ได้เบิกจ่ายไปแล้วให้ตรงกับหลักฐานการทำงานจริง

11. ปรับปรุงรายการขึ้นอัตราค่าจ้าง การบรรจุเป็นพนักงาน การโอนย้าย การเปลี่ยนแปลงสถานที่รับเงิน

12. จัดทำ Labour Distribution ในส่วนของเหมืองแม่เมาะ

13. จัดทำสรุปรายงานการเบิกชื้อน้ำมันเงินเชื้อของพนักงานและลูกจ้างประจำเดือน

14. งานบัญชีทรัพย์สิน งานปรับปรุงบัญชีครุภัณฑ์ งานตรวจนับบัญชีทรัพย์สิน

15. ปิดบัญชีประจำปี เพื่อจัดทำรายละเอียดประกอบงบการเงิน

16. ตรวจสอบ ให้ความเห็น และควบคุมเกี่ยวกับเรื่องเงินยืมทรงทุกประเภท ตลอดจนทำรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้อง

17. ตั้งเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่ง กฟผ.จะต้องจ่ายให้บุคคลภายนอกและผู้ปฏิบัติงานตามสัญญา หรือเงื่อนไขการชำระหนี้ รวมทั้งเงินซึ่งหักจากเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งศาลเพื่อบำเนินการนำส่งศาล

18. ดำเนินการเรียกเก็บเงิน ติดตามทวงหนี้จากผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก

19. บันทึกและควบคุมบัญชีลูกหนี้ เจ้าหนี้รายตัวและสรุปยอดบัญชี ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก เพื่อรายงานผู้เกี่ยวข้องทราบ และจัดทำหนังสือยืนยันยอดลูกหนี้ของเหมืองแม่เมาะ ณ วันสิ้นปีบัญชี

20. ทำรายงานลูกหนี้ เจ้าหนี้ ระหว่างหน่วยธุรกิจของ กฟผ.

21. สรุปค่าใช้จ่ายฟื้นฟูสภาพเหมือง เพื่อดูแลระหว่างเหมืองกับกองทุนฟื้นฟูสภาพเหมือง

22. ให้คำแนะนำปรึกษางานที่รับผิดชอบภายในและภายนอกแผนก

23. ปฏิบัติตามระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของเหมืองแม่เมาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

24. ปฏิบัติตามระบบการบริหารคุณภาพ 9001 : 2000 การผลิตและส่งถ่านเหมืองแม่เมาะ

25. ปฏิบัติตามระบบการจัดการความปลอดภัยสมัยใหม่ของเหมืองแม่เมาะ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ รับทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยทั่วไป โดยกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายการบริหารงานและการดำเนินกิจกรรม Safety&Loss Control ตามภารกิจงานหลักของแผนกให้สอดคล้องกับกองบัญชีและการเงิน

แผนวิเคราะห์และประเมินผล มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. จัดทำรายงานวิเคราะห์ฐานะการเงินและการดำเนินงานของเหมืองแม่เมาะเพื่อส่งให้ผู้บริหารรวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ติดตามข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานและวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต

3. ติดตามประสานงาน วิเคราะห์และคำนวณค่าเสียหายที่เรียกคืนจากกองทุนประกันภัย

ตนเอง

4. ควบคุมและตั้งเบิกจ่ายค่าภาคหลวงรวมทั้งการขอคืนค่าภาคหลวง

5. ติดตามรายละเอียดการคิดค่าใช้จ่ายการรับทำงานให้บุคคลภายนอก

6. จัดทำบัญชีต้นทุนงานเหมืองหินและควบคุมการจ่ายประทานบัตรงานเหมืองหิน

7. ปฏิบัติตามระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของเหมืองแม่เมาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

8. ปฏิบัติตามระบบการบริหารคุณภาพ 9001 : 2000 การผลิตและส่งถ่านเหมืองแม่เมาะ

9. ปฏิบัติตามระบบการจัดการความปลอดภัยสมัยใหม่ของเหมืองแม่เมาะ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ รับทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยทั่วไป โดยกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายการบริหารงานและการดำเนินกิจกรรม Safety&Loss Control ตามภารกิจงานหลักของแผนกให้สอดคล้องกับกองบัญชีและการเงิน

แผนงบประมาณ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. ติดตามรวบรวมข้อมูลการจัดทำงบประมาณ งบลงทุน และงบทำการ ในการขอตั้งประจำปีจากหน่วยงานต่างๆ ของเหมืองแม่เมาะให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับ

2. ตรวจสอบและขอตั้งงบประมาณประจำปีของเหมืองแม่เมาะ เพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะทำงานพิจารณาร่วมกัน

3. ดำเนินการกันเงินและตรวจสอบงบประมาณในใบเบิกซื้อ ใบสั่งซื้อ/จ้าง และประกวดราคา

4. ติดตามรายละเอียดการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี และที่ได้รับอนุมัติจัดสรรระหว่างปีของเหมืองแม่เมาะ

5. ติดตามการขออนุมัติปรับปรุงงบประมาณประจำปีของธุรกิจเหมืองแม่เมาะ

6. ตรวจสอบอำนาจอนุมัติการเบิกซื้อเครื่องมือ เครื่องใช้และครุภัณฑ์ รวมทั้งการจัดทำสรุปรายงานการขอเบิกของหน่วยงานต่างๆ ของเหมืองแม่เมาะเสนอผู้บริหาร

7. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเพื่อจัดทำการผูกพันงบประมาณประจำปีที่ต้องขอเบิกจ่ายข้ามปี ส่งหน่วยงานส่วนกลางดำเนินการต่อไป

8. ตรวจสอบราคามาตรฐานสำนักงบประมาณเกี่ยวกับการเบิกซื้อเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีราคาไม่เกิน 30,000 บาท

9. กำหนดรหัสบัญชีค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับงบประมาณที่หน่วยงานเสนอขอตั้งงบประมาณประจำปี

10. จัดทำรายงานเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายงบทำการและงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณขอตั้งของธุรกิจเหมืองแม่เมาะ

11. ปฏิบัติตามระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของเหมืองแม่เมาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

12. ปฏิบัติตามระบบการบริหารคุณภาพ 9001 : 2000 การผลิตและส่งออกเหมืองแม่เมาะ

13. ปฏิบัติตามระบบการจัดการความปลอดภัยสมัยใหม่ของเหมืองแม่เมาะ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ รับทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยทั่วไป โดยกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายการบริหารงานและการดำเนินกิจกรรม Safety&Loss Control ตามภารกิจงานหลักของแผนกให้สอดคล้องกับกองบัญชีและการเงิน

5. การควบคุมภายในทางการบัญชีและการเงิน

การควบคุมภายในทางการบัญชีและการเงินแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินดังนี้ (ปรีชา ตันตวิฑ, สัมภาษณ์, 2551) องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

- เรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม หน่วยงานให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หากพบการกระทำที่เป็นไปในทางทุจริตต่อหน้าที่ก็จะมี การดำเนินการตามข้อกำหนดและมีบทลงโทษขั้นรุนแรง

- เรื่องนโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร หน่วยงานมีการกำหนดสมรรถนะ ความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมโดยจัดทำ คำพรรณาลักษณะงาน (Job Description) ที่อธิบายถึงลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งว่าจะต้องมีการ ปฏิบัติงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านใด

- เรื่องความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นและเหมาะสม กับลักษณะงานนั้นเพื่อเป็นการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน และหน่วยงานยังจัดทำแผนการ พัฒนาบุคลากรไว้โดยมีการอบรมประจำปีเกี่ยวกับความรู้ทั่วไป ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ ในการบริหารงานและการอบรมในเรื่องการทำงานเป็นทีม และจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรที่ ครอบคลุมเป้าหมายทุกระดับตั้งแต่แรกเข้าจนถึงวัยก่อนเกษียณอายุ เช่น โครงการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Orientation Program) โครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกที่ใช้ ชื่อว่า EGAT Management Development Program (EMDP) และโครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหาร ระดับหัวหน้ากองที่ใช้ชื่อว่า EGAT Leadership Development Program (ELDP) เป็นต้น

- เรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง แผนกโดยจัดให้มีการพูดคุยถึงลักษณะงานที่แต่ละคนรับผิดชอบและวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อเตรียม คนให้พร้อมในการโยกย้ายและถ่ายโอนคนภายในกองบัญชีและการเงินในกรณีที่เกิดปัญหาในเรื่อง ของอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอ ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนของการควบคุมภายในของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงาน ได้กำหนดวิธีการควบคุมในส่วนนี้โดยการจัดทำกรอบอัตรากำลังเพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอของ

บุคลากรในหน่วยงาน และทำการสรรหาโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือการสรรหาอัตราพนักงานโดย ส่วนกลาง และกระบวนการสรรหาภายในซึ่งทำโดยการเกลี้ยคนภายในกองบัญชีและการเงินและการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาทำงานในลักษณะของลูกจ้างตามสัญญาจ้าง และทำแผนการตั้งกรอบ อัตรากำลังประจำปีเพื่อเสนอต่อไป

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

- ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ หน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับสายงาน ระดับฝ่าย และระดับกิจกรรมในรูปของพันธกิจ เป้าหมายและนโยบายที่มีความชัดเจนสอดคล้องกัน สามารถปฏิบัติได้และวัดผลได้ และมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม และมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน

- ด้านการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยง และการระบุความเสี่ยงครอบคลุมถึงความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับกิจกรรมที่สำคัญ โดยพิจารณาทั้ง ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การปรับลดบุคลากรหรือการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม การปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ และการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร เป็นต้น และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การแก้ไขกฎระเบียบ และการเกิดภัยธรรมชาติหรือการจลาจลก่อการร้าย เป็นต้น ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

- ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง หลังจากที่มีการระบุความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง และทำการประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น และประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นในระดับ สูง กลาง ต่ำ รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยความเสี่ยงที่มีความสำคัญจะต้องมีการนำขึ้นสู่การพิจารณาของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ

- ด้านการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานมีการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง และกำหนดวิธีการควบคุมโดยพิจารณาเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และจัดทำแผนและระเบียบปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของหน่วยงาน โดยมีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุม ความเสี่ยง และแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง รวมถึงมีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล คือ การบริหารความเสี่ยงที่ทำให้ความเสี่ยงในแต่ละเหตุการณ์อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ที่ผู้บริหารกำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม

มีนโยบายและมีระเบียบคำสั่ง ข้อบังคับของ กฟผ. เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าเมื่อมีการปฏิบัติตามแผนงานและระบบงานที่กำหนดไว้จะสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการอนุมัติรายการ การประมวลผลข้อมูล การรับ-จ่ายเงิน การสอบทาน และการดูแลรักษาทรัพย์สิน ออกจากกัน โดยเด็ดขาด มีการเก็บรักษาเครื่องมือ สินค้าคงคลัง หลักทรัพย์ เงินสด และทรัพย์สินอื่นที่เสี่ยงต่อการสูญหายหรือถูกนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตไว้อย่างปลอดภัยและต้องทำการตรวจนับของจริงแล้วเปรียบเทียบกับจำนวนที่แสดงไว้ในทะเบียนทรัพย์สินเป็นระยะๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม เป็นต้น โดยกิจกรรมการควบคุมจะชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร

- ด้านสารสนเทศ หน่วยงานมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การรายงานทางการเงิน การดำเนินงาน และการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งมีข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก
- ด้านการสื่อสาร หน่วยงานมีการสื่อสารไปยังผู้บริหารและผู้ใช้ภายในหน่วยงาน ในรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีผลทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในปัจจุบันอยู่ระหว่างการนำโครงการพัฒนาระบบงานองค์กร (ERP : Enterprise Resource Planning) มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อเชื่อมโยงระบบงานต่างๆ ให้สามารถใช้งานได้ร่วมกัน โดยการพัฒนาโปรแกรม SAP ให้เป็นระบบงานหลักที่จะรวบรวมการทำงานของทุกระบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล และช่วยลดต้นทุนอุปกรณ์พื้นฐานและการดูแลรักษา และยังสามารถรองรับการขยายงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคตอีกด้วย

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล

หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลแบบรายครั้ง (Separate Evaluation) โดยผู้ตรวจสอบภายในจากส่วนกลางอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และการประเมินการควบคุมโดยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยให้ส่วนงานของผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประเมินเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ และข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที

6. วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในทางการเงินและการเงิน

กองบัญชีและการเงินมีระเบียบปฏิบัติในการปฏิบัติงานทางการเงินและการเงิน โดยแยกออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (กองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ, 2550)

6.1 ด้านเงินสดและเงินฝากธนาคาร

1. การรับเงิน

1.1 แบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับเงินโดยมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงาน ดังต่อไปนี้ การรับเงินสด การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร การนำเงินสดฝากธนาคาร และการกระทบบยอดเงินสดและเงินฝากธนาคาร

