

แผน บริหาร ความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ

2569



แผนกแผนงานและงบประมาณ กองแผนงาน การเงิน และ งบประมาณ

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ



คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดย คำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อเป้าหมายรวมขององค์กร แล้วกำหนด แผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้สร้างความมั่นใจขององค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจ ถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ แผนบริหารความเสี่ยงนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกกลุ่มงาน ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มกราคม 2569





สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	1
1.2. เป้าหมาย	1
1.3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	1
ส่วนที่ 2 กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	2
2.1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	2
2.2. ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด	2
2.3. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
2.4. ความท้าทายของแผนบริหารความเสี่ยง	7
ส่วนที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	11
3.1. วิเคราะห์ Cost – benefit	11
3.2. วิเคราะห์โอกาสเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I)	14
3.3. กำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าความเบี่ยงเบน ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	16
3.4. จัดลำดับความเสี่ยง	18
3.5. กำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง	19
ภาคผนวก	
- แบบประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ	
- แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด	
- แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด	



ส่วนที่ 1

บทนำ

❖ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
4. เพื่อให้หน่วยงานในบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

❖ เป้าหมาย

เพื่อให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด สามารถบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

❖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรโดยรวมของหน่วยงานได้
2. หน่วยงานสามารถนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 2

กรอบและกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



❖ 2.1 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

1. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารมีการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง
3. มีการให้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากร
4. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ รวมถึงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
7. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง
8. มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

❖ 2.2 ยุทธศาสตร์ของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ปีงบประมาณ 2569 – 2573

- | | |
|-----------------|---|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 | พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผล รัฐวิสาหกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 | พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 | ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม |

❖ 2.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

1. ระบุความเสี่ยง

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด มีการระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

2. ประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ 2 ประการคือโอกาสที่จะเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I) โดยโอกาสที่จะเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิด และระดับของผลกระทบที่จะเกิด เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้า ของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

2.1 การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis)

หลังจากได้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk owner) ระบุทางเลือก มาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการ/กิจกรรมลดอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละมาตรการ/กิจกรรมว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- **ผลเสีย (Cost)** ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

- **ผลได้ (Benefit)** ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เป็นต้น

2.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I)



โอกาสที่จะเกิด (Probability : P) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนก เป็น 5 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	มากกว่า 80% หรือ มากกว่า 1 ครั้ง/เดือน
4	สูง	มีโอกาสเกิด ค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	61 - 80% หรือ 1 - 6 เดือน/ ครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง	41 - 60% หรือ 6 - 12 เดือน/ ครั้ง
2	ต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	21 - 40% หรือ 1 ปี/ ครั้ง
1	ต่ำมาก	มีโอกาสดังกล่าวเพียงเล็กน้อย	น้อยกว่า 20% หรือ มากกว่า 5 ปี/ครั้ง

ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เป็น การพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง จำแนก เป็น 5 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย (ผลกระทบ)
5	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์รุนแรง (มากกว่าร้อยละ 80)
4	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ 61 - 80)
3	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ 41 - 60)
2	ต่ำ	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ 21 - 40)
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 20)

หลักเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรง (Impact Severity) จะประเมินจากระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นหลายระดับ เช่น ต่ำมาก, ต่ำ, ปานกลาง, สูง และสูงมาก โดยจะพิจารณาจากผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น การเงิน, การดำเนินงาน, กลยุทธ์, กฎหมาย, หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ การกำหนดระดับความรุนแรงที่ชัดเจนจะช่วยให้การประเมินและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และ ต่ำมาก

2.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียง ตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูงมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป



เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก (Extreme)	17 - 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง (High)	10 - 16	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	6 - 9	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
น้อย (Low)	1 - 5	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
น้อยมาก	0	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้ยาก หรือ มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี

ความเสี่ยงตั้งแต่ระดับคะแนน 10 - 25 เพื่อนำมาเข้าสู่กระบวนการบริหาร จัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้ลดลง ส่วนความเสี่ยงในระดับค่า 9 และที่ต่ำกว่า ถือว่าเป็น ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

โอกาส \ ผลกระทบ	เกิดขึ้นยาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นบ้าง (3)	เกิดขึ้นสูง (4)	เกิดขึ้นสูงมาก (5)	
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
สูง (4)	4	8	12	16	20	
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15	
น้อย (2)	2	4	6	8	10	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5	ยอมรับได้

