

แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566





คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อเป้าหมายรวมขององค์กร แล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้สร้างความมั่นใจขององค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้บริหารทุกฝ่ายมีความเข้าใจ ถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ แผนบริหารความเสี่ยงนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกกลุ่มงาน ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานของบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ธันวาคม 2565





สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	2
1.1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	2
1.2. เป้าหมาย	2
1.3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
ส่วนที่ 2 กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
2.1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
2.2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
2.3. ความท้าทายของแผนบริหารความเสี่ยง	7
ส่วนที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	11
3.1. วิเคราะห์ Cost – benefit	12
3.2. วิเคราะห์โอกาสเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I)	28
3.3. กำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าความเบี่ยงเบน ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	32
3.4. จัดลำดับความเสี่ยง	34
3.5. กำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง	35

ภาคผนวก

- แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง
- แบบแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ
- แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อุ๋กรุงเทพ จำกัด



ส่วนที่ 1

บทนำ

❖ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด
4. เพื่อให้หน่วยงานในบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

❖ เป้าหมาย

เพื่อให้บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด สามารถบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

❖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรโดยรวมของหน่วยงานได้
2. หน่วยงานสามารถนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 2

กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.1 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

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

๒.2 ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2566 – 2570¹

- | | |
|-----------------|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | ทบทวนบทบาทบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 | พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 | พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 | ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม |

๒.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. ระบุความเสี่ยง

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีการระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

2. ประเมินความเสี่ยง

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 รวมถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เป็นต้น

2.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact : I) และโอกาสที่จะเกิด (Probability : P)

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยง



คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
1	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ 20)
2	น้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยครั้ง (ร้อยละ 21 - 40)
3	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 41 - 60)
4	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ร้อยละ 61 - 80)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ 20)
2	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ 21 - 40)
3	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ 41 - 60)
4	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ 61 - 80)

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อยมาก

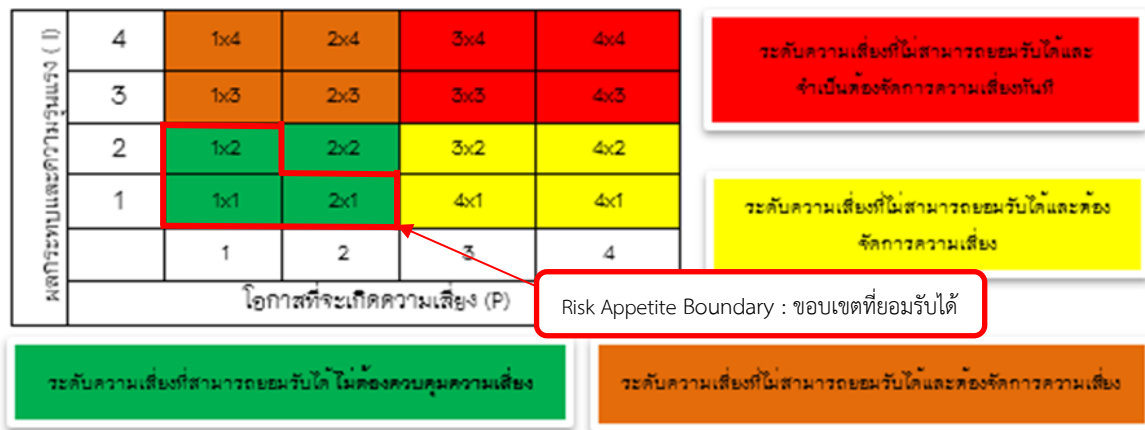
2.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียง ตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูงมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	(3 x 3) – (4 x 4)	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	(1 x 3) – (2 x 4)	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	(4 x 1) – (4 x 2)	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	(1 x 1) – (2 x 1)	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)



3. กำหนดกิจกรรมควบคุม

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือวิธีการจัดการกับความเสี่ยง (4T of Risk Responses) คือ

1. **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** คือ การวิเคราะห์และเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
2. **การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้ โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** คือการปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง
4. **การกระจาย หรือโอนความเสี่ยง (Transfer)** ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงให้กับผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การทำสัญญาการรับประกัน เป็นต้น

4. แผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณา กำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ายังมีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้



ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปโดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วก็จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

4.1 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

1) ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม

2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ

3) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดย การเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

4.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

5. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

5.1 ติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากเจ้าของความเสี่ยงที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงทุกเดือน

5.2 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงไตรมาสละครั้ง

6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

❖ 2.4 ความท้าทายของแผนบริหารความเสี่ยง

การบริหารผลดำเนินงาน (Performance Management) ในแต่ละกิจการเป็นเรื่องของกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งเกิดมาจากความเข้าใจเกี่ยวกับ



- 1.ภาระงานสำคัญที่บุคลากรแต่ละคนจะต้องดำเนินการ และดำเนินการได้สอดคล้องกับความคาดหวังและการรับรู้
- 2.ผลผลิตของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของกิจการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 3.สถานะของการดำเนินงานที่ควรจะได้รับประเมินว่าเป็น “ผลดำเนินงานที่ดี”
- 4.ปรับยกระดับ คุณภาพของผลดำเนินงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
- 5.วิธีการวัดผลดำเนินงาน เปรียบเทียบกับสถานะที่เรียกว่า “ผลดำเนินงานที่ดี” และช่องว่างของผลดำเนินงานที่เกิดจริง
- 6.อุปสรรคและจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่และเกินระดับที่ยอมรับได้ และยังมีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของผลดำเนินงาน

กิจการควรจะต้องเข้าใจว่า การบริหารผลดำเนินงาน (Performance Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) เพราะผลดำเนินงานที่ออกมาจริงจะมีผลกระทบต่อบุคลากร องค์กรด้วย หากมีความร่วมมือ การประสานงาน ช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีมที่ดี ผลดำเนินงานก็จะไม่ย่อแยะและไม่น่าพอใจ

ที่ไม่ถือว่าอยู่ในกระบวนการของการบริหารผลดำเนินงาน หรือไม่ใช้การบริหารผลดำเนินงาน

- 1.สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อบุคลากรอยู่แล้ว ในฐานะผู้บังคับบัญชา
- 2.การใช้วิธีการภาคบังคับบุคลากรให้ทำงานหนักขึ้น หรือดีขึ้น ที่ไม่ได้มาจากความสมัครใจ
- 3.ใช้เฉพาะในกรณีที่พบว่าผลดำเนินงานมีแนวโน้มที่จะออกมาแบบไม่น่าพอใจ
- 4.เป็นการกรอกข้อมูลเพียงปีละครั้ง หรือไตรมาสละครั้งในแบบฟอร์มที่กำหนด

การบริหารผลดำเนินงานจึงเน้นที่กระบวนการสื่อสาร ร่วมมือ ร่วมแรงระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันให้ทุกคนดีขึ้น และเกิดประโยชน์แก่ทุกคน

ประเด็นที่จำเป็นต้องมีการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่า กิจการจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงต่อการบริหารผลดำเนินงาน ได้แก่

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

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



ประการที่ 3 การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) ของบุคลากรอาจจะมีตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงมาจากการที่ผู้บริหารล่าช้าในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจแล้วเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ทำให้บุคลากรไม่อาจจะรับเอาผลการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติงานได้ การที่บุคลากรขาดความเข้าใจอย่างชัดเจน หรือขาดการแบ่งปันความเข้าใจให้เกิดอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนกัน จนเกิดผลสำเร็จของผลดำเนินงาน

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

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

ประการที่ 6 ไม่ใช่คำตอบสุดท้ายที่จะแก้ไขปัญหาผลดำเนินงานของทุกกิจการได้ทุกอย่าง เพียงแต่ควรจะสามารถจัดการกับประเด็นที่มักจะเกิดกับการสร้างผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องการการบริหารจัดการเพิ่มเติมสังเกตว่าคำหลักของการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) คือ คำว่า “ควรจะ” หรือ “น่าจะ” ซึ่งเป็นผลที่คาดว่าจะเกิดจากการลงทุนด้าน (ก) เวลา และ (ข) ความพยายามในการสร้างความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้านผลการดำเนินงานการบริหารผลดำเนินงาน จึงเป็นการบริหารที่เน้นการผลักดัน ขับเคลื่อนให้บุคลากรกลับไปรับผิดชอบภาระงานของตนเอง เพื่อให้ได้ผลดำเนินงานที่ดีขึ้นทุกระดับ โดยเน้นความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมถึงบุคลากรภายนอกที่ทำหน้าที่เป็น Outsourcing ด้วยสิ่งที่จะทำให้เกิดแรงผลักดัน หรือขับเคลื่อนความรับผิดชอบของบุคคลจึงเกี่ยวข้องกับการแก้ไขความเสี่ยงในประเด็นต่อไปนี้ด้วย

- (1) ขจัดปัญหาที่บุคลากรไม่อาจจะรับรู้ ได้อย่างชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานของตนถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่ เทียบกับเกณฑ์ที่ควรจะเป็น
- (2) ขจัดปัญหาที่บุคลากรไม่อาจมั่นใจ และขาดความเข้าใจว่า อำนาจหน้าที่ของตนในการกำกับภาระงานควรจะเป็นอย่างไร ขอบเขตแค่ไหน
- (3) ขจัดปัญหาที่บุคลากรไม่ได้รับการชี้แจง และยอมรับว่าระดับผลงานออกมาดีมากน้อยแค่ไหน
- (4) ขจัดปัญหาที่บุคลากรไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะ ความสามารถใหม่ๆ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาผลการดำเนินงาน



- (5) ขจัดปัญหาที่บุคลากรมีความทรงจำทางลบว่าผู้บริหารไม่เคยพอใจกับผลดำเนินงานของตน ต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน
- (6) ขจัดปัญหาที่บุคลากรรู้สึกว่าตนไม่อาจจะตัดสินใจได้เอง แม้แต่ในเรื่องที่ง่าย ๆ ด้วยตนเอง
- (7) ขจัดปัญหาที่บุคลากรรู้สึกว่าผู้บริหารเข้ามาวุ่นวาย ก้าวก้าวยการปฏิบัติงานมากเกินไปเหมือนไม่เคยไว้วางใจ และไม่ยอมปล่อยให้บุคลากรทำงานด้วยตนเอง
- (8) ขจัดปัญหาที่บุคลากรเห็นว่าไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอในส่วนที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุนี้ แผนงานตั้งต้นเพื่อที่จะเป็นกิจกรรมภายใต้การบริหารผลดำเนินงานจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นเกี่ยวกับ