1.2 การรับเงินที่ไม่สามารถหาหลักฐานระบุที่มา ได้มีการนำส่งคืนผู้จ่ายหรือนำฝากเข้าธนาคารในบัญชีพักเพื่อรอการตรวจสอบ และทำการสะสางเงินเพื่อบันทึกบัญชีให้ถูกต้อง

1.3 การบันทึกบัญชีแยกรายการรับที่เป็นเงินสดกับรับเป็นเช็ค

1.4 กำหนดให้ผู้ชำระ ชำระเงินด้วยเช็คธนาคารระบุการสั่งจ่ายในนามของหน่วยงาน และขีดคร่อมเช็ค รวมถึงมีการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของเช็ค และเมื่อพบเช็คที่มีการแก้ไขอย่างน่าสงสัย มีการส่งคืนผู้ส่งจ่ายหรือตรวจสอบหาสาเหตุต่อไป

1.5 ข้อมูลการบันทึกบัญชีรายการรับเงินประกอบด้วย วันที่ ผู้จ่าย จำนวนเงิน วิธีการจ่ายเงิน วัตถุประสงค์การจ่าย และชื่อผู้รับเงิน

1.6 ออกใบเสร็จรับเงินสำหรับการรับเงินทุกครั้ง โดยใบเสร็จรับเงินมีการพิมพ์หมายเลขกำกับเล่มและใบเสร็จรับเงินเรียงกันไปทุกฉบับ

1.7 จัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน และจัดทำรายงานการรับเงินทุกวัน โดยตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชีทุกสิ้นวัน

1.8 กรณีมีเงินขาดบัญชี ให้เจ้าหน้าที่การเงินจัดทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร

2. การเบิกจ่ายเงิน

2.1 แบ่งแยกหน้าที่ด้านการเบิกจ่ายเงิน โดยมีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานดังต่อไปนี้ การอนุมัติการจ่ายเงินสดและเงินฝากธนาคาร การเก็บรักษาเงินสด การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร และการกระขยทอดเงินสดและเงินฝากธนาคาร

2.2 ใช้ระบบใบสำคัญจ่ายในการเบิกจ่ายเงินและมีเอกสารหลักฐานประกอบที่มีการอนุมัติอย่างถูกต้อง

2.3 จัดทำรายงานการจ่ายเงินประจำวัน และกระทบกับการบันทึกบัญชีในสมุดเงินสดหรือเงินทรองจ่าย

2.4 กำหนดวงเงินและผู้มีอำนาจอนุมัติการจ่ายเงินมากกว่าหนึ่งคนร่วมกันลงนามในเช็คที่สั่งจ่าย และทำการตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายก่อนการลงนามในเช็คที่สั่งจ่าย

2.5 มีการเขียนหรือประทับตราว่า “ชำระแล้ว” ไว้ในใบสำคัญจ่ายและหลักฐานการจ่ายเงินที่ชำระแล้ว

2.6 ข้อมูลการบันทึกบัญชีรายการจ่ายเงิน ประกอบด้วย วันที่ ผู้รับ จำนวนเงิน และวัตถุประสงค์การจ่าย

2.7 กรณีการจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ให้ส่งกลับให้แผนกตรวจจ่ายทำการตรวจสอบและชี้แจงกับเจ้าหน้าที่

3. การเก็บรักษาเงินสด

3.1 เก็บรักษาเงินสดไว้ในสถานที่ที่ปลอดภัยหรือในตู้নিরภัย

3.2 นำเงินสดที่ได้รับฝากธนาคารภายในวันที่ได้รับเงินนั้น หรือในวันทำการถัดไป

3.3 ตรวจสอบเงินสดทุกสิ้นวันทำการและจัดทำรายงานประจำวัน

3.4 ทุกสิ้นวันทำการ หากมีรายการผิดปกติหรือพบว่ามีเงินสดสูญหาย ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที

4. การบันทึกบัญชี

4.1 บันทึกเงินที่ได้รับในบัญชีเงินสด และบันทึกการจ่ายเงินในบัญชีเงินสดหรือบัญชีเงินฝากธนาคารภายในวันที่ได้รับเงินนั้น