- 1) ระดับความเสี่ยง 17 - 25 คะแนน (สูงมาก) ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
- 2) ระดับความเสี่ยง 10 - 16 คะแนน (สูง) ต้องเฝ้าระวัง
- 3) ระดับความเสี่ยง 6 - 9 คะแนน (ปานกลาง) พิจารณารับได้ใช้วิธีควบคุมปกติ
- 4) ระดับความเสี่ยง 1 - 5 คะแนน (ต่ำ) ไม่ต้องการควบคุม

3. กำหนดกิจกรรมควบคุม

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคู่มากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง (4T of Risk Responses) คือ



1. **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** คือ การวิเคราะห์และเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2. **การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้ โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** คือการปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง

4. **การกระจาย หรือโอนความเสี่ยง (Transfer)** ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงให้กับผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การทำสัญญาการรับประกัน เป็นต้น

4. แผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ากิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปโดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วก็จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

4.1 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

1) ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม

2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังหรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ

3) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

4.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลัก เป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน



5. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

5.1 ติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากเจ้าของความเสี่ยงที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงทุกเดือน

5.2 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงไตรมาสละครั้ง

6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในและคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

❖ 2.4 ความท้าทายของแผนบริหารความเสี่ยง

การบริหารผลดำเนินงาน (Performance Management) ในแต่ละกิจการเป็นเรื่องของกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งเกิดมาจากความเข้าใจเกี่ยวกับ

1.ภาระงานสำคัญที่บุคลากรแต่ละคนจะต้องดำเนินการ และดำเนินการได้สอดคล้องกับความคิดหวังและการรับรู้

2.ผลผลิตของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของกิจการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.สถานะของการดำเนินงานที่ควรจะได้รับประเมินว่าเป็น “ผลดำเนินงานที่ดี”

4.ปัจจัยระดับ คุณภาพของผลดำเนินงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

5.วิธีการวัดผลดำเนินงาน เปรียบเทียบกับสถานะที่เรียกว่า “ผลดำเนินงานที่ดี” และช่องว่างของผลดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

6.อุปสรรคและจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่และเกินระดับที่ยอมรับได้ และยังมีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของผลดำเนินงาน

กิจการควรจะต้องเข้าใจว่า การบริหารผลดำเนินงาน (Performance Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) เพราะผลดำเนินงานที่ออกมาจริงจะมีผลประโยชน์ต่อบุคลากร องค์กรด้วย หากมีความร่วมมือ การประสานงาน ช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีมที่ดี ผลดำเนินงานก็จะไม่ย่ำแย่และไม่น่าพอใจ

ที่ไม่ถือว่าอยู่ในกระบวนการของการบริหารผลดำเนินงาน หรือไม่ใช่การบริหารผลดำเนินงาน

1.สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อบุคลากรอยู่แล้ว ในฐานะผู้บังคับบัญชา

2.การใช้วิธีการภาคบังคับบุคลากรให้ทำงานหนักขึ้น หรือดีขึ้น ที่ไม่ได้มาจากความสมัครใจ

3.ใช้เฉพาะในกรณีพบว่าผลดำเนินงานมีแนวโน้มที่จะออกมาแบบไม่น่าพอใจ

4.เป็นการกรอกข้อมูลเพียงปีละครั้ง หรือไตรมาสละครั้งในแบบฟอร์มที่กำหนดการบริหารผลดำเนินงานจึงเน้นที่กระบวนการสื่อสาร ร่วมมือ ร่วมแรงระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันให้ทุกคนดีขึ้น และเกิดประโยชน์แก่ทุกคน

ประเด็นที่จำเป็นต้องมีการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงต่อการบริหารผลดำเนินงาน ได้แก่

ประการที่ 1 การบริหารผลดำเนินงานเป็นเรื่องที่ยังต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นสำคัญหากทั้ง 2 ประเด็นนี้ยังไม่เกิดขึ้น ก็ยังต้องมีการดำเนินงานต่อไป จึงถือได้ว่าเวลาและความพยายามเป็นการลงทุนเพื่อใช้ในการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารความเสี่ยง) และต้องก่อให้เกิดผลตอบแทนในรูปแบบของผลดำเนินงานที่ดีขึ้น และต้องเป็นผลตอบแทนที่สร้างประโยชน์ให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร และให้แก่องค์กรเอง

