



เอกสารวิชาการ  
เรื่อง

แผนพัฒนาระบบการควบคุมภายใน การปราบปรามคหหลวง  
ระยะ ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)

โดย  
นางศิริมา ไกรพันธ์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๓  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
วันที่ ๘ เดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของการประปานครหลวง ระยะเวลา ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานสำคัญที่เป็น Core Process ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรตามแผนวิสาหกิจ การประปานครหลวง ฉบับที่ ๕ (ปี ๒๕๖๓ -๒๕๖๕ ) รวมทั้งถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจรวมทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : coso ๒๐๑๓ อีกทั้งการควบคุมภายในยังเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

การจัดทำแผนการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของการประปานครหลวง ครั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กร และยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ จำนวน ๓ ยุทธศาสตร์ ๔ กลยุทธ์ ๖ โครงการ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ ๒ โครงการ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงาน กำกับดูแล ประกอบด้วย ๑ กลยุทธ์ ๒ โครงการ และยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงกระบวนการสำคัญ (Core Process) กับระบบการควบคุมภายในขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการบูรณาการกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ๑ กลยุทธ์ ๒ โครงการ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ ที่ได้กล่าวมาแล้วจะเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของการประปานครหลวง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในการบริหารจัดการองค์กรในระดับ Best In Class ของรัฐวิสาหกิจในประเทศ

## คำนำ

การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งต้องถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ หลังจากที่ยุทธศาสตร์แล้ว ความสำเร็จต่อไปคือการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามยุทธศาสตร์นั้น โดยการปฏิบัติงานจะกระจายอยู่ในทุกภาคส่วนขององค์กร และดำเนินการโดยบุคลากรทั้งหมดขององค์กร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการการประปานครหลวง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ การศึกษาครั้งนี้เพื่อจัดทำแผนพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ระยะ ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : coso ๒๐๑๓ ผู้ศึกษาได้นำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในระดับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการองค์กรในระดับ Best In Class ของรัฐวิสาหกิจในประเทศ

นางศิริมา ไกรพันธ์

นักศึกษาลัทธิสุทรนันทศาสตร์ รุ่นที่ ๑๓

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญแผนภาพ.....	จ
บทที่ ๑    บทนำ.....	๖
๑.๑    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๖
๑.๒    วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	๗
๑.๓    ขอบเขตของการศึกษา.....	๗
๑.๔    ระเบียบวิธีการศึกษา.....	๗
๑.๕    ข้อจำกัดของการศึกษา.....	๗
๑.๖    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๘
บทที่ ๒    การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....	๙
๒.๑    สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	๙
๒.๒    สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....	๑๖
๒.๓    การวิเคราะห์การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	๑๘
บทที่ ๓    ยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	๓๖
๓.๑    เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	๓๖
๓.๒    ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS).....	๓๗
๓.๕    มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	๔๒
บทที่ ๔    ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	๔๖
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้.....	๔๖
บรรณานุกรม.....	๔๗
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	๔๘

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้ CPEST.....	๑๙
ตารางที่ ๒	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน.....	๒๒
ตารางที่ ๓	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน.....	๓๐
ตารางที่ ๔	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก.....	๓๑
ตารางที่ ๕	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน (๗-S Framework).....	๓๒
ตารางที่ ๖	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST).....	๓๒
ตารางที่ ๗	สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (๗-S Framework).....	๓๓
ตารางที่ ๘	สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST).....	๓๔

## สารบัญแนภาพ

ภาพที่ ๑	มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓.....	๑๒
ภาพที่ ๒	COSO ๒๐๑๓ การควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ.....	๑๒
ภาพที่ ๓	ระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของ กปน.....	๑๕
ภาพที่ ๔	โครงสร้างองค์กร.....	๑๗
ภาพที่ ๕	โครงสร้างหน่วยงาน- กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง.....	๑๗
ภาพที่ ๖	สภาวะแวดล้อมภายใน.....	๒๒
ภาพที่ ๗	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning).....	๓๕
ภาพที่ ๘	TOWS Matrix.....	๓๗

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจต่างต้องเผชิญกับกระแสการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงและรวดเร็ว กระแสของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อทิศทาง กลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจเชิงธุรกิจ ตลอดจนการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น องค์กรเอกชนและองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ต้องมีการปรับปรุงความสามารถและการให้บริการ เพื่อที่จะทำหายและรับแรงกดดันไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในองค์กร หรือจากภายนอกองค์กร รวมทั้งแรงกดดันจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากโรคอุบัติใหม่อย่าง COVID-๑๙ โดยเชื่อว่า หากทุกองค์กรตระหนักในความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีการวางกรอบและแนวทางการปฏิบัติในการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี (Good Governance) และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวินัยการเงิน การคลังของรัฐบาล พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่า ของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การประกาศหลวง ได้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจ การประกาศหลวง ฉบับที่ ๕ (ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทุกคน หลังจากที่ยุทธศาสตร์แล้ว

ความสำเร็จต่อไปคือการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามยุทธศาสตร์นั้น โดยการปฏิบัติงานจะกระจายอยู่ทุกหน่วยงานภายในองค์กร และดำเนินงานโดยบุคลากรทั้งหมดขององค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการการประปานครหลวง ผู้ว่าราชการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ การปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้ต่างต้องการความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะหากการดำเนินงานพลาดพลั้ง หรือมีจุดอ่อนที่ไม่ได้รับการควบคุม อย่างเพียงพอ จะทำให้มีผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากการควบคุมภายใน จะเป็นเครื่องมือให้การดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานแล้ว ยังส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรอีกด้วย เพื่อเป็นการยกระดับของการควบคุมภายในในระดับองค์กร การประปานครหลวง จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับกระบวนการสำคัญที่เป็น Core Process ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรตามแผนวิสาหกิจ การประปานครหลวง ฉบับที่ ๕ (ปี ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕)

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของ การประปานครหลวง ระยะเวลา ๓ ปี (๒๕๖๓-๒๕๖๕)

## ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑.๓.๑ ผู้วิจัยทำการศึกษา ระบบการควบคุมภายใน ของการประปานครหลวง ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM และกระบวนการสำคัญที่เป็น Core Process ได้แก่ การจัดการน้ำดิบ ผลิตน้ำ จัดส่ง ติดตามและควบคุมคุณภาพน้ำ และอุปกรณ์ และโครงข่ายท่อ

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านระยะเวลา ระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๖๓ – พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

## ๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาใช้ข้อมูลปฐมภูมิ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน ของการประปานครหลวง และข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงของกองประสานงานระบบ การควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ และรายงานต่างๆ รวมทั้งผลงานวิจัยของการประปานครหลวงที่มีอยู่ในปัจจุบัน

## ๑.๕ ข้อยกเว้นของการศึกษา

ระยะเวลาของการเก็บข้อมูล เนื่องจากปัจจุบันมีการระบาดอย่างรุนแรงของโรคอุบัติใหม่ COVID -๑๙ ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน Work from home และกลุ่มตัวอย่าง



บางท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องใช้เวลาในการนัดหมาย ซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวบุคคลตามความเหมาะสมเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

## ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อใช้ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของ การประปา นครหลวง และตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามแผนวิสาหกิจ การประปานครหลวง ฉบับที่ ๕ (ปี ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕)

## บทที่ ๒

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### ๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป

##### ๒.๑.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ยุทธศาสตร์ชาติ ( พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ ) เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่จะกำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องดำเนินการตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วย การพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ ๘ ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๖๑ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
๓. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

การประปานครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้ก้าวสู่วิสัยทัศน์ของประเทศ และมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้านที่ ๒ การสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการขยายกำลังการผลิตรองรับอนาคต ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านที่ ๔ การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมในเรื่องการพัฒนาระบบบริการเพื่อสุขภาพที่ดี โดยการส่งมอบน้ำประปาปลอดภัยให้กับประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน สร้างอาชีพผ่านช่างประปาเพื่อประชาชน ยุทธศาสตร์ด้านที่ ๕ การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินกิจกรรมสนับสนุนการวางระบบบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ด้านที่ ๖ การปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

##### แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

การประปานครหลวง เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้ประเทศก้าวสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาฯ ดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ กปน. มีส่วนสนับสนุนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านที่ ๒ การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม  
โดยการช่วยพัฒนาอาชีพและการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง
- ด้านที่ ๓ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน  
โดยการปรับปรุงระบบประปา ของ กปน.
- ด้านที่ ๔ การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน  
โดยการส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ( CSR )
- ด้านที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย  
โดยการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การยกระดับขีดความสามารถองค์กร และการยกระดับการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาล ของ กปน.
- ด้านที่ ๗ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์  
โดยเกี่ยวข้องในประเด็น การพัฒนาด้านสาธารณูปโภค ( น้ำประปา ) กำหนดให้จำนวนครัวเรือนในเขตนครหลวงได้รับบริการน้ำประปา ๑๐๐ % ภายในปี ๒๕๖๑ และจำนวนครัวเรือนในเขตภูมิภาค/เทศบาล ได้รับบริการน้ำประปาครอบคลุมมากกว่าร้อยละ ๘๐ ในปี ๒๕๖๔ อัตราน้ำสูญเสียในระบบส่งและจำหน่ายน้ำในเขตนครหลวงน้อยกว่าร้อยละ ๒๐ และในเขตภูมิภาค/เทศบาล น้อยกว่า ร้อยละ ๒๕ ในปี ๒๕๖๔
- ด้านที่ ๘ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม  
โดยการใช้นวัตกรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมงานวิจัย

#### แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

การประปานครหลวงเป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งเป็นเจ้าภาพหลักภายใต้แผนแม่บททั้ง ๒๓ แผน โดย กปน. มีส่วนในการสนับสนุนในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ประเด็นที่ ๖ พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สร้างงาน จัดการสิ่งแวดล้อมของเมืองน่าอยู่
- ประเด็นที่ ๑๙ การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ  
โดย การจัดการน้ำประปาเพื่อการอุปโภคและบริโภค เกษตรกรรม อุตสาหกรรม รวมถึงเพื่อปรับสมดุลของระบบนิเวศ การใช้น้ำเพื่อการผลิตและอุปโภคอย่างมีประสิทธิภาพและจัดการภัยพิบัติด้านน้ำ
- ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ  
โดยการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับการกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้ประเทศไทย ๔.๐

- ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย การทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ประเด็นที่ ๒๓ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมภายในการปราบปรามคหหลวง

### แผนปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน

การปราบปรามคหหลวง เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนปฏิรูป ด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านที่ ๒ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน  
โดย การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงสร้างให้ทันสมัย กะทัดรัด ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และระบบงานภาครัฐมีผลสัมฤทธิ์สูง พัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรมพร้อมนำการพัฒนาประเทศ
- ด้านที่ ๑๑ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ  
โดยมีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตามการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้

### Thailand ๔.๐

Thailand ๔.๐ มีเป้าหมายในการที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้ ซึ่งจะทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความหวัง ( Hope) มีความสุข ( Happy ) และสมานฉันท์ ( Harmony ) ได้อย่างแท้จริง โดยการประนคหหลวงในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการน้ำประปา ซึ่งเป็นระบบโครงสร้างพื้นฐานหลักของทุกภาคส่วนในประเทศ ควรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามแนวคิด Thailand ๔.๐ โดยเน้นด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อประสิทธิภาพการให้บริการสนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีการวางเส้นทางการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งก้าวสู่การบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ( SMART IT & Technology )

### ๒.๑.๒ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง


#### ๑) การควบคุมภายใน ตามกรอบแนวคิด COSO ๒๐๑๓

COSO เป็นชื่อย่อของคณะกรรมการเป็นชื่อย่อของคณะกรรมการ ที่มีชื่อเต็มว่า The Committee of Organizations of the Treadway Commission ซึ่งมีรูปแบบเป็นคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง ได้แก่

- สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา หรือ AICPA
- สถาบันผู้ตรวจสอบภายใน หรือ Institute of Internal Auditors: IIA
- สถาบันผู้บริหารการเงิน หรือ Financial Executives Institute หรือ FEI

- สถาบันนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา หรือ American Accounting Association: AA
  - สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร หรือ Institute of Management Accountants: IMA
- กรอบการควบคุมภายใน ได้กำหนดองค์ประกอบของการควบคุมภายในไว้ ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ สรุปได้ตามข้อความข้างล่างนี้

ภาพที่ ๑ มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓

 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	
<b>Summary of Updates</b> Codification of 17 principles embedded in the original Framework	
<b>Control Environment</b>	1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values 2. Exercises oversight responsibility 3. Establishes structure, authority and responsibility 4. Demonstrates commitment to competence 5. Enforces accountability
<b>Risk Assessment</b>	6. Specifies relevant objectives 7. Identifies and analyzes risk 8. Assesses fraud risk 9. Identifies and analyzes significant change
<b>Control Activities</b>	10. Selects and develops control activities 11. Selects and develops general controls over technology 12. Deploys through policies and procedures
<b>Information &amp; Communication</b>	13. Uses relevant information 14. Communicates internally 15. Communicates externally
<b>Monitoring Activities</b>	16. Conducts ongoing and/or separate evaluations 17. Evaluates and communicates deficiencies

ภาพที่ ๒ COSO ๒๐๑๓ การควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ



### องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ ๑ หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ ๒ ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของท่าน แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- หลักการที่ ๓ หัวหน้าหน่วยงานของท่านจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของท่าน ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- หลักการที่ ๔ หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของท่าน
- หลักการที่ ๕ หน่วยงานของท่านกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของท่าน

### องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ ๖ หน่วยงานของท่านระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- หลักการที่ ๗ หน่วยงานของท่านระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุม ทั้งหน่วยงานของท่าน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- หลักการที่ ๘ หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- หลักการที่ ๙ หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

### องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม

- หลักการที่ ๑๐ หน่วยงานของท่านระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ ๑๑ หน่วยงานของท่านระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- หลักการที่ ๑๒ หน่วยงานของท่านจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

### องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร

- หลักการที่ ๑๓ หน่วยงานของท่านจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- หลักการที่ ๑๔ หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

หลักการที่ ๑๕ หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

#### องค์ประกอบที่ ๕ กิจกรรมการติดตามผล

หลักการที่ ๑๖ หน่วยงานของท่านระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการ ปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ หน่วยงานของท่านประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุม ภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถส่ง การแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

### ๒) การควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐ ต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมาย ว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการ การคลัง งบประมาณ วินัย รายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้ สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๖๑ หมวด ๔ การ บัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากล ของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO ๒๐๑๓ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่อใช้เป็นกรอบ แนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้ การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

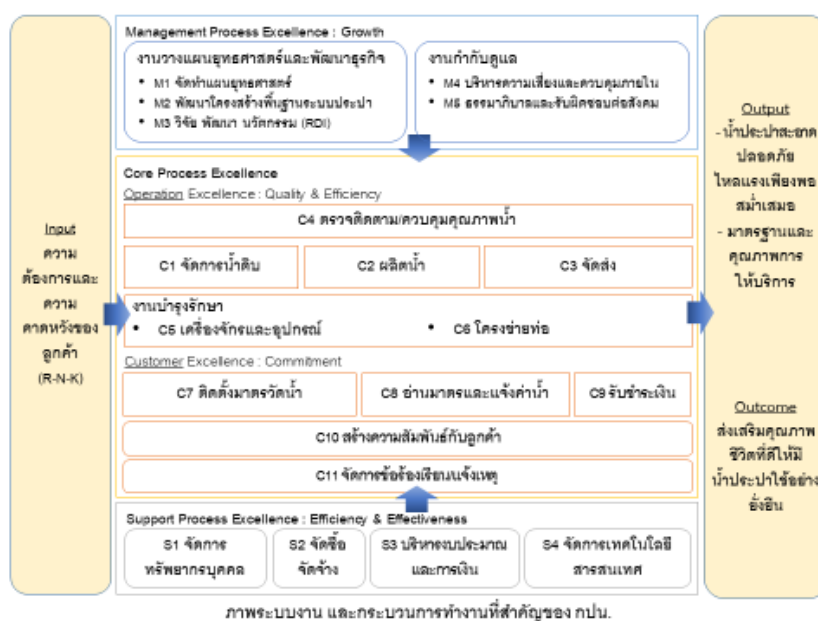
#### ๓) มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

- การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การ ควบคุมภายในในด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้าน การปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

- การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของ หน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็น ผลสุดท้ายของการกระทำ

- การควบคุมภายในเกิดขึ้นโดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งมีใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
- การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดอาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
- การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

ภาพที่ ๓ ระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของ กปน. (Core Process)