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



ส่วนที่ 3

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ 2566 บริษัท ดุสิตดิจิทัล จำกัด มีการนำความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) ที่มีการควบคุมไม่เพียงพอ จำนวน 21 ปัจจัยเสี่ยง มาดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีการกำหนดมาตรการ/แผนในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยดำเนินการตามขั้นตอนของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2566 ดังนี้



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

ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วย ความเสี่ยงกลยุทธ์ 4T of Risk Responses Terminate / Take / Treat / Transfer
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
1	เงินสดรับเข้า น้อยกว่าเงินสดจ่าย (ในปีงบประมาณ 2565 บริษัทฯ มีผลประกอบการขาดทุนเกินกว่า 30 ล้านบาท โดยมีผลการขาดทุน เกือบทุกเดือน)	แผนกบัญชีและการเงิน รายงานสถานะทางการเงิน ต่อกรรมการผู้จัดการและ คณะกรรมการบริษัท เพื่อ เร่งรัดหาวิธีในการแก้ไข ปัญหา	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการ ภายใน (Low)	1. ไม่ต้องมีบุคลากร เพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ใน ภาระหน้าที่ของแผนก บัญชีและการเงิน (กอง แผนงาน การเงินและ งบประมาณ) (Low)	บริษัทฯ มีกระแสเงินสดที่ ความคล่องตัวมากขึ้น	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. กระแสเงินสดถือเป็นเรื่องสำคัญ จึง ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องมีกำหนดแผน/มาตรการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
			Cost Level : Low	Benefit Level : High		
2	ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ (ปีงบประมาณ 2565 บริษัทฯ มี ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระ จำนวน 49.06 ล้านบาท)	แผนกบัญชีและการเงิน กองแผนงาน การเงินและ งบประมาณ ทำหนังสือ รายงานปัญหาต่อรอง ผู้จัดการ (บริหาร) และ กรรมการผู้จัดการ เพื่อ หาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็ว	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการ ภายใน (Low)	มีการมอบหมายให้แผนก บัญชีและการเงิน ร่วมกับ กองธุรกิจและการตลาดใน การติดตามลูกหนี้เอกชนที่ ค้างชำระ (Medium)	1. สามารถติดตามเร่งรัด ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระ ได้ 2. บริษัทฯ มีเงินสด หมุนเวียน 3. ไม่เกิดการฟ้องร้องและ ดำเนินการทางกฎหมาย	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. การจัดการด้านค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานและรายได้จากการ ดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของการ



		ที่สุด กรณีพบว่าลูกหนี้ เอกชนไม่มีความสามารถ ในการชำระหนี้ ส่งผลต่อ สภาพคล่องทางการเงิน ของบริษัทฯ และเพื่อไม่ให้ เกิดการฟ้องร้องตาม กฎหมาย				บริหารสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่ง มีความเสี่ยงต้องดำเนินการบริหาร จัดอยู่แล้ว การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
			Cost Level : Low		Benefit Level : High	
3	การบริหารโครงการ/สัญญาซ่อม/ สร้าง ขาดการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง (ในปีงบประมาณ 2565 บริษัทฯ ไม่ได้มีการจัดทำ แผนการบริหารความเสี่ยงของ โครงการ/สัญญาซ่อม/สร้าง ซึ่ง อาจส่งผลเสียต่อบริษัทฯ ทั้งด้าน การเงินและชื่อเสียงของบริษัทฯ ได้ เช่น โครงการเรือตรวจการณ์ ขับเคลื่อนด้วยใบพัด (Air Boat) , โครงการร่วมมือซ่อมเครื่องบิน	แผนกแผนงานและ งบประมาณ ในฐานะ ผู้รับผิดชอบด้านการ บริหารความเสี่ยงและ	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการ ภายใน (Low)	มีการมอบหมายให้กอง ธุรกิจและการตลาด จัดทำ แผนงานและแผนการ บริหารความเสี่ยงของแต่ละ โครงการ (High)	1. ป้องกันความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้นในระหว่าง ปฏิบัติงานได้ 2. สามารถควบคุมและ ติดตามการชำระ ค่าบริการของลูกค้าได้ 3. สามารถรับรู้ปัญหาและ หาวิธีการแก้ไขได้ ทันที่	การวิเคราะห์ : 1. การบริหารโครงการ/สัญญาซ่อม/ สร้างขาดการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง 2. โครงการเรือตรวจการณ์ขับเคลื่อน ด้วยใบพัด (Air Boat) โครงการ ร่วมมือซ่อมเครื่องบิน Donnie 228 โครงการสร้างเรือต้นแบบ EV ร่วมกับพฟ. รวมถึง โครงการวิจัย ร่วมมือพัฒนากับหน่วยงานอื่น โครงการเครื่องบินทะเล