ประการที่ 2 การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) เป็นเรื่องของความสำเร็จในการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ และปฏิบัติงานตามแนวทางที่ควรจะเป็น แต่การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) ไม่ใช่เรื่องของหน้าที่ผู้บริหารจะเข้าไปুনวาย จุกจิกทุกเรื่องทุกขั้นตอน เกี่ยวข้องหรือทำเสียเอง แทนที่จะให้บุคลากรทำตามภาระงาน

ประการที่ 3 การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) ของบุคลากรอาจจะมีความซับซ้อนความเสี่ยงมาจากการที่ผู้บริหารล่าช้าในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจแล้วเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ทำให้บุคลากรไม่อาจจะรับเอาผลการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติงานได้ การที่บุคลากรขาดความเข้าใจอย่างชัดเจน หรือขาดการแบ่งปันความเข้าใจให้เกิดอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างสอดรับและสนับสนุนกัน จนเกิดผลสำเร็จของผลดำเนินงาน

ประการที่ 4 การบริหารผลดำเนินงานอาจจะเกิดมาจากปัญหาและข้อบกพร่องในด้านของข้อมูลความเสี่ยง และปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ไหลลื่นจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนด้วยเมื่อการไหลของข้อมูลไม่ลื่นไหล ผู้บริหารก็จะไม่รับรู้ข้อบ่งชี้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ จนยากในการบริหารจัดการ หรือหาแนวทางการป้องกันให้ได้ก่อนที่จะเกิด ในลักษณะที่เป็นการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) จึงอาจจะต้องเริ่มจากการแจกแจง ชักซ้อมทำความเข้าใจให้ชัดเจนและเพียงพอ ตั้งแต่แรกว่า ความเสี่ยงและผลดำเนินงานอะไรสำคัญและอะไรไม่สำคัญ

ประการที่ 5 การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) อาจจะยังมีจุดอ่อนหรือช่องว่าง หากไม่สามารถทำให้บุคลากรลดความผิดพลาดซ้ำซาก อันเนื่องมาจากการขาดองค์ความรู้ในรูปแบบของบทเรียนที่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกันอย่างเพียงพอการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) จึงควรมีกิจกรรมในการวิเคราะห์และเจาะลึกให้เห็นถึงรากเหง้าของปัญหาที่ทำให้เกิดความผิดพลาด เพื่อที่จะกำหนดวิธีการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 6 ไม่ใช่คำตอบสุดท้ายที่จะแก้ไขปัญหาผลดำเนินงานของทุกกิจการได้ทุกอย่าง เพียงแต่ควรจะสามารถจัดการกับประเด็นที่มักจะเกิดกับการสร้างผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องการการบริหารจัดการเพิ่มเติมสังเกตว่าคำหลักของการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) คือ คำว่า “ควรจะ” หรือ “น่าจะ” ซึ่งเป็นผลที่คาดว่าจะเกิดจากการลงทุนด้าน (ก) เวลา

และ (ข) ความพยายามในการสร้างความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้านผลการดำเนินงานการบริหารผลดำเนินงาน จึงเป็นการบริหารที่เน้นการผลักดันขับเคลื่อนให้บุคลากรกลับไปรับผิดชอบภาระงานของตนเอง เพื่อให้ได้ผลดำเนินงานที่ดีขึ้นทุกระดับ โดยเน้นความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมถึงบุคลากรภายนอกที่ทำหน้าที่เป็น Outsourcing ด้วยสิ่งที่จะทำให้เกิดแรงผลักดัน หรือขับเคลื่อนความรับผิดชอบของบุคคลจึงเกี่ยวข้องกับการแก้ไขความเสี่ยงในประเด็นต่อไปนี้ด้วย