#### ๔) ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๓๘ อนุมัติหลักการเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๓๙ และได้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้ปรับปรุงเป็นระยะๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ในปี ๒๕๔๗ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร ๖ ด้าน ต่อมาในปี ๒๕๕๑ ได้ปรับปรุงโดยนำระบบประเมินคุณภาพ



รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ต่อมา มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) เมื่อวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๒ ถือเป็น การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย รวมถึงการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ในปี ๒๕๖๓ กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM แบ่งเป็น ๒ ส่วนดังนี้

๑. ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานที่สำคัญตามภารกิจ
๒. ด้าน Core Business Enablers ๘ ด้าน ได้แก่
  - ๑.) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
  - ๒.) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - ๓.) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - ๔.) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
  - ๕.) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
  - ๖.) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
  - ๗.) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - ๘.) ด้านการตรวจสอบภายใน

## ๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### ๒.๒.๑ สภาวะแวดล้อมทั่วไป

การประปานครหลวง ( กปน. ) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ ( พรบ.กปน. ) โดยมีภารกิจหลักในการสำรวจจัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในพื้นที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวเนื่องกับ หรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

### ๒.๒.๒ วิสัยทัศน์ ของ กปน. ( VISION )

เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล

#### เป้าหมายวิสัยทัศน์ ของ กปน.

เพื่อให้ กปน. สามารถขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ในการมุ่งก้าวสู่การ “ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล “ ดังนั้น กปน. จึงกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดโดยประยุกต์ใช้ “ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ( Thailand Quality Class : TQC ) ซึ่งปรับมาจากเกณฑ์ MBNQA โดยเป็นเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

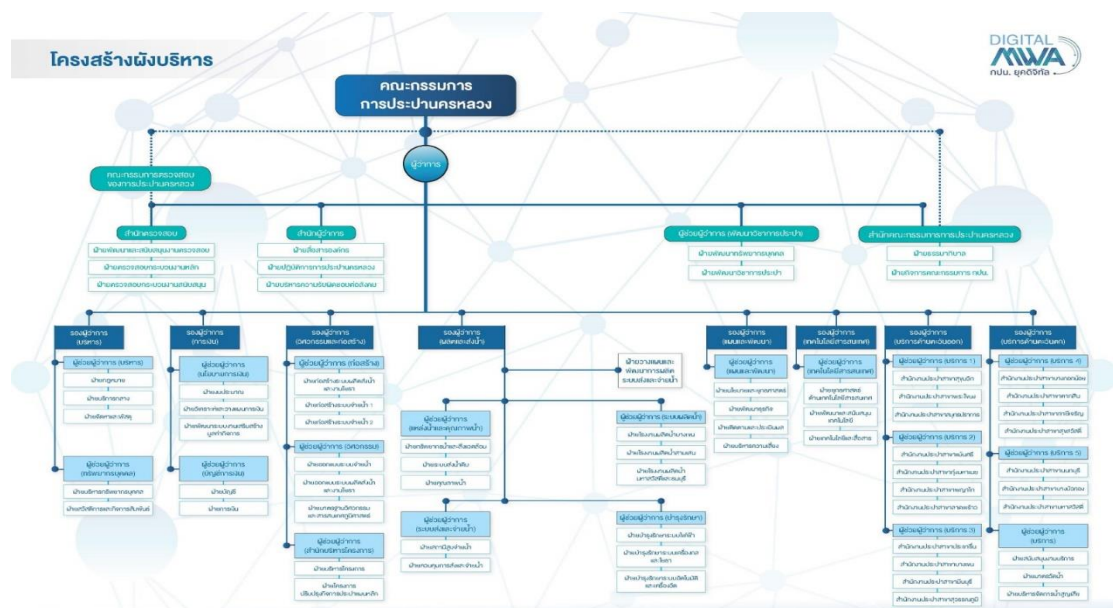
ในระดับสากล เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ควบคู่กับการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดด้านการบริการงานประปา และด้านธรรมาภิบาล คือ คะแนน ITA

**๒.๒.๓ พันธกิจ ( MISSION )**

- (๑) การสร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร
- (๒) ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย ขององค์การอนามัยโลกด้วยการพัฒนาระบบน้ำดิบ - ผลิต - จ่ายให้มีเสถียรภาพ
- (๓) พัฒนางานประปาอย่างมืออาชีพให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (๔) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า

**๒.๒.๔ ค่านิยม ( SHARE VALUE )**

มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ ( QWATER )  
 ภาพที่ ๔ โครงสร้างองค์กร การประปานครหลวง



ภาพที่ ๕ โครงสร้างหน่วยงาน- กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



### หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน

๑. เสนอวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของการประปานครหลวง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ต่อคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพื่อขอความเห็นชอบ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
๒. เสนอแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของการประปานครหลวง ประจำปีงบประมาณเพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการการประปานครหลวงให้การอนุมัติ
๓. ให้ข้อเสนอแนะในการจัดวาง ปรับปรุง และประเมินผลระบบการควบคุมแก่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามวิธีการจัดวางระบบการควบคุมภายในและแนวทางปฏิบัติที่การประปานครหลวง กำหนดไว้
๔. ติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานให้คณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในทราบ
๕. ประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมขององค์กร และจัดทำร่างรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอผู้ว่าการลงนาม และเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบของการประปานครหลวงเพื่อพิจารณาถ่วงดุล ก่อนนำเสนอคณะกรรมการการประปานครหลวงให้ความเห็นชอบ
๖. รายงานผลการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบของการประปานครหลวง เพื่อสอบทานประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพอเพียงของกระบวนการควบคุมภายใน
๗. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการควบคุมภายใน รวมทั้งสร้างความตระหนักในความสำคัญของการควบคุมภายใน แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
๘. พัฒนาระบบการควบคุมภายในของการประปานครหลวงอย่างต่อเนื่อง

### **๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ตามแบบ SWOT Analysis ดังนี้

**๒.๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) โดยใช้ C-PEST**

๑. Customer: ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. Politic: การเมือง
๓. Economic : เศรษฐกิจ
๔. Social : สังคม
๕. Technology : เทคโนโลยี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) และสิ่งท้าทาย (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยอาศัยหลักการพื้นฐานและกรอบความคิดในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีอิทธิพลจากภายนอก โดยใช้หลักของ “C-PEST Analysis Model” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมในพื้นที่เชิงกลยุทธ์ โดยใช้ C-PEST ประกอบด้วย

**ตารางที่ ๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้ C-PEST**

กรอบการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threat)
ด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer)	O๑. ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์	T๑. ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และคะแนนความพึงพอใจของหน่วยงานผู้รับบริการ
	O๒. ผลการประเมินความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของ กปน.	
ด้านการเมือง (Political Environment)	O๓. การประกาศหลวง ( กปน. ) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประกาศหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ ( พรบ.กปน. )	T๒. การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล
	O๔. นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญของการบริหารจัดการน้ำเป็นวาระแห่งชาติ	T๓. ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐ ( การเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร))
	O๕. กปน. ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐาน และ	

	หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑	
	๐๖. กปน. ดำเนินการตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร)	
	๐๗. กระบวนการควบคุมภายใน ของ กปน. สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓	
ด้านเศรษฐกิจ ( Economic Environment : E )	๐๘. ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปีอย่างสม่ำเสมอ	T๔. งบประมาณมีจำนวนจำกัด
		T๕. การจัดสรรงบประมาณในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายในไม่เพียงพอ
ด้านสังคม ( Social Environment : S )	๐๙. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายในเพื่อสนับสนุนต่อค่านิยมองค์กร	T๖. ยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจนในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนค่านิยมองค์กร
ด้านเทคโนโลยี ( Technology Environment : T )	๐๑๐. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบหลักและระบบสนับสนุน	T๗. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และขาดการบูรณาการระบบสารสนเทศ
	๐ ๑๑. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ได้แก่ ระบบ GRC	T๘. บุคลากรในหน่วยงานเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อการให้การสนับสนุนพัฒนาระบบเทคโนโลยี ด้านการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

๑. สภาพแวดล้อมด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของ กปน.