4.2 บันทึกเงินที่นำฝากธนาคารในบัญชีเงินฝากธนาคารภายในวันที่นำฝาก

4.3 จัดทำสรุขยทอดบัญชีรับ-จ่ายประจำเดือนอย่างสม่ำเสมอและเป็นปัจจุบัน

5. เงินตรง

- 5.1 การเบิกขดเชยเงินตรงเป็นไปตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง
- 5.2 ตรวจสอบเงินตรงคงเหลือและจัดทำรายงานประจำวันทุกสิ้นวันทำการ
- 5.3 พิจารณาทบทวนความเหมาะสมของวงเงินตรงอย่างสม่ำเสมอ

6.2 ด้านรายได้และการรับเงินรายได้

1. การรับรู้รายได้

1.1 แบ่งแยกหน้าที่โดยมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานดังต่อไปนี้ การอนุมัติใบเรียกเก็บเงิน การจัดเตรียมใบเรียกเก็บเงิน การบันทึกบัญชีรายได้และลูกหนี้ การรับชำระหนี้ และการกระทบยอดใบเรียกเก็บเงินกับบัญชีลูกหนี้

2. การคิดต้นทุนและราคางานภายนอก

2.1 กำหนดต้นทุนสินค้าหรือบริการตามคำสั่ง กพผ. ที่ ค.14/2544 เรื่องการคิดราคางานบุคคลภายนอก กำหนดวิธีปฏิบัติโดยฝ่ายกำกับและวิเคราะห์ที่ได้รับจากผู้มีอำนาจอนุมัติ

2.2 สอบทานราคาสินค้าหรืออัตราค่าบริการเป็นครั้งคราว เพื่อให้มั่นใจว่ายังสูงกว่าต้นทุน

2.3 ตรวจสอบความถูกต้องของใบเรียกเก็บเงินก่อนส่งให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

3. การรับชำระหนี้

3.1 กำหนดระยะเวลาการจ่ายชำระหนี้ของลูกค้าให้ไวอย่างชัดเจน และมีการจัดทำใบแจ้งหนี้ตามระยะเวลาที่กำหนด

3.2 กระทบยอดบัญชีลูกหนี้รายตัวกับบัญชีคุมลูกหนี้

3.3 จัดชั้นอายุของลูกค้าเป็นครั้งคราว

3.4 จัดทำรายงานลูกหนี้ที่ไม่ชำระตามเวลาที่กำหนดเสนอให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน และจัดทำรายงานรายไตรมาสจัดส่งให้สำนักงานตรวจสอบภายในเพื่อนำไปตรวจสอบและพิจารณาดำเนินการ

6.3 ด้านรายงานทางการเงิน

1. ข้อมูลการเงิน

1.1 จัดทำกระดาษทำการและรายละเอียดประกอบ พร้อมจัดส่งให้หน่วยงานบัญชีทำหน้าที่รวบรวมเพื่อใช้ประกอบงบการเงิน และจัดส่งให้สำนักงานตรวจสอบภายในและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

1.2 กระทบยอดบัญชีย่อยกับบัญชีคุม และตรวจสอบรายการยอดคงเหลือกับรายละเอียดประกอบงบการเงิน และตรวจสอบเอกสารเบื้องต้นไปยังบัญชีแยกประเภทเป็นครั้งคราว

1.3 สอบทานรายการและการบันทึกบัญชีอย่างสม่ำเสมอ

1.4 นโยบายบัญชีเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป

2. รายงานทางการเงิน

2.1 จัดเตรียมรายงานทางการเงินจากบัญชีแยกประเภท

2.2 ผู้มีอำนาจสอบทานและให้ความเห็นชอบรายงานทางการเงิน

2.3 กำหนดเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้การจัดทำรายงานทางการเงินแล้วเสร็จภายในเวลาตามที่หน่วยงานบัญชีและการเงิน และสำนักงานกลางกำหนดไว้

2.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา

7. การประเมินผลการควบคุมภายในของกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ

หน่วยงานกองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะได้จัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานโดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินการควบคุมโดยตนเองของพนักงานในหน่วยงานเป็นครั้งคราว หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงแผนการบริหารหรือแผนเชิงกลยุทธ์ การเพิ่มหรือลดขนาดองค์กร หรือมีการเปลี่ยนแปลงด้านการประมวลผลข้อมูลทางการเงิน การงบประมาณที่สำคัญ ซึ่งทำการประเมินโดยพนักงานในหน่วยงานนั้นและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในด้านการควบคุมภายในของหน่วยงานที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ที่เพียงพอ และการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในจากส่วนกลางอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ที่มีความรู้สามารถและมีความเป็นอิสระ และรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ปรีชา ตันติวิท, สัมภาษณ์, 2551)