- (1) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่อาจจะรับรู้ ได้อย่างชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานของตนถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่ เทียบกับเกณฑ์ที่ควรจะเป็น
- (2) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่อาจมั่นใจ และขาดความเข้าใจว่า อำนาจหน้าที่ของตนในการกำกับภาระงานควรจะเป็นอย่างไร ขอบเขตแค่ไหน
- (3) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่ได้รับการชี้แจง และยอมรับว่าระดับผลงานออกมาดีมากน้อยแค่ไหน
- (4) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะ ความสามารถใหม่ๆ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาผลการดำเนินงาน
- (5) จัดปัญหาที่บุคลากรมีความทรงจำทางลบว่าผู้บริหารไม่เคยพอใจกับผลดำเนินงานของตน ต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน
- (6) จัดปัญหาที่บุคลากรรู้สึกว่ายากกว่าตนเองไม่อาจจะตัดสินใจได้เอง แม้แต่ในเรื่องที่ง่าย ๆ ด้วยตนเอง
- (7) จัดปัญหาที่บุคลากรรู้สึกว่าผู้บริหารเข้ามาวุ่นวาย ก้าวร้าวการปฏิบัติงานมากเกินไป เหมือนไม่เคยไว้วางใจ และไม่ยอมปล่อยให้บุคลากรทำงานด้วยตนเอง
- (8) จัดปัญหาที่บุคลากรเห็นว่าไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอในส่วนที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุนี้ แผนงานตั้งต้นเพื่อที่จะเป็นกิจกรรมภายใต้การบริหารผลดำเนินงานจึงมีความสำคัญ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นเกี่ยวกับ

- 1.แผนงานการจัดกิจกรรม Kick-Off Meeting ของโครงการทุกโครงการก่อนจะเริ่มดำเนินงานจริง
- 2.แผนงานการประเมินศักยภาพ ความพร้อมในการปฏิบัติงานก่อนการเริ่มดำเนินงานจริงและจัดการลดช่องว่างด้วยการทำแผนการพัฒนาศักยภาพและความพร้อม
- 3.แผนการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ด้วยการทำแผนสำรองเผื่อฉุกเฉิน เป็นทางเลือก กรณีที่สมมติฐานเปลี่ยนแปลง
- 4.แผนการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis ในระดับแผนงาน/โครงการ และการนำเอาประเด็นจุดอ่อนและภัยคุกคามไปทำแผนการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง
- 5.แผนการสื่อสารเพื่อชักจูงความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผล ตอบข้อซักถามอย่างเพียงพอ

ส่วนที่ 3

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ 2569 บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด มีการนำความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด ที่มีการควบคุม ไม่เพียงพอ จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง มาดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับ สถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีการกำหนดมาตรการ/แผนในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการ ลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดย ดำเนินการตามขั้นตอนของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2569 ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ Cost – benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) ที่คุ้มค่าที่สุด

ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยง กลยุทธ์ 4T of Risk Responses
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
1	การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินการกิจการ	จัดทำรายงานข้อมูลกระแสเงินสดให้ผู้บริหารทราบทุกไตรมาส กองธุรกิจและการตลาดเร่งหารายได้เพิ่มเติมเพื่อเสริมสภาพคล่อง	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)	มอบหมายให้กองธุรกิจและการตลาดเร่งหารายได้เพิ่มเติม (Medium)	สภาพคล่องทางการเงินลดภาระขาดทุนระยะยาว เพิ่มกระแสเงินสด	<u>การวิเคราะห์ :</u> 1. ไม่มีต้นทุนในรูปแบบการเงินหรือแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ 2. สภาพคล่องของบริษัทส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กร 3. สภาพคล่องของบริษัทฯ ไม่สามารถยกเป็นภาระให้กับผู้อื่นได้ <u>การจัดการ :</u> ลดความเสี่ยง Treat
2	การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	มีการรายงานผลการจัดการต้นทุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ กก.ผจก. ทราบทุกไตรมาส	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)	มอบหมายให้แผนกบัญชีและการเงินร่วมกับกองธุรกิจและการตลาด	ลดความคลาดเคลื่อนของงบโครงการเหลือน้อยกว่า 5% - เพิ่มกำไรขั้นต้นและความโปร่งใสในการเบิกจ่าย	<u>การวิเคราะห์ :</u> การจัดการด้านค่าใช้จ่ายและรายได้จากการดำเนิน เป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน จึงไม่สามารถยอมรับความ



ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยง กลยุทธ์ 4T of Risk Responses
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
						เสี่ยงได้ จำเป็นต้องมีกำหนดแผน/มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
3	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	จัดทำแผนงาน (Project Plan) ให้ชัดเจน ใช้ระบบติดตามความคืบหน้าโครงการ	งบประมาณเพิ่มเติมสำหรับการติดตามและรายงานผล ~5-10% ของงบประมาณโครงการ (High)	มอบหมายให้แผนกเทคโนโลยีและสารสนเทศดำเนินการ (Medium)	โครงการดำเนินงานใกล้เคียงแผนมากขึ้น ระบบเทคโนโลยีที่พัฒนาแล้วมีเสถียรภาพและรองรับการเติบโตในอนาคต	การวิเคราะห์ : พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนธุรกิจหลัก การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
4	การบริหารโครงการสร้างเรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	คณะทำงานจัดทำแผนงานโครงการฯ พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูลของโครงการฯ ให้ถูกต้องครบถ้วน วิเคราะห์ทบทวน ปัญหาและอุปสรรค	มีต้นทุนดำเนินการจำนวน 200,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าเบี้ยประชุมและค่ารับรอง คณะกรรมการคัดเลือกฯ - ค่าอื่นๆ (High)	แต่งตั้งผู้ควบคุมโครงการเพื่อดูแลงานในโครงการให้เป็นไปตามกำหนด (High)	-ส่งมอบเรือได้ตามกำหนดในสัญญา -ควบคุมงบประมาณได้ตามเป้าหมาย -เกิดสภาพคล่องทางการเงินมากขึ้น	การวิเคราะห์ : โครงการสร้างเรือ เป็นโครงการ ที่สำคัญของบริษัท. ซึ่งมีความเสี่ยงต้องดำเนินการบริหารจัดการ การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat



ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยง กลยุทธ์ 4T of Risk Responses
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
5	การบริหารโครงการซ่อมเรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	-จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าใหม่และเก่า -สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ/เอกชนด้านการเดินเรือ	มีต้นทุนดำเนินการจำนวน 200,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง - ค่าจัดทำเอกสาร (High)	มอบหมายให้กองปฏิบัติการร่วมกับกองธุรกิจและการตลาด (High)	-จำนวนเรือเข้าซ่อมเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายมากขึ้น -ความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมแน่นแฟ้นขึ้น และได้ลูกค้าใหม่ -เกิดสภาพคล่องมากขึ้น	<u>การวิเคราะห์ :</u> ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดและขยายบริการเพื่อลดการพึ่งพิงรายได้จากงานซ่อมเรือเพียงอย่างเดียว <u>การจัดการ :</u> ลดความเสี่ยง Treat

ตารางวิเคราะห์ Cost – benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) ที่คุ้มค่าที่สุด

ผลจากการวิเคราะห์ Cost – benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) มีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการโดยเร่งด่วนจำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง โดยแยกตามประเภทความเสี่ยง (S-F-O-C) รองรับยุทธศาสตร์และผู้รับผิดชอบ ดังนี้

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	รองรับยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบ
F1.การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินงาน	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผอ. กองแผนงาน การเงิน และ งบประมาณ และ ผอ. กองธุรกิจและการตลาด
F2. การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผอ. กองแผนงาน การเงิน และ งบประมาณ และ ผอ. กองธุรกิจและการตลาด
O1. การบริหารโครงการสร้างเรือไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการ
O2. การบริหารโครงการซ่อมเรือไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	หัวหน้าแผนกแผนงานและประมาณการ และหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน
O3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	(2) พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนธุรกิจหลัก	หัวหน้าแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ



3.2. วิเคราะห์โอกาสเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I) ของ 7 ปัจจัยเสี่ยง รายละเอียดดังนี้

3.2.1 การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินงาน

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บริษัทฯ ได้รับอนุมัติสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องภายในไตรมาส 1	1	รายรับจริง $\geq$ ประมาณการรายรับ
2	บริษัทฯ ได้รับอนุมัติสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องภายในไตรมาส 2	2	รายรับจริง $<$ ประมาณการรายรับ ไม่เกินร้อยละ 25
3	บริษัทฯ ได้รับอนุมัติสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องภายในไตรมาส 3	3	รายรับจริง $<$ ประมาณการรายรับ ตั้งแต่ร้อยละ 25 แต่ไม่เกินร้อยละ 50
4	บริษัทฯ ได้รับอนุมัติสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องภายในไตรมาส 4	4	รายรับจริง $<$ ประมาณการรายรับ ตั้งแต่ร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75
5	บริษัทฯ ไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่อง	5	รายรับจริง $<$ ประมาณการรายรับ เกินกว่าร้อยละ 75
ผู้รับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ และผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด			