๒. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment) เป็นการวิเคราะห์ กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ของภาครัฐ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานกำกับดูแล โดยการประสานครหลวง ( กปน. ) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประสานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ ( พรบ.กปน. ) โดยมีภารกิจหลักในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในพื้นที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวเนื่องกับ หรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยนโยบายรัฐเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการน้ำเป็นวาระแห่งชาติ นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางในการสร้างความร่วมมือระหว่าง กปน. กับ ภาคเอกชน ในการร่วมลงทุนใหม่ๆ อีกทั้งกรมชลประทานให้ความสำคัญในการจัดสรรน้ำจากเขื่อนภูมิพล เขื่อนสิริกิติ์ และเขื่อนแม่กลองให้ กปน. เป็นอันดับแรก นอกจากนี้ยังต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองตามนโยบายของรัฐบาล และตอบสนองความคาดหวังและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้น้ำ รวมทั้ง กปน. ต้องดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และดำเนินการตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers)

๓. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ( Economic Environment : E ) เป็นการวิเคราะห์ งบประมาณที่ได้รับ และการจัดสรรงบประมาณ และการขยายตัวของเมือง ส่งผลต่อความต้องการ และพฤติกรรมการใช้น้ำของประชาชน สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนโดยการปรับปรุงท่อประปา อีกทั้ง กปน. ยังต้องพิจารณาถึงการจัดสรรงบประมาณในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายใน

๔. สภาพแวดล้อมด้านสังคม ( Social Environment : S ) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคม ค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพ และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมด้วยการช่วยพัฒนาอาชีพช่างประปาชุมชน และการให้บริการน้ำประปาทั่วถึงและเพียงพอ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนนหน้า โดยการบริการงานประปาที่ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบ ขยายธุรกิจเกี่ยวเนื่องและกิจกรรมเชิงสังคม และส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ( CSR ) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาล และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายในเพื่อสนับสนุนต่อค่านิยมองค์กร

๕. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี ( Technology Environment : T ) เป็นการวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน ของ กปน. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบหลัก และระบบสนับสนุน รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ได้แก่ ระบบ GRC (Goverance Risk & Compliance)

๒.๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) โดยใช้ทฤษฎี ๗s ของ Mckinsey  
 ภาพที่ ๒ สภาพแวดล้อมภายใน



ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

กรอบแนวคิด ๗s McKinsey	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
๑. โครงสร้าง (Structure)	S๑. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ และเป็นธุรกิจผูกขาดเชิงพื้นที่และให้บริการน้ำประปา มีพื้นที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	W๑. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ และมีกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ที่ล้าสมัยและเป็นข้อจำกัดทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานโครงสร้างองค์กรไม่ยืดหยุ่นและมีขนาดใหญ่
	S๒. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ	W๒. หน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรบางหน่วยงานทำงานซ้ำซ้อนกัน
	S๓. มีคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในระดับองค์กร และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำกับดูแลงานด้านการควบคุมภายใน	
	S๔. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร	

กรอบแนวคิด ๗s McKinsey	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	ได้แก่ กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	
<b>๒. กลยุทธ์ (Strategy)</b>	S๕. มีการวางยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	W๓. มีการกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมภายในของแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) แต่การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังไม่ดีพอ
	S๖. ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน รองรับพันธกิจขององค์กร	W๔. การถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติยังไม่ดีพอ เนื่องจากกระบวนการสำคัญที่มารองรับยังไม่สมบูรณ์
	S๗. มีการกำหนดนโยบายการควบคุมภายในขององค์กรและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติเพื่อส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของการประปานครหลวงอย่างคุ้มค่า	W๕. การระบุจุดวิกฤต Critical Point ยังไม่ครบถ้วนครอบคลุมกระบวนการสำคัญและกระบวนการสนับสนุน
	S๘. มีการสื่อสารนโยบายการควบคุมภายใน และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี	W๖. ขาดการบูรณาการกระบวนการสำคัญ (Core Process) กับระบบการควบคุมภายในขององค์กร
	S๙. กปน. มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรแต่ละปีอย่างชัดเจน	
<b>๓. ระบบการทำงาน (System)</b>	S๑๐. กปน. มีโรงงานผลิตน้ำขนาดใหญ่ที่มีขีดความสามารถในการผลิตน้ำ ได้ตามเกณฑ์หรือดีกว่าในบางมิติขององค์การอนามัยโลกและมีระบบท่อส่งน้ำที่มีโครงข่ายครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ	W๗. กปน. จัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามJD (Job Description) เท่านั้น ยังไม่ได้กำหนดให้มีการควบคุมภายในตามกระบวนการสำคัญ ของ องค์กร
	S๑๑. การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของ กปน. สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง	W๘. ขาดกระบวนการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับการประเมินผลการควบคุมภายใน (CSA)



กรอบแนวคิด ๗s McKinsey	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ Enablers	
	S๑๒. ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของ กปน. อย่างคุ้มค่า	W๙. พนักงานและผู้บริหารอาจมีความเสี่ยงด้านการทุจริต – คอร์รัปชั่น
		W๑๐. ขาดกระบวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในตาม Critical point ของกระบวนการสำคัญ ของ กปน. (Core Process)
<b>๔. รูปแบบการบริหารงาน (Style)</b>	S๑๓. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในระดับองค์กร	W๑๑. การบริหารองค์กรมีลักษณะอนุรักษ์ แนวทางการบริหารงานของ กปน. ทำให้บุคลากรขาดความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
	S๑๔. มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลที่โดดเด่น โดยมีผู้บริหารระดับสูงของ กปน. เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการดำเนินงาน	W๑๒. การตัดสินใจของระบบคล้ายราชการมีผลต่อการดำเนินงานที่ล่าช้าและทำให้เสียโอกาส
<b>๕. ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)</b>	S๑๕. กปน. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	W๑๓. บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ มีทักษะที่จำเป็นด้านการควบคุมภายในไม่เพียงพอ ทำให้ผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) คลาดเคลื่อน ไม่สะท้อนความเป็นจริง
	S ๑๖. มีการจัดทำ Training Needs เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะของพนักงานแต่ละหน่วยงาน	W๑๔. บุคลากรในกองประสานงานระบบการควบคุมภายในยังขาดทักษะที่หลากหลาย เช่น ด้านการผลิตและส่งน้ำด้านวิศวกร

กรอบแนวคิด ๗s McKinsey	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
๖. บุคลากร ในองค์กร (Staff)	S๑๗. พนักงานของกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการควบคุมภายในเป็นอย่างดี และมีความสามารถเป็นวิทยากรให้ความรู้ และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี	W๑๕. บุคลากรในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องการควบคุมภายใน
		W๑๖. พนักงานของกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร มีจำนวนไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถให้คำแนะนำและเข้าร่วมการประเมินผลการควบคุมภายใน (ประเมิน CSA) ได้ครบทุกหน่วยงานในองค์กร ภายในปีงบประมาณ
๗. ค่านิยม องค์กร (Shared Value)	S๑๘. องค์กรมีค่านิยมร่วม [มุ่งมั่นพัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคมด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ (Q Water) โดยมีค่านิยมองค์กรในเรื่องความโปร่งใส จะเกี่ยวข้องกับงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร	W๑๗. การปฏิบัติในหลายภาคส่วนยังไม่เข้าใจถึงค่านิยมร่วม ขององค์กร เนื่องจากการสื่อสารไม่เพียงพอและต่อเนื่อง

#### ทฤษฎี SWOT Analysis

ความหมายของ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT มีความหมาย ดังนี้

- S : Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
- W : Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

- O : Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
- T : Threats – อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยคุกคามการดำเนินงานขององค์กร

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่องค์กรกำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของ กปน. นอกเหนือจากการศึกษาข้อมูลต่างๆ แล้ว ยังพิจารณาต่อยอดจากผลการวิเคราะห์ของเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ ที่นำมาใช้ประยุกต์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามกรอบ McKinsey ๗S การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบ CPEST Analysis โดยผลการวิเคราะห์จากเครื่องมือดังกล่าว จะนำมาวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของ กปน. ร่วมกับข้อมูลอื่นๆ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรตามกรอบของ SWOT/TOWS Matrix ต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสถานะแวดล้อมภายนอก อาทิ เช่น สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค ทั้งนี้ การประเมินสภาพแวดล้อมของ กปน. สามารถกำหนดประเด็นและกรอบในการพิจารณา ดังนี้

### สภาพแวดล้อมภายใน

#### ๑. Strengths

S๑. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ และเป็นธุรกิจผูกขาดเชิงพื้นที่และให้บริการน้ำประปา มีพื้นที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

S๒. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

S๓. มีคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในระดับองค์กร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำกับดูแลงานด้านการควบคุมภายใน

S๔. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร ได้แก่ กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน

S๕. การวางยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

S๖. ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน รองรับพันธกิจขององค์กร