	Donnie 228 , โครงการสร้าง เรือต้นแบบ EV ร่วมกับภผ.	การควบคุมภายใน เสนอ รองผู้จัดการ (บริหาร) และ กรรมการผู้จัดการ ขอให้ หน่วยงานที่รับผิดชอบงาน โครงการ /ซ่อม/สร้าง จัดทำแผนและ กระบวนการบริหารความ เสี่ยงของงาน				มีการรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ต่อกรรมการผู้จัดการโดยตรง การจัดการ : กระจาย/โอน ความเสี่ยง Transfer โดยมีการติดตามและควบคุม ภายใน
			Cost Level : Low	Benefit Level : Medium		
4	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้อง แข่งขันกับภาคเอกชน	กองบริหารทรัพยากรเสนอ กรรมการผู้จัดการแก้ไข ระเบียบบริษัทฯ ที่มีอายุ ถือปฏิบัติมานานกว่า 10 ปี เพื่อให้เป็นปัจจุบันมาก ที่สุด	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการ ภายใน (Low)	1. ไม่ต้องมีบุคลากร เพิ่มเติม 2. มอบหมายให้ ผู้อำนวยการกอง บริหารทรัพยากร ทบทวนระเบียบฯ เพื่อ ปรับปรุงให้เป็น ปัจจุบัน (Low)	1. ได้ระเบียบฯ ที่เป็น ปัจจุบัน 2. สามารถนำระเบียบมาใช้ กับภารกิจหลักของ บริษัทฯ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	การวิเคราะห์ : 1. ในปี 2565 มีการปรับแก้ไขระเบียบ 2 ฉบับ 1.ปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ว่าด้วย ค่าใช้จ่ายในการไป ปฏิบัติงานในประเทศ และ 2. ระเบียบ ว่าด้วย การกู้ยืมเงิน สวัสดิการรบบทำการ 2. เนื่องจากระเบียบบริษัทฯ ที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน ยังไม่สอดคล้องกับการ ดำเนินธุรกิจที่ต้องแข่งขันกับ ภาคเอกชน ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง



						ที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องมีกำหนดแผน/มาตรการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
			Cost Level : Low		Benefit Level : Medium	
5	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	รายงานผลต่อผู้บริหารกรณีพบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน เพื่อเร่งหาวิธีแก้ไขโดยเร่งด่วน	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการใน (Low)	1. ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกทางการเงินและงบประมาณ (Low)	บริษัทฯ สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงบอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัยเสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. การจัดการด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและรายได้จากการดำเนินงาน เป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งมีความเสี่ยงต้องดำเนินการบริหารจัดการอย่างความเสี่ยงอยู่แล้ว การจัดการ : กระจาย/โอน ความเสี่ยง Transfer โดยมีการติดตามและควบคุมภายใน
			Cost Level : Low		Benefit Level : Medium	



6	การดำเนินงานตามโครงการสร้าง อุโมงค์แห่งใหม่บริเวณชายทะเลไม่ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดใน บันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	ผู้อำนวยการกอง ปฏิบัติการนำผลการศึกษา ความเป็นไปได้ของ โครงการสร้างอุโมงค์แห่ง ใหม่บริเวณชายทะเลมา ทบทวน เพื่อนำเสนอ กองทัพเรือและกระทรวง การวางกลาโหมเห็นชอบ สถานที่ในการก่อสร้าง	มีต้นทุนดำเนินการ 100,000 บาท ดังนี้ - พิจารณาคัดเลือก สถานที่ใหม่ ทั้งในและ ต่างประเทศ - ค่าประสานงาน ค่า รับรอง (High)	1. ไม่ต้องมีบุคลากร เพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ใน ภาระหน้าที่ของ ผู้อำนวยการกอง ปฏิบัติการ (Low)	กระทรวงกลาโหมพิจารณา ให้ความเห็นชอบผล การศึกษาความเป็นไปได้ โครงการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ บริเวณชายทะเล (ฉบับ ทบทวน) ภายในเดือน กันยายน 2566	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. การดำเนินโครงการสร้างอุโมงค์แห่ง ใหม่ เป็นโครงการที่สำคัญของ บอท. และถูกบรรจุไว้ในบันทึก ข้อตกลงฯ ประจำปี 2566 การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
			Cost Level : Medium	Benefit Level : High		
7	การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ด้านงานวิจัย/พัฒนา และ พันธมิตรด้านธุรกิจไม่เป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง ฯ ประจำปี 2566	กองธุรกิจและการตลาด จัดทำแผนงานความ ร่วมมือกับพันธมิตรด้าน งานวิจัย/พัฒนา	มีต้นทุนดำเนินการ 500,000 บาท (High)	1. ไม่ต้องมีบุคลากร เพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ใน ภาระหน้าที่ของกอง ธุรกิจและการตลาด (Low)	มีแนวทางในการนำองค์ ความรู้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงจนเกิด ประโยชน์ และสามารถ ขยายผลจากการวิจัยและ พัฒนาไปสู่ความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นที่สามารถ วัดผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ได้ ซึ่ง เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัยเสี่ยง จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. ในปี 2565 ผลการบริหารความ เสี่ยงเรื่องการดำเนินงานร่วมกับ พันธมิตร ด้านงานวิจัย/พัฒนา และ พันธมิตรด้านธุรกิจ ยังคงมีระดับความ เสี่ยงที่สูง และในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566 ได้มีการกำหนดเกณฑ์ วัดผล การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat



8	จำนวนเรือซ่อมทำเอกซน หน่วยงานราชการ และ รัฐวิสาหกิจที่เข้าใช้บริการ	กองธุรกิจและการตลาด จัดทำแผนการตลาดในการ นำเรือเข้าใช้บริการ	มีต้นทุนในการขยาย ตลาด - ภายใน ทร. 1.00 ล้าน บาท - ภายนอก ทร. 1.00 ล้านบาท (High)	1. ไม่ต้องมีบุคลากร เพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ใน ภาระหน้าที่ของกอง ธุรกิจและการตลาด (Low)	ในปี 2566 ต้องมีเรือซ่อม จำนวน 7 ลำ ซึ่งเป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึก ข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. ในปี 2565 ผลการบริหารความ เสี่ยงเรื่องจำนวนเรือซ่อมทำเอกซน หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจที่ เข้าใช้บริการ มีระดับความเสี่ยงที่สูง แต่เนื่องจากจำนวนเรือที่เข้าซ่อมทำ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการ : ยอมรับความเสี่ยง Take โดยมีการติดตามและควบคุมภายใน
			Cost Level : Medium	Benefit Level : High		
9	สามารถใช้ประโยชน์จากอู่เรือ (Utilization Rate) ในการสร้าง/ ซ่อมเรือ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี2566	กองธุรกิจและการตลาด จัดทำแผนการตลาดใช้ ประโยชน์จากอู่เรือ (Utilization Rate) ในการ สร้าง/ซ่อมเรือ โดย แบ่งเป็น 4 ไตรมาส และมี การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานต่อกรรมการ ผู้จัดการทุกเดือน	มีต้นทุนในการขยาย ตลาด - ภายใน ทร. 1.00 ล้าน บาท - ภายนอก ทร. 1.00 ล้านบาท (High)	1. ไม่ต้องมีบุคลากร เพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ใน ภาระหน้าที่ของกองธุรกิจ และการตลาด (Low)	สามารถใช้ประโยชน์จากอู่ เรือ (Utilization Rate) ใน การสร้าง/ซ่อมเรือ อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุดและได้ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี2566	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. ในปี 2565 การสร้าง/ซ่อมเรือ มี ระดับความเสี่ยงที่สูง และบันทึก ข้อตกลงฯ ประจำปี 2566 มีการ กำหนดเกณฑ์วัดผลดำเนินการในการ ใช้ประโยชน์จากอู่เรือ ทั้งนี้กรรมการ



			Cost Level : Medium		Benefit Level : High	ผู้จัดการและกองธุรกิจมีการจัดทำแผนการการตลาดและเป้าหมาย การจัดการ : ยอมรับความเสี่ยง Take โดยมีการติดตามและควบคุมภายใน
10	การดำเนินงานตาม Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	กรรมการผู้จัดการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน โดยจะต้องมีการจัดทำแผนงาน / กระบวนการ / การบูรณาการ / ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และการทบทวน ซึ่งทุกขั้นตอนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และรายงานผลต่อกรรมการผู้จัดการก่อนนำเสนอคณะกรรมการของแต่ละคณะ	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนงาน / กระบวนการ / การบูรณาการ / ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และการทบทวน Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน (High)	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานดำเนินงานตาม Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัยเสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. กรรมการผู้จัดการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enables ทั้ง 8 ด้าน และรายงานผลต่อกรรมการผู้จัดการก่อนนำเสนอ คณะอนุกรรมการของแต่ละคณะ การจัดการ : กระจาย/โอนความเสี่ยง Transferไปยังคณะทำงานและ คณะอนุกรรมการ ทั้ง 8 คณะ รับผิดชอบ และกำหนดแผน/ มาตรการจัดการความเสี่ยง
			Cost Level : Low			



11	โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	11.1. คณะทำงานโครงการ พัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์จัดให้มีการ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ โครงการฯ ในทุกช่องทาง พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูล ของโครงการฯ ให้ถูกต้อง ครบถ้วน กรณีที่มีผู้สนใจมี การสอบถามรายละเอียด เพื่อไม่ให้เกิดความคาด เคลื่อนในวัตถุประสงค์ของ โครงการฯ	มีต้นทุนดำเนินการ จำนวน 200,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าเบี้ยประชุมและค่า รับรองคณะกรรมการ คัดเลือกฯ - ค่าโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ - ค่าจัดทำเอกสาร ประมวล - ค่าเบี้ยเลี้ยง (High)	1. แต่งตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกฯ 2. มอบหมายให้ ผู้อำนวยการกองธุรกิจ และการตลาด/หัวหน้า แผนกแผนงานและ งบประมาณ เป็นผู้ รวบรวมข้อมูลและ เตรียมการประชุม คัดเลือก 3. มอบหมายให้ ผู้อำนวยการกองธุรกิจ และการตลาด ดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ในสื่อ ต่าง ๆ (High)	โครงการพัฒนาพื้นที่ยาน นาวาพาณิชย์ดำเนินการลง นามในสัญญาเช่าและจด ทะเบียนให้เช่าที่ดินยาน นาวา ณ สำนักงานที่ดิน รวมถึงได้รับเงินงวดแรกจาก โครงการพัฒนาพื้นที่ยาน นาวาเชิงพาณิชย์เป็นไปตาม แผนที่กำหนดไว้ ภายใน เดือนสิงหาคม 2566 ซึ่ง เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์ เป็นโครงการที่สำคัญของ บอท. และถูกบรรจุไว้ในบันทึก ข้อตกลงฯ ประจำปี 2566 จึงไม่ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้อง บริหารจัดการโดยเร่งด่วน การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
		11.2. คณะทำงานโครงการ พัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์วิเคราะห์ ทบทวน ปัญหา อุปสรรคที่ได้จาก การดำเนินงานในปี 2565 และจัดเตรียมข้อมูลของ โครงการฯ เสนอ คณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป	Cost Level : High	Benefit Level : High		