3.2.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 $<$ ปี 2568	1	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน ไม่เกินร้อยละ 5
2	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 $>$ ปี 2568 ไม่เกินร้อยละ 2.5	2	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน ตั้งแต่ร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10
3	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2569 $>$ ปี 2568 ตั้งแต่ร้อยละ 2.5 แต่ไม่เกินร้อยละ 5.0	3	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน ตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15
4	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานปี 2569 $>$ ปี 2568 ตั้งแต่ร้อยละ 5.0 แต่ไม่เกินร้อยละ 7.5	4	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน ตั้งแต่ร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20
5	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานปี 2569 $>$ ปี 2568 เกินกว่าร้อยละ 7.5	5	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้ จากการดำเนินงาน เกินกว่าร้อยละ 20
ผู้รับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการ และผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด			

3.2.3 การบริหารโครงการสร้างเรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ต้นทุนงานโครงการสร้างเรือ ปี 2569 < ปี 2568	1	แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
2	ต้นทุนงานโครงการสร้างเรือ ปี 2569 > ปี 2568 ไม่เกินร้อยละ 2.5	2	แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 5
3	ต้นทุนงานโครงการสร้างเรือ ปี 2569 > ปี 2568 ตั้งแต่ร้อยละ 2.5 แต่ไม่เกินร้อยละ 5.0	3	แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10
4	ต้นทุนงานโครงการสร้างเรือ ปี 2569 > ปี 2568 ตั้งแต่ร้อยละ 5.0 แต่ไม่เกินร้อยละ 7.5	4	แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15
5	ต้นทุนงานโครงการสร้างเรือ ปี 2569 > ปี 2568 เกินกว่าร้อยละ 7.5	5	แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด เกินกว่าร้อยละ 15
ผู้รับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการ และผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด			

3.2.4 การบริหารโครงการซ่อมเรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ต้นทุนงานโครงการซ่อมเรือ ปี 2569 < ปี 2568	1	แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
2	ต้นทุนงานโครงการซ่อมเรือ ปี 2569 > ปี 2568 ไม่เกินร้อยละ 2.5	2	แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 5
3	ต้นทุนงานโครงการซ่อมเรือ ปี 2569 > ปี 2568 ตั้งแต่ร้อยละ 2.5 แต่ไม่เกินร้อยละ 5.0	3	แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10
4	ต้นทุนงานโครงการซ่อมเรือ ปี 2569 > ปี 2568 ตั้งแต่ร้อยละ 5.0 แต่ไม่เกินร้อยละ 7.5	4	แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15
5	ต้นทุนงานโครงการซ่อมเรือ ปี 2569 > ปี 2568 เกินกว่าร้อยละ 7.5	5	แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด เกินกว่าร้อยละ 15
ผู้รับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการ และผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด			

3.2.5 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2569 เกินกว่าร้อยละ 90 ของแผนงานที่กำหนด	1	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี เกินกว่าร้อยละ 95 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
2	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2569 ตั้งแต่ร้อยละ 80 แต่ไม่เกินร้อยละ 90 ของแผนงานที่กำหนด	2	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ร้อยละ 85 แต่ไม่เกินร้อยละ 95 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
3	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2569 ตั้งแต่ร้อยละ 70 แต่ไม่เกินร้อยละ 80 ของแผนงานที่กำหนด	3	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ร้อยละ 75 แต่ไม่เกินร้อยละ 85 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2569 น้อยกว่าร้อยละ 60 ของแผนงานที่กำหนด	4	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ร้อยละ 65 แต่ไม่เกินร้อยละ 85 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
5	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2569 น้อยกว่าร้อยละ 60 ของแผนงานที่กำหนด	5	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี น้อยกว่าร้อยละ 65 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
ผู้รับผิดชอบ : ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด และหัวหน้าแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ			

3.3. กำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolerance :RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมรับให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) ของ บอท.