S๗. มีการกำหนดนโยบายการควบคุมภายในของ กปน. และคำสั่งกปน. เรื่อง แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน กำหนดให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติ เพื่อส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของการประปานครหลวงอย่างคุ้มค่า

S๘. มีการสื่อสารนโยบายการควบคุมภายใน และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี

S๙. กปน. มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรแต่ละปีอย่างชัดเจน

S๑๐. กปน. มีโรงงานผลิตน้ำขนาดใหญ่ที่มีขีดความสามารถในการผลิตน้ำได้ตามเกณฑ์หรือดีกว่าในบางมิติขององค์การอนามัยโลกและมีระบบท่อส่งน้ำที่มีโครงข่ายครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ

S๑๑. การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของ กปน. สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ Enablers

S๑๒. ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของ กปน. อย่างคุ้มค่า

S๑๓. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในระดับองค์กร

S๑๔. มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลที่โดดเด่น โดยมีผู้บริหารระดับสูงของ กปน. เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการดำเนินงาน

S๑๕. กปน. มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

S๑๖. มีการจัดทำ Training Needs เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะของพนักงานแต่ละหน่วยงาน

S๑๗. พนักงานของกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการควบคุมภายในเป็นอย่างดี และมีความสามารถเป็นวิทยากรให้ความรู้ และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี

S๑๘. องค์กรมีค่านิยมร่วม [มุ่งมั่นพัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ (Q Water) โดยมีค่านิยมองค์กรในเรื่องความโปร่งใส จะเกี่ยวข้องกับงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร

## ๒. Weakness

W๑. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ และมีกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ที่ล้าสมัยและเป็นข้อจำกัดทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กรไม่ยืดหยุ่นและมีขนาดใหญ่

W๒. หน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรบางหน่วยงานทำงานซ้ำซ้อนกัน

W๓. มีการกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมภายในของแผนปฏิบัติงาน ประจำปี (Action Plan) แต่การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังไม่ดีพอ

W๔. การถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติยังไม่ดีพอ เนื่องจากกระบวนการสำคัญที่มารองรับยังไม่สมบูรณ์

W๕. การระบุจุดวิกฤต Critical Point ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการสำคัญและกระบวนการสนับสนุน

W๖. ขาดการบูรณาการกระบวนการสำคัญ (Core Process) กับระบบการควบคุมภายในขององค์กร

W๗. กปน. จัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามJD (Job Description) เท่านั้น ยังไม่ได้กำหนดให้มีการควบคุมตามกระบวนการสำคัญ ของ กปน.

W๘. ขาดกระบวนการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับการประเมินผลการควบคุมภายใน (CSA)

W๙. พนักงานและผู้บริหารอาจมีความเสี่ยงด้านการทุจริต – คอร์รัปชั่น

W๑๐. ขาดกระบวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในตาม Critical point ของกระบวนการสำคัญ ของ กปน. (Core Process)

W๑๑. การบริหารองค์กรมีลักษณะอนุรักษ์ แนวทางการบริหารงานของ กปน. ทำให้บุคลากรขาดความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

W๑๒. การตัดสินใจของระบบคล้ายราชการมีผลต่อการดำเนินงานที่ล่าช้า และทำให้เสียโอกาส

W๑๓. บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ มีทักษะที่จำเป็นด้านการควบคุมภายใน ไม่เพียงพอ ทำให้ผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) คลาดเคลื่อน ไม่สะท้อนความเป็นจริง

W๑๔. บุคลากรของกองประสานงานระบบการควบคุมภายในยังขาดทักษะที่หลากหลาย เช่น ทักษะด้านการผลิตและส่งน้ำ ด้านวิศวกรรม เป็นต้น

W๑๕. บุคลากรในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องการควบคุมภายใน

W๑๖. พนักงานของกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร มีจำนวนไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถให้คำแนะนำและเข้าร่วมการประเมินผลการควบคุมภายใน (ประเมิน CSA) ได้ครบทุกหน่วยงานในองค์กร ภายในปีงบประมาณ

W๑๗. การปฏิบัติในหลายภาคส่วนยังไม่เข้าใจถึงค่านิยมร่วม ขององค์กร เนื่องจากสื่อสารไม่เพียงพอและต่อเนื่อง

## สภาพแวดล้อมภายนอก

### ๑. Opportunities

O๑. ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์

O๒. ผลการประเมินผลความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของ กปน.

O๓. การปราบปรามคหหลวง ( กปน. ) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการปราบปรามคหหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ ( พรบ.กปน. )

O๔. นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญของการบริหารจัดการน้ำเป็นวาระแห่งชาติ

O๕. กปน. ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

O๖. กปน. ดำเนินการตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร)

O๗. กระบวนการควบคุมภายใน ของ กปน. สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓

O๘. ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปีอย่างสม่ำเสมอ

O๙. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายในเพื่อสนับสนุนต่อค่านิยมองค์กร

O๑๐. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบหลัก และระบบสนับสนุน

O๑๑. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ได้แก่ ระบบ GRC (Goverance Risk & Compliance)

## ๒. Threats

T๑. ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและคะแนนความพึงพอใจของหน่วยงานผู้รับบริการ

T๒. การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล

T๓. ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐ (การเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร))

T๔. งบประมาณมีจำนวนจำกัด

T๕. การจัดสรรงบประมาณในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายในไม่เพียงพอ

T๖. ยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจนในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนค่านิยมองค์กร

T๗. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และขาดการบูรณาการระบบสารสนเทศ

T๘. บุคลากรในหน่วยงานเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อการให้การสนับสนุนพัฒนาระบบเทคโนโลยี ด้านการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

## ๒.๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

### ๒.๔.๑ การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของ กปน. จำนวน ๕ ท่าน โดยให้พิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อยให้กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดอ่อนหรือปัญหาต่อองค์กรมาก โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น ๑ น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญ จากนั้นนำน้ำหนักคะแนนของกลุ่มตัวอย่างมาคำนวณหาค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยตามรายการปัจจัยภายในของแต่ละด้าน ได้ผลดังตาราง

ตารางที่ ๓ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	กลุ่มตัวอย่างคนที่					ค่าน้ำหนัก คะแนน เฉลี่ย
	๑	๒	๓	๔	๕	
S๑ โครงสร้างองค์กร (Structure)	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๑
S๒ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕
S๓ ระบบการทำงาน (System)	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๔
S๔ รูปแบบการบริหารงาน (Style)	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๓
S๕ ความรู้ความสามารถของ บุคลากร (Skill)	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕
S๖ บุคลากร (Staff)	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๑
S๗ ค่านิยมองค์กร (Share Value)	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๑
น้ำหนักคะแนนรวม	๑	๑	๑	๑	๑	๑

จากตารางข้างต้น พบว่าค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยในแต่ละรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน มีค่าน้ำหนักเฉลี่ยลำดับจากมากไปน้อย คือ S๒ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy), S5 ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) , S๓ ระบบการทำงาน (System) , S๔ รูปแบบการบริหารงาน (Style) , และมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ๓ รายการ คือ S1โครงสร้างองค์กร(Structure) , S๖ บุคลากร (Staff) และ S๗ ค่านิยมองค์กร (Share Value)

ตารางที่ ๔ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยภายใน	กลุ่มตัวอย่างคนที่					ค่าน้ำหนัก คะแนน เฉลี่ย
	๑	๒	๓	๔	๕	
C ด้าน ผู้รับบริการ (Customer)	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๘
P ด้านการเมือง (Political Environment)	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕
E ด้านเศรษฐกิจ ( Economic Environment : E )	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๑๕	๐.๒๐
S ด้านสังคม ( Social Environment : S )	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕
T ด้านเทคโนโลยี (Technology Environment : T)	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๒
น้ำหนักคะแนนรวม	๑	๑	๑	๑	๑	๑

จากตารางข้างต้น พบว่าค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยในแต่ละรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกมีค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยลำดับจากมากไปน้อย คือ P ด้านการเมือง (Political Environment) , T ด้านเทคโนโลยี (Technology Environment : T) , E ด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment : E) , C ด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) และ S ด้านสังคม (Social Environment : S)

#### ๒.๔.๒ การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ในบทที่ ๑ พิจารณาประเด็นและวิเคราะห์ว่า ประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของ กปน. ในระดับใด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในมากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในมาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในน้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในน้อยที่สุด