12	โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์ ผู้เช่าตึกไม่สามารถส่งคืน ตึกที่เช่าได้ตามแผนที่กำหนด	คณะทำงานโครงการ พัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์จัดทำแผนการย้าย และส่งคืนตึกเช่าอย่าง รอบคอบและรัดกุมมาก ที่สุดและประสานที่ปรึกษา กฎหมายของบริษัทฯ กรณี ที่ผู้เช่าตึกไม่สามารถส่งคืน ตึกได้ตามกำหนด	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการ ภายใน (Low)	แต่งตั้งคณะทำงาน โครงการพัฒนาพื้นที่ยาน นาวาพาณิชย์ (Low)	ผู้เช่าตึกสามารถส่งคืนตึกที่ เช่าได้ตามแผนที่กำหนด และไม่ต้องมีการดำเนินการ ทางกฎหมาย	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์ เป็นโครงการที่สำคัญของ บอท. และถูกบรรจุไว้ในบันทึก ข้อตกลงฯ ประจำปี 2566 จึงไม่ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การจัดการ : กระจาย/โอนความเสี่ยง ไปยัง โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวา พาณิชย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566
			Cost Level : Low		Benefit Level : Low	
13	ไม่สามารถประมูลงานสร้าง/ซ่อม ได้ตามแผนที่กำหนด	13.1 แผนการตลาด ศึกษาเอกสารการเข้า ร่วมประมูลอย่าง ละเอียด รอบคอบ 13.2 กองธุรกิจและ การตลาดจัดอบรม พนักงาน (In-house Training) และร่วมกัน หาข้อมูลและแก้ปัญหา	มีต้นทุนในการขยาย ตลาด - ภายใน ทร. 1.00 ลบ.- ภายนอก ทร. 1.00 ลบ. (High)	1. ไม่ต้องมีบุคลากร เพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ใน ภาระหน้าที่ของกอง ธุรกิจและการตลาด (Low)	1. บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้น จากการประมูลงานสร้าง/ ซ่อม 2. สามารถใช้ประโยชน์จาก อู่เรือ	การวิเคราะห์ : 1. เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง บอท. ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นปัจจัย เสี่ยงจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2. ในปี 2566 มีการกำหนดเป้าหมาย ของการขยายตลาดภายในและ ภายนอก ทร. ซึ่งเป็นการประมาณ รายได้ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีการ



		ในส่วนที่บริษัทฯ ไม่ผ่านเกณฑ์ประมูล 13.3 กองธุรกิจและการตลาดเสนอกรรมการผู้จัดการแก้ไขระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการตลาด ให้เป็นปัจจุบัน				กำหนดการบริหารความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 การจัดการ : กระจาย/โอนความเสี่ยงไปยัง แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 เนื่องจากมากระบุความเสี่ยงและแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้แล้ว
			Cost Level : Medium		Benefit Level : High	
14	ลูกค้าไม่สามารถชำระค่าบริการงานขายพัสดุและงานรับจ้างซ่อมเครื่องปั้นได้ตามกำหนด	14.1 แผนการตลาดดำเนินการวิเคราะห์เครดิตลูกค้า รวมถึงสถานะทางการเงินย้อนหลัง เพื่อป้องกันปัญหาหนี้สูญ 14.2 แผนบริหารงานพัสดุกำกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)	1. ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของกองธุรกิจและการตลาด (Low)	1. สามารถเรียกเก็บเงินค่าบริการงานขายพัสดุและงานรับจ้างซ่อมเครื่องปั้นได้ 2. ไม่มีการฟ้องร้องดำเนินคดีตามกฎหมาย 3. ลดปัญหาหนี้สูญ	การวิเคราะห์ : 1. การที่ลูกค้าไม่สามารถชำระค่าบริการงานขายพัสดุและงานรับจ้างซ่อมเครื่องปั้นได้ตามกำหนดเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกหนี้และกระแสเงินสด จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับความเสี่ยงได้ 2. ในปี 2566 มีการกำหนดเป้าหมายของการขยายตลาดภายในและภายนอก ทร ซึ่งเป็นการประมาณรายได้ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566



			Cost Level : Low		Benefit Level : Hight	การจัดการ : กระจายหรือโอนความเสี่ยง ไปยังลูกนี้่อกชนค่างชำระ เนื่องจากมีการระบุความเสี่ยงและแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้แล้ว
15	แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศใช้งบประมาณและทรัพยากรเกินกว่าที่กำหนด	แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำแผนงานและการขอใช้งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครอบคลุมในทุกระบบ	มีต้นทุนดำเนินการ 275,000 บาท - จัดทำฐานข้อมูล - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - พัฒนาระบบสารสนเทศ - อบรมระบบสารสนเทศ - นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในบริษัทฯ (High)	1. ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (Low)	1. มีการใช้งบประมาณอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ 2. การดำเนินงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ติดขัด สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การวิเคราะห์ : 1. การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ 2. ในปี 2566 มีการจัดทำแผนเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 การจัดการ : กระจายหรือโอนความเสี่ยงไปยังแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 เนื่องจากมากระบุความเสี่ยงและแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้แล้ว
			Cost Level : Low		Benefit Level : Medium	
16	กระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้าและมีข้อบกพร่อง	16.1 แผนกบริหารงานพัสดุประสานแผนกทรัพยากรบุคคลในการ	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนการ	1. แผนกทรัพยากรบุคคลจัดหาหลักสูตรและ	กระบวนการจัดจ้างมีความถูกต้อง รวดเร็ว	การวิเคราะห์ : 1. กระบวนการจัดจ้างมีความล่าช้าและมีข้อบกพร่อง เป็นเรื่องที่สำคัญ



		จัดหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อส่งพนักงานไปอบรม 16.2 แผนกทรัพยากรบุคคลกำหนดค่า KPI พนักงานด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	ภายใน (Low)	ดำเนินการส่งพนักงานไปอบรม 2. แผนกทรัพยากรบุคคลกำหนดค่า KPI พนักงานด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (Medium)		และเกี่ยวข้องกับกฎหมายต่าง ๆ จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เพราะจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร 2. ในปี 2566 มีการจัดทำแผนเกี่ยวกับฝึกอบรม ซึ่งมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 การจัดการ : กระจายหรือโอนความเสี่ยงไปยังแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 เนื่องจากมากระบุความเสี่ยงและแผนในการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้แล้ว
			Cost Level : Low		Benefit Level : Low	
17	อุบัติเหตุจากการใช้เครื่องทุ่นแรง	17.1 แผนกโรงงาน กองปฏิบัติการ เสนอกรมการผู้จัดการของประมาณในการจัดซื้อเครื่องทุ่นแรงใหม่ เพื่อทดแทนเครื่องเก่าที่เสื่อมสภาพ 17.2 แผนกโรงงาน กองปฏิบัติการ จัดทำแผนประจำปีในการบำรุงรักษาดูแล เครื่องทุ่นแรง	มีต้นทุนดำเนินการ 500,000 บาท เพื่อซ่อมบำรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ (High)	1. มอบหมายให้แผนกโรงงานดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์และจัดทำเอกสารประเมินความชำรุดเสียหายเสนอกรรมการผู้จัดการเพื่อขออนุมัติงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุง	1. เครื่องมือและอุปกรณ์สามารถใช้งานได้ตามปกติ 2. ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากความชำรุดของเครื่องมือและอุปกรณ์ 3. ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า และความเชื่อมั่นในการนำเรือเข้าซ่อมทำ	การวิเคราะห์ : 1. เครื่องทุ่นแรงหากมีการชำรุดอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุขณะปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นของลูกค้าที่จะมาใช้บริการได้ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือยอมรับความเสี่ยงได้ 2. ในปี 2566 มีการจัดทำแผนเกี่ยวกับซ่อมบำรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ ซึ่งมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566



				2. มอบหมายให้แผนก บริหารพัสดุ จัดหาผู้ว่า จ้างในการซ่อมบำรุง เครื่องมือและอุปกรณ์ (medium)		การจัดการ : กระจายหรือโอนความ เสี่ยงไปยังแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 เนื่องจากมากระบุความเสี่ยง และแผนในการบริหารจัดการความ เสี่ยงไว้แล้ว
18	ประตูกั้นน้ำอู่แห่งทั้ง 2 อู่ชำรุดไม่ สามารถใช้งานได้	18.1 แผนการอู่ กอง ปฏิบัติการเสนอกรรมการ ผู้จัดการของงบประมาณใน การซ่อมแซมหรือเปลี่ยน ประตูกั้นน้ำอู่แห่งทั้ง 2 อู่ เพื่อให้พร้อมใช้งานและไม่ เกิดอุบัติเหตุ 18.2แผนการอู่ กอง ปฏิบัติการจัดทำแผน ประจำปีในการบำรุงรักษา ดูแลประตูกั้นน้ำอู่แห่งทั้ง 2 อู่	มีต้นทุนดำเนินการ 500,000 บาท เพื่อซ่อมบำรุงเครื่องมือ และอุปกรณ์ (High)	1. มอบหมายให้แผนการ อู่ดำเนินการตรวจสอบ ประตูกั้นน้ำอู่แห่งทั้ง 2 อู่ และจัดทำเอกสาร ประเมินความชำรุด เสียหายเสนอ กรรมการผู้จัดการเพื่อ ขออนุมัติงบประมาณ ในการซ่อมทำประตูกั้น น้ำอู่แห่ง 2. มอบหมายให้แผนก บริหารพัสดุ จัดหาผู้ว่า จ้างในการซ่อมทำ ประตูกั้นน้ำอู่แห่งทั้ง 2 อู่ (medium)	1. ประตูกั้นน้ำอู่แห่งทั้ง 2 อู่ สามารถใช้งานได้ ตามปกติ 2. ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ที่อาจเกิดจากความชำรุด ของประตูกั้นน้ำอู่ 3. ได้รับความพึงพอใจจาก ลูกค้า และความเชื่อมั่น ในการนำเรือเข้าซ่อมทำ	การวิเคราะห์ : 1. เครื่องมือและอุปกรณ์หากมีการ ชำรุดอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุขณะ ปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ความ เชื่อมั่นของลูกค้าที่จะมาใช้บริการ ได้ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือ ยอมรับความเสี่ยงได้ 2. ในปี 2566 มีการจัดทำแผนเกี่ยวกับ ซ่อมบำรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ ซึ่ง มีการกำหนดการบริหารความเสี่ยง ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 การจัดการ : กระจายหรือโอนความ เสี่ยงไปยังแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 เนื่องจากมากระบุความเสี่ยง และแผนในการบริหารจัดการความ เสี่ยงไว้แล้ว
					Cost Level : High	Benefit Level : High