โดยการอ้างอิงจากร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บอท. ประจำปีบัญชี 2568 (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 และ 2) เป็นเกณฑ์หลัก ส่วนการกำหนดค่า RA และ RT ของปัจจัยเสี่ยงอื่นจะพิจารณา



จากค่าตัวชี้วัดหน่วยงานรับผิดชอบระดับความเสี่ยงลดลงตามเป้าหมาย ความเหมาะสมและสอดคล้องกับ
มาตรการ/แผนการบริหารจัดการ

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน		วัตถุประสงค์เชิง ธุรกิจ	S-O- F-C	ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2569				
				1	2	3	4	5
1	การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ	ขยายขีดความสามารถ การดำเนินธุรกิจ	F					
	RA: รายรับจริง < ประมาณการรายรับ ตั้งแต่ร้อยละ 25 แต่ไม่เกินร้อยละ 50					RA		
	RT+ รายรับจริง < ประมาณการรายรับ ตั้งแต่ร้อยละ 50 แต่ไม่เกินร้อยละ 75						(+) RT	
	RT- รายรับจริง < ประมาณการรายรับ ไม่เกิน ร้อยละ 25				(-) RT			
2	การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและ การบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ขยายขีดความสามารถ การดำเนินธุรกิจ	F					
	RA: ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและ บริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15					RA		
	RT+ : ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและ บริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ตั้งแต่ร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20						(+) RT	
	RT- : ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและ บริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ตั้งแต่ร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10				(-) RT			
3	การบริหารโครงการสร้างเรือไม่เป็นไปตาม แผนงานที่กำหนด	ขยายขีดความสามารถ การดำเนินธุรกิจ	O					
	RA : แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ ลำช้า กว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10					RA		
	RT+: แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ ลำช้า กว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15						(+) RT	
	RT- : แผนการดำเนินการโครงการสร้างเรือ ลำช้า กว่าแผนงานที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 5				(-) RT			
4	การบริหารโครงการซ่อมเรือไม่เป็นไปตามแผนที่ กำหนด	ขยายขีดความสามารถ การดำเนินธุรกิจ	O					



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน		วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ	S-O-F-C	ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2569				
				1	2	3	4	5
	RA : แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ ลำช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10					RA		
	RT+ : แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ ลำช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15						(+) RT	
	RT- : แผนการดำเนินการโครงการซ่อมเรือ ลำช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 5				(-) RT			
5	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	O					
	RA : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ร้อยละ 75 แต่ไม่เกินร้อยละ 85 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร					RA		
	RT+ : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ร้อยละ 65 แต่ไม่เกินร้อยละ 85 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร						(+) RT	
	RT- : ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ร้อยละ 85 แต่ไม่เกินร้อยละ 95 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร				(-) RT			

3.4. จัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงพิจารณาจากระดับของความเสีย (Degree of Risk) ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร โดยเรียงลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อยมาก รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่มาจากด้านการเงินเป็นอันดับแรก ด้านธุรกิจและการตลาด การบริหารจัดการองค์กร และเกณฑ์ประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงฯ ตามลำดับ



ปัจจัยเสี่ยง	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ประเมินความเสี่ยง				
		โอกาส (P)	ผลกระทบ (I)	$P \times I$	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง
F1. การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ	กองแผนงาน/ กองธุรกิจและ การตลาด	5	5	25	สูงมาก	1
F2. การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการ	กองธุรกิจและ การตลาด/ แผนกบัญชี	5	5	25	สูงมาก	2
O1. การบริหารโครงการสร้างเรือไม่ เป็นไปตามแผนที่กำหนด	กองธุรกิจและ การตลาด กองปฏิบัติการ	5	5	25	สูงมาก	3
O2. การบริหารโครงการซ่อมเรือไม่ เป็นไปตามแผนที่กำหนด	กองธุรกิจและ การตลาด กองปฏิบัติการ	5	5	25	สูงมาก	4
O3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทางด้านเทคโนโลยีไม่เป็นไปตาม แผนงานที่กำหนด	แผนกเทคโนโลยี แผนกแผนงาน และงบประมาณ	5	5	25	สูงมาก	5

3.5 กำหนดมาตรการ/แผน ในการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำมาตรการ/แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2569 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยงมีการกำหนดเป้าหมายและแผน/มาตรการในการบริหารความเสี่ยงโดยเรียงลำดับจากความเสี่ยงสูงมากไปน้อย ดังนี้