ได้ค่าคะแนนเฉลี่ย ซึ่งแสดงผลได้ดังตารางที่ ๕ และ ๖ สรุปได้ว่าจุดแข็งของสถานะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ และจุดอ่อนของสถานะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๕ ส่วนโอกาสของสถานะแวดล้อมภายนอก มีค่าเท่ากับ ๓.๘๙ และอุปสรรคของสถานะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๕



ตารางที่ ๕ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework)

ประเด็นสำคัญ	สภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง : Strengths)		สภาวะแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน : Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S๑ : Structure	๔.๔๕	S๑	๓.๕๕	W๑
	๔.๑๘	S๒	๓.๓๖	W๒
	๔.๗๓	S๓	-	-
	๔.๕๕	S๔	-	-
S๒ : Strategy	๔.๑๘	S๕	๔.๒๗	W๓
	๔.๕๕	S๖	๓.๙๑	W๔
	๔.๗๓	S๗	๔.๐๙	W๕
	๔.๓๖	S๘	๔.๐๙	W๖
	๔.๑๘	S๙	-	-
S๓ : Systems	๔.๐๙	S๑๐	๔.๐๙	W๗
	๔.๒๗	S๑๑	๓.๙๑	W๘
	๔.๔๕	S๑๒	๓.๕๕	W๙
S๔ : Style	๔.๐๙	S๑๓	๓.๓๖	W๑๐
	๔.๐๐	S๑๔	๓.๖๔	W๑๑
S๕ : Staff	๔.๕๕	S๑๗	๔.๐๐	W๑๕
	-	-	๓.๘๒	W๑๖
S๖ : Skills	๔.๑๘	S๑๕	๓.๖๔	W๑๒
	๔.๐๙	S๑๖	๔.๐๙	W๑๓
	-	-	๓.๔๕	W๑๔
S๗ : Shared Values	๓.๐๙	S๑๘	๓.๒๗	W๑๗
รวมคะแนนเฉลี่ย	๔.๑๓		๓.๖๙	

ตารางที่ ๖ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ประเด็นสำคัญ	สภาวะแวดล้อมภายนอก (โอกาส : Opportunities)		สภาวะแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค : Treats)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Treats
C : Customer	๓.๓๖	O๑	๓.๙๑	T๑
	๔.๓๖	O๒	-	-
P : Political	๔.๕๕	O๓	๒.๕๕	T๒
	๓.๒๗	O๔	๒.๙๑	T๓

ประเด็นสำคัญ	สภาวะแวดล้อมภายนอก (โอกาส : Opportunities)		สภาวะแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค : Treats)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Treats
	๔.๑๘	0๕	-	-
	๔.๖๔	0๖	-	-
	๔.๖๔	0๗	-	-
E : Economic	๓.๐๐	0๘	๓.๐๐	T๔
	-	-	๓.๘๒	T๕
S : Social	๓.๘๒	0๙	๔.๒๗	T๖
T : Technological	๔.๓๖	0๑๐	๓.๕๕	T๗
	๔.๒๗	0๑๑	๔.๓๖	T๘
รวมคะแนนเฉลี่ย	๓.๘๙		๓.๖๕	

**๒.๔.๓ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก**

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการคำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ตามข้อ ๒.๔.๑ มีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละด้านของ ๗-S Framework และ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน/โอกาสหรืออุปสรรค ต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรมาก จะกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนมากกว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน/โอกาสหรืออุปสรรค ต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรน้อย เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ได้ค่าคะแนนเฉลี่ย ซึ่งแสดงผลได้ดังตารางที่ ๗ และ ๘ สรุปได้ว่าจุดแข็งของสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +๔.๑๘ และจุดอ่อนของสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ -๓.๗๕ (สรุปได้ผลเป็น +๐.๔๓) ส่วนโอกาสของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +๓.๙๓ และอุปสรรคของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ -๓.๕๗ (สรุปได้ผลเป็น +๐.๓๗)

**ตารางที่ ๗ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (๗-S Framework)**

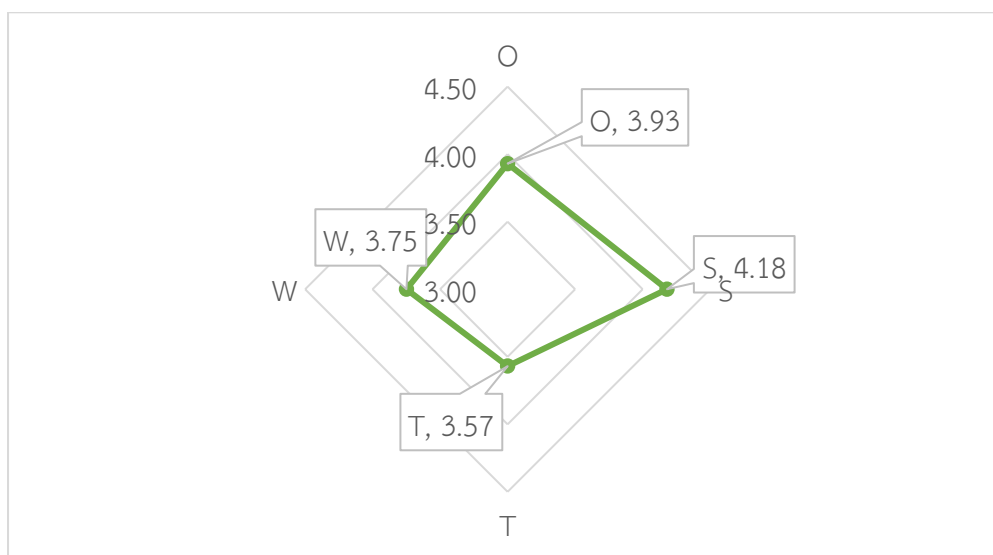
รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W)		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก (S, W)		สรุปผล (S - W)
		S	W	S	W	
S๑ : Structure	๐.๑๑	๔.๔๕	๓.๔๕	๐.๔๙	๐.๓๘	๐.๑๑
S๒ : Strategy	๐.๒๕	๔.๔๐	๔.๐๙	๑.๑๐	๑.๐๒	๐.๐๘
S๓ : Systems	๐.๑๔	๔.๒๗	๓.๘๕	๐.๖๐	๐.๕๔	๐.๐๖
S๔ : Style	๐.๑๓	๔.๐๕	๓.๕๐	๐.๕๓	๐.๔๖	๐.๐๗

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W)		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก (S, W)		สรุปผล (S - W)
		S	W	S	W	
S๕ : Staff	๐.๑๑	๔.๑๔	๓.๗๓	๐.๔๖	๐.๔๑	๐.๐๕
S๖ : Skills	๐.๑๕	๔.๔๕	๓.๙๑	๐.๖๗	๐.๕๙	๐.๐๘
S๗ : Shared Values	๐.๑๑	๓.๐๙	๓.๒๗	๐.๓๔	๐.๓๖	-๐.๐๒
รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน และสรุปผลปัจจัยภายใน				+๔.๑๘	-๓.๗๕	๐.๔๓

ตารางที่ ๘ สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย โอกาส (O) อุปสรรค (T)		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก (O, T)		สรุปผล (O - T)
		O	T	O	T	
C : Customer	๐.๑๘	๓.๘๖	๓.๙๑	๐.๖๙	๐.๗๐	-๐.๐๑
P : Political	๐.๒๕	๔.๔๕	๒.๖๘	๑.๑๑	๐.๖๗	๐.๔๔
E : Economic	๐.๒๐	๓.๐๐	๓.๔๑	๐.๖๐	๐.๖๘	-๐.๐๘
S : Social	๐.๑๕	๓.๘๒	๔.๒๗	๐.๕๗	๐.๖๔	-๐.๐๗
T : Technological	๐.๒๒	๔.๓๒	๓.๙๕	๐.๙๕	๐.๘๗	๐.๐๘
รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก และสรุปผลปัจจัยภายนอก				+๓.๙๓	-๓.๕๗	+๐.๓๗

### ๒.๔.๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร



รูปภาพที่ ๗ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning)

การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร จากภาพจะเห็นได้ว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายในด้านของจุดแข็ง (+๔.๑๘) และปัจจัยภายนอกด้านของโอกาส (+๓.๙๓) มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยภายในด้านของจุดอ่อน (-๓.๗๕) และปัจจัยภายนอกด้านอุปสรรค (-๓.๕๗) ส่งผลให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ในสถานะภาพของ Stars (เอื้อและแข็ง) ที่ต้องมุ่งเน้นกำหนดการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) ในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน จึงควรใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้นพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของการประสานครหลวง อย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ การประสานครหลวง

## บทที่ ๓

### ยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### ๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าประสงค์)

##### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำด้านการให้บริการน้ำประปาอย่างมืออาชีพและได้มาตรฐานในระดับสากล ภายในปี ๒๕๖๕

##### พันธกิจ

๑. สร้างการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน
๒. ดำเนินการด้านการผลิตน้ำประปาให้ได้มาตรฐานในระดับสากล
๓. พัฒนางานประปาอย่างมืออาชีพและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

##### เป้าประสงค์

มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในการบริหารจัดการองค์กรในระดับ Best In Class ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

##### เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

##### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : สร้างการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ การพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล

##### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : สร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล

กลยุทธ์ การบริหารและพัฒนาบุคลากร

##### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพด้านกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

กลยุทธ์ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดอื่นๆ แล้ว ก็จะใช้เครื่องมือในการเลือกการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยการนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่ เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

รูปภาพที่ ๘ TOWS Matrix

<h2>TOWS Matrix</h2>		
INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
EXTERNAL FACTORS (EFAS)		
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here	<b>SO Strategies</b> Generate strategies here that use <b>strengths</b> to take advantage of opportunities	<b>WO Strategies</b> Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here	<b>ST Strategies</b> Generate strategies here that use <b>strengths</b> to avoid threats	<b>WT Strategies</b> Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. 3-1

ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส – อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง – จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นไร และภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

๓.๒.๑ สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง+โอกาส) สถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลากหลายรูปแบบ ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้เพื่อฉกฉวยโอกาสต่างๆ สร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

๓.๒.๒ สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน + อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่แย่ที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาภายในองค์กรและอุปสรรคจากภายนอกหลายประการ

ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว เพื่อพยายามลดหรือหลบเลี่ยงอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนมาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

๓.๒.๓ สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน + โอกาส) สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาสนำข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดตรงที่มีจุดอ่อนภายในองค์กรหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การพลิกตัว เพื่อจัดการหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

๓.๒.๔ สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง + อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่องค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีการสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ควรแยกแยะอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ และเป็นสาเหตุหลัก ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย Result ได้จริง

๒. การกำหนดเป้าหมายต่างๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะจุดอ่อน (W) จุดแข็ง (S) โอกาส (O) หรืออุปสรรค/ภัยคุกคาม (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกัน ก็สมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก

S จุดแข็งภายในองค์กร

W จุดอ่อนภายในองค์กร

O โอกาสภายนอก

SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้

WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร โดย การพิจารณาโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กรมาใช้

T อุปสรรคภายนอก

ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้

WT การแก้ไขหรือลดความเสียหาย ของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

ข้อดี – ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้นำไปใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่างๆ มากมาย เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินงาน การวิเคราะห์โครงการริเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ เป็นต้น

ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่จำนวนไม่น้อยเหมือนกันเมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจากคุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ผู้วิเคราะห์ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วตามสภาพแวดล้อมหรือไม่

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของ การประปานครหลวง ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS ดังนี้

Vision	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>เป็นองค์กรชั้นนำด้านการให้บริการน้ำประปาอย่างมีอาชีพและได้มาตรฐานในระดับสากล ภายในปี ๒๕๖๕</p>	<p>S๓. มีคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในระดับองค์กร และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำกับดูแลงานด้านการควบคุมภายใน (๔.๗๓)</p>	<p>W๓. ขาดการควบคุมภายในของแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) (๔.๒๗)</p>
<p><b>เป้าหมาย</b> มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในการบริหารจัดการองค์กรในระดับ Best In Class ของรัฐวิสาหกิจในประเทศ</p>	<p>S๗. มีการกำหนดนโยบายการควบคุมภายในของ กปน. และคำสั่งกปน. เรื่องแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน กำหนดให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติ เพื่อส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของการประปานครหลวงอย่างคุ้มค่า (๔.๗๓)</p>	<p>W๕. การระบุจุดวิกฤต Critical Point ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการสำคัญและกระบวนการสนับสนุน (๔.๐๙)</p>
	<p>S๔. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร ได้แก่ กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน (๔.๕๕)</p>	<p>W๖. ขาดการบูรณาการกระบวนการสำคัญ (Core Process) กับระบบการควบคุมภายในขององค์กร (๔.๐๙)</p>
	<p>S๖. ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน รองรับพันธกิจขององค์กร (๔.๕๕)</p>	<p>W๗. กปน. จัดวางระบบการควบคุมภายใน ตาม JD (Job Description) เท่านั้น ยังไม่ได้กำหนดให้มีการควบคุมตามกระบวนการสำคัญ ของ กปน. (๔.๐๙)</p>
	<p>S๑. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ และเป็นธุรกิจผูกขาดเชิงพื้นที่และให้บริการน้ำประปา มีพื้นที่รับผิดชอบที่ชัดเจน (๔.๕๕)</p>	<p>W๑๓. บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ยังมีทักษะที่จำเป็นด้านการควบคุมภายใน ไม่เพียงพอ ทำให้ผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) คลาดเคลื่อน (๔.๐๙)</p>
	<p>S๑๒. ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของ กปน. อย่างคุ้มค่า (๔.๕๕)</p>	<p>W๑๕. บุคลากรในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องการควบคุมภายใน (๔.๐๐)</p>
		<p>W๔. การถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากกระบวนการสำคัญที่มารองรับยังไม่สมบูรณ์ (๓.๙๑)</p>
		<p>W๘. ขาดกระบวนการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับการประเมินผลการควบคุมภายใน (CSA) (๓.๙๑)</p>



	<p>S๑๗. พนักงานของกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการควบคุมภายใน ระดับองค์กรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการควบคุมภายในเป็นอย่างดี และมีความสามารถเป็นวิทยากรให้ความรู้ และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี (๔.๔๕)</p> <p>S๘. มีการสื่อสารนโยบายการควบคุมภายใน และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี (๔.๔๕)</p> <p>S๑๑. การจัดวางระบบการควบคุมภายในของ กปน. สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ Enablers (๔.๒๗)</p>	<p>W๑๖. พนักงานของกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กรมีจำนวนไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถให้คำแนะนำ และ เข้าร่วม การประเมินผลการควบคุมภายใน (ประเมิน CSA) ได้ครบทุกหน่วยงานในองค์กร ภายในปีงบประมาณ (๓.๘๒)</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O๖. กปน. ดำเนินการตามระบบการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) (๔.๖๔)</p> <p>O๗. กระบวนการควบคุมภายในของ กปน. สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ (๔.๖๔)</p> <p>O๓. การปราบปรามครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการปราบปรามครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ (พรบ.กปน.) (๔.๔๕)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก(SO Strategies)</b></p> <p>SO๑ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นที่การดำเนินการตามมาตรฐานสากล และระบบการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) (S๓,๗,๔,๖,๑๑,O๖,๗)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <p>WO๑ บูรณาการการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับองค์กรกับกระบวนการสำคัญ (Core Process) ของ กปน. โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน รวมทั้งการรายงานการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (W๓,๕,๖,O๒,๑๐,๑๑)</p> <p>WT๑ เสริมสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการควบคุมภายใน</p>

<p>0๒. ผลการประเมินผลความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของ กปน. (๔.๓๖)</p> <p>0๑๐. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบหลัก และระบบสนับสนุน (๔.๓๖)</p> <p>0 ๑๑. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ได้แก่ ระบบ GRC (Governance Risk &amp; Compliance) (๔.๒๗)</p> <p>0๕. กปน. ดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (๔.๑๘)</p>		<p>และสร้างความตระหนักด้านการควบคุมภายในให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยถือปฏิบัติตามข้อสั่งการของหน่วยงานกำกับดูแล และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO 2013(W๑๓,๑๕,๑๖,O๖,๗)</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p>T๘. บุคลากรในหน่วยงานเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อการให้การสนับสนุนพัฒนาระบบเทคโนโลยี ด้านการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน (๔.๓๖)</p> <p>T๖. ยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจนในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนค่านิยมองค์กร (๔.๒๗)</p> <p>T๑. ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและคะแนนความพึงพอใจของหน่วยงานผู้รับบริการ (๓.๙๑)</p> <p>T๕. การจัดสรรงบประมาณในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายในไม่เพียงพอ (๓.๘๒)</p> <p>T๗. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และขาดการบูรณาการระบบสารสนเทศ (๓.๕๕)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p>ST๑ ออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการรายงานการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ (S๓,๑๑,๑๗,T๑,๗)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p>WT๒ เสริมสร้างเครือข่ายงานด้านการควบคุมภายใน เช่น โครงการที่เลี้ยง IC Ampassador (W๑๓,๑๕,๑๖,T๑)</p>