3.5.1 ปัจจัยเสี่ยง : F1.การบริหารสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $5 \times 5 = 25$
- มาตรการ/แผน - แผนกบัญชีและการเงิน กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ จัดทำแผนกระแสเงินสด (Cash Flow Forecast) รายเดือน/รายไตรมาส และรายงานสถานะทางการเงินต่อกรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อเร่งรัดหาวิธีในการแก้ไขปัญหา

3.5.2 ปัจจัยเสี่ยง : F2. การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $5 \times 5 = 25$
- มาตรการ/แผน จัดทำแผนการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการ



ดำเนินงาน ทำหนังสือรายงานปัญหาต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และ
กรรมการผู้จัดการ ทุกไตรมาส

3.5.3 ปัจจัยเสี่ยง : O1. การบริหารโครงการสร้างเรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $1 \times 1 = 2$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $5 \times 5 = 25$
- มาตรการ/แผน
 1. จัดทำ Master Plan / Gantt Chart ของโครงการอย่างละเอียด
 2. จัดทำแผนการ จัดซื้อ / จัดจ้างล่วงหน้า (Procurement Plan)
 3. ติดตามความก้าวหน้างานแบบรายวัน/รายสัปดาห์/รายไตรมาส
 4. รายงานปัญหาและความเสี่ยงโครงการรายสัปดาห์ ต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และกรรมการผู้จัดการ

3.5.4 ปัจจัยเสี่ยง : O2. การบริหารโครงการซ่อมเรือไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $1 \times 1 = 2$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $5 \times 5 = 25$
- มาตรการ/แผน
 1. กำหนดขอบเขตงานและระยะเวลาการส่งมอบที่ชัดเจน
 2. เตรียมความพร้อมของพื้นที่อยู่เรือและเครื่องมือ/อุปกรณ์
 3. ติดตามความก้าวหน้างานแบบรายวัน/รายสัปดาห์/รายไตรมาส
 4. รายงานปัญหาและความเสี่ยงโครงการรายสัปดาห์ ต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และกรรมการผู้จัดการ

3.5.5 ปัจจัยเสี่ยง : O3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามแผนงานที่
กำหนด

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $1 \times 1 = 2$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $5 \times 5 = 25$
- มาตรการ/แผน จัดทำ Dashboard แสดง % ความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับแผน ติดตาม
ความก้าวหน้าของโครงการราย รายเดือน/รายไตรมาส และรายงาน
ปัญหาและความก้าวหน้าของโครงการต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และ
กรรมการผู้จัดการ



ภาคผนวก



การประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

บส.1

หน่วยงานรับผิดชอบ :

โครงการ/ กิจกรรม/ งาน :

รองรับยุทธศาสตร์ :

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) :

ประเภทความเสี่ยง

S	F	O	C
---	---	---	---

วิเคราะห์ความเสี่ยง					งบประมาณ ดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
สาเหตุ	ระดับความเสี่ยง (R)						
	P	I	P x I	ระดับ ความเสี่ยง			

โอกาสเกิด (Probability : P)	
1	
2	
3	
4	

ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	
2	
3	
4	

ผลกระทบและความรุนแรง (I)	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)				



แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 256... / ไตรมาสที่ ...

หน่วยงานรับผิดชอบ							ผลการบริหารความเสี่ยง				RM.0.../6...	
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)							เป้าหมาย					
Risk Appetite (RA)							ระดับความรุนแรง			ผลกระทบ		(ก่อนบริหารความเสี่ยง)
Risk Tolerance (RT)							ระดับความรุนแรง			ผลกระทบ		(หลังบริหารความเสี่ยง)
ความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยง		น้ำหนัก สาเหตุ (%)		กิจกรรมควบคุม		แผนจัดการความเสี่ยง		สาเหตุที่ผลการดำเนินงานไม่ได้เป้าหมายไตรมาส				
(Root Cause)		ภายใน	ภายนอก	(Existing Control)		(Mitigation Plan)						
								กิจกรรมการควบคุม/แผนจัดการความเสี่ยง (เพิ่มเติม)		Cost (บาท)	Benefit	

ความหมายของค่าผลกระทบ และ โอกาสเกิด

โอกาสเกิด (Probability : P)			ผลกระทบ (IMPACT : I)		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปี พ.ศ.2569