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้คือ การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นที่การดำเนินการตามมาตรฐานสากล และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers) ของสำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) อีกทั้ง กปน. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร ได้แก่ กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน และองค์กรได้มีการกำหนดนโยบายการควบคุมภายใน. และคำสั่ง กปน. เรื่อง แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน กำหนดให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติ เพื่อส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงิน และทรัพย์สินของการประปานครหลวงอย่างคุ้มค่า

#### **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)**

กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อนของเรา หรือทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นกลยุทธ์เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา ด้วยหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) มีนโยบายให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enablers) และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ องค์กรจึงต้องดำเนินการโดยบูรณาการการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับองค์กรกับกระบวนการสำคัญ (Core Process) ของ กปน. โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน รวมทั้งการรายงานการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

#### **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)**

กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค ออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการรายงานการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ จากความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องออกแบบและพัฒนาให้การควบคุมภายในระดับองค์กรมีการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการรายงานนำเสนอต่อผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทันเวลา

#### **กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)**

กลยุทธ์เชิงรับ เป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ โดยเริ่มจากเสริมสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการควบคุมภายใน และสร้างความตระหนักด้านการควบคุมภายในให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมากำหนดเป็นกิจกรรมดำเนินงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการเสริมสร้างเครือข่ายงานด้านการควบคุมภายใน เช่น โครงการพี่เลี้ยง IC Ampassador เป็นต้น เพื่อสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมภายใน และค่านิยมองค์กร อีกด้วย

### **๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)**

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถจัดวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ในระยะเวลา ๓ ปี โดยมี ๔ กลยุทธ์ ๖ โครงการ ดังนี้

เป้าหมาย มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในการบริหารจัดการองค์กรในระดับ Best In Class ของรัฐวิสาหกิจในประเทศ

## เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : สร้างการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร

ตัวชี้วัดที่ ๑ แนวทางการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในระดับองค์กรเทียบกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓

ตัวชี้วัดที่ ๒ แนวทางการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในระดับองค์กรตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร)

โครงการที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร

หน่วยงานรับผิดชอบหลัก – กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานรับผิดชอบรอง – ฝ่ายติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ ๒ ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุน

ตัวชี้วัด ผลการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุน

โครงการที่ ๒ ศึกษาวิเคราะห์ JOB Description /ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

## เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : สร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล

กลยุทธ์ การบริหารและพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัด – ร้อยละ ๘๐ % ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล

โครงการที่ ๑ - การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักของพนักงานทุกระดับในองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง

โครงการที่ ๒ - โครงการพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร

## เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงกระบวนการสำคัญ (Core Process) กับระบบการควบคุมภายในขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการบูรณาการกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ ๑ - จัดวางระบบการควบคุมภายในทุกกระบวนการสำคัญ (Core Process)

ตัวชี้วัดที่ ๒ – มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุกกระบวนการสำคัญ (Core Process)

โครงการที่ ๑ กำหนดจุดวิกฤต Critical Point ของกระบวนการสำคัญ (Core Process)

โครงการที่ ๒ พัฒนา/ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง

**แผนปฏิบัติงาน**

**ยุทธศาสตร์ การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**

1. ชื่อแผนโครงการ : โครงการ พัฒนาระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร										5. สนับสนุนเป้าประสงค์ :																								
2. วัตถุประสงค์ : - เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานสากล COSO 2013 - เพื่อให้ผ่านเกณฑ์ประเมินผลตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร)																																		
3. เป้าหมาย : -										6. ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ 2563 - 2565																								
4. ผู้รับผิดชอบหลัก กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง										7. ประเภทของแผนปฏิบัติงาน / ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า / สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง : <input type="checkbox"/> แผนปฏิบัติงานของศูนย์สนับสนุน <input type="checkbox"/> ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร <input checked="" type="checkbox"/> สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง																								
8. การบริหารความเสี่ยง :																																		
8.1 ระดับความมั่นใจในความสำเร็จของโครงการ/แผนงาน										มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		8.2 ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ/แผนงาน														
										>90%		>80%		≥70%		<70%		<60%		บุคลากรอาจไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล														
										<input checked="" type="checkbox"/>										และไม่สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์ประเมินผลฯ														
9. กิจกรรม										10. ระยะเวลาดำเนินการ										11. ตัวชี้วัด (KPI)/เป้าหมาย					12. ผู้รับผิดชอบ					13. งบประมาณ				
										2563					2564															2565				
1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร																				ตัวชี้วัด :					ผู้รับผิดชอบหลัก :					<input checked="" type="checkbox"/>				
2. จัดทำรายงานผลศึกษาตามมาตรฐานสากล COSO 2013 และเกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers ด้านการควบคุมภายใน																				ผลคะแนน					กปก.ฟบส.									
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานปัจจุบันกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินผลฯ																				ของการประเมินผลฯ														
4. ดำเนินการปรับปรุงตามข้อ 3																																		
5. ประเมินผลการดำเนินงานและปรับปรุงเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจประเมินจากหน่วยงานผู้ประเมิน																																		
																				เป้าหมาย :														
																				ผ่านเกณฑ์ประเมินผลฯ														
																				และได้คะแนนเป็นอันดับที่ 1														
																				ของรัฐวิสาหกิจปีบัญชีปีงบประมาณ														

## บทที่ ๔

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

๑. การนำยุทธศาสตร์ฉบับนี้ไปใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กร มีสมมติฐานว่า การประปานครหลวงยังคงเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย และยังไม่มีมีการแปลงสภาพเป็นบริษัท และดำเนินงานตามเกณฑ์ดำเนินการตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) รวมทั้งกระบวนการควบคุมภายใน ของ กปน. ยังคงดำเนินการตามมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓

๒. การนำยุทธศาสตร์ไปใช้ โดยการกำหนดโครงการในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต และนำข้อเสนอแนะจากหน่วยงานกำกับดูแล มาพิจารณาร่วมกับการจัดทำโครงการในอนาคตด้วย

๓. กลยุทธ์ที่นำเสนอจำนวน ๔ กลยุทธ์ ได้แก่

๓.๑) กลยุทธ์ - พัฒนาระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นที่การดำเนินการตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM (เกณฑ์การประเมินผลใหม่ Enblers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร)

๓.๒) กลยุทธ์ - ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุน

๓.๓) กลยุทธ์ - การบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการควบคุมภายใน และสร้างความตระหนักรู้ด้านการควบคุมภายในให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมากำหนดเป็นกิจกรรมดำเนินงาน

๓.๔) กลยุทธ์ - เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการพัฒนาปรับปรุงระบบเทคโนโลยีที่ใช้กับงานด้านการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และออกแบบระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการรายงานการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ซึ่งทั้ง ๔ กลยุทธ์ มีข้อจำกัดภายใต้นโยบายการควบคุมภายในของ การประปานครหลวง และการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมทั้งตามมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ ที่อาจจะปรับปรุงเวอร์ชันใหม่ อีกทั้งควรต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ก่อนจะนำไปปฏิบัติจริง

๔. ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาครั้งต่อไป หลังจากที่ตั้งองค์กรได้ดำเนินการแผนการพัฒนาการควบคุมภายในระดับองค์กรแล้ว องค์กรควรทำการศึกษาในเรื่องการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อสร้างโอกาสและการเติบโตอย่างยั่งยืน และได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ รางวัล TQA : Thailand Quality award

## บรรณานุกรม

กระทรวงการคลัง : มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (Internal Control Standard for Government Agency)

การจัดการการตลาดแนวใหม่ <https://marketingthai.blogspot.com/>

การประปานครหลวง : คู่มือการควบคุมภายใน ฉบับพกพา

การประปานครหลวง : แผนวิสาหกิจ การประปานครหลวง ฉบับที่ ๕ (ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕)

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ : กรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (Internal Control – Integrated Framework)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ : คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางศิริมา ไกรพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	๓๐ ตุลาคม ๒๕๐๘
การศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบัญชี บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง กองบริหารความเสี่ยงด้านธุรกิจ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง สำนักตรวจสอบ การประปานครหลวง
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	การประปานครหลวง 400 ถนนประชาชื่น แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กทม.10210