19	การขอสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด	1. ปรีक्षाผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านกฎหมาย 2. เสนอคณะกรรมการ บริษัทฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัทฯ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง	มีต้นทุนดำเนินการ 50,000 บาท	มอบหมายให้แผนกแผนงานและงบประมาณดำเนินการหาข้อมูลและจัดทำหนังสือขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้าง	กระทรวงการคลังออกกฎกระทรวงเรื่องกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนเพิ่มเติมโดยให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือโดยวิธีการเฉพาะเจาะจงจาก บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	การวิเคราะห์ : 1. การขอสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ เป็นอย่างมาก 2. จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องบริหารจัดการโดยเร่งด่วน การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
			Cost Level : High	Benefit Level : High		
20	รายได้จากโครงการสร้างเครื่องปั้นทะเล ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	1. จัดทำ และลงนาม MOU ระหว่าง ทร. กับ บริษัทฯ โครงการเครื่องปั้นทะเล 2. ปรับปรุงอาคาร F เพื่อเป็นสถานที่ผลิตเครื่องปั้นทะเล 3. รวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการมาทบทวน	มีต้นทุนดำเนินการ 300,000 บาท	มอบหมายให้กองธุรกิจและการตลาด และกองปฏิบัติการดำเนินการ	ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจสร้างรายได้จากการโครงการสร้างเครื่องปั้นทะเล ไม่น้อยกว่า 12,000,000 บาท	การวิเคราะห์ : 1. โครงการสร้างเครื่องปั้นทะเล เป็นแผนธุรกิจ สร้างรายได้ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ เป็นอย่างมาก 2. จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องบริหารจัดการโดยเร่งด่วน การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat



		ปรับปรุงปัญหา อุปสรรค 4. ศึกษาการตลาด เพื่อ เจาะกลุ่มลูกค้าเอกชนและ หน่วยงานของรัฐนอก ทร. ที่สนใจเครื่องบินทะเล	Cost Level : High	Benefit Level : High		
21	รายได้จากโครงการใบจักรเรือ ต่ำกว่า 1,000,000 บาท	1. จัดทำ และลงนาม MOU ระหว่าง ทร. กับ บริษัทฯ โครงการใบจักร เรือสู่สายการผลิตเชิง พาณิชย์ 2. ปรับปรุงอาคาร F เพื่อ เป็นสถานที่ผลิตใบจักร เรือ 3. ดำเนินการผลิตและส่ง มอบใบจักรเรือ 4. รวบรวมข้อมูลปัญหา และอุปสรรค	มีต้นทุนดำเนินการ 200,000 บาท	มอบหมายให้กองธุรกิจ และการตลาด และกอง ปฏิบัติการดำเนินการ	ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามแผนธุรกิจ สร้างรายได้จากการ โครงการสร้างเครื่องบิน ทะเล ไม่น้อยกว่า 1,000,000 บาท	การวิเคราะห์ : 1. โครงการใบจักรเรือ เป็นแผนธุรกิจ สร้างรายได้ซึ่งมีความสำคัญต่อการ ดำเนินกิจการของบริษัทฯ เป็น อย่างมาก 2. จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องบริหารจัดการโดยเร่งด่วน การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
			Cost Level : High		Benefit Level : High	

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



ผลจากการวิเคราะห์ Cost – benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) มีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการโดยเร่งด่วนจำนวน 10 ปัจจัยเสี่ยง โดยแยกตามประเภทความเสี่ยง (S-F-O-C) รongรับยุทธศาสตร์ และผู้รับผิดชอบ ดังนี้

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	รองรับยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบ
S1.การขอสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	หัวหน้าแผนกแผนงานและงบประมาณ
F1.เงินสดรับเข้า น้อยกว่าเงินสดจ่าย	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองแผนงาน การเงินและงบประมาณ / หัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน
F2. ลูกหนี้เือกชนค้างชำระ	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองแผนงาน การเงินและงบประมาณ / หัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน
O1.การทบทวนผลการศึกษาโครงการสร้างอุโมงค์ใหม่และสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอุโมงค์บริเวณชายทะเลเพิ่มเติม ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด / แผนกการตลาด
O2.การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรด้านงานวิจัย/พัฒนา และพันธมิตรด้านธุรกิจไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด / แผนกการตลาด
O3. โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด / แผนกการตลาด
O4. แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	(3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ	แผนกแผนงานและงบประมาณ
O5.รายได้จากโครงการสร้างเครื่องปั้นทะเล ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด / แผนกการตลาด



O6.รายได้จากโครงการใบจักรเรือต่ำกว่า 1,000,000 บาท	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด / แผนกการตลาด
C1.ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	(3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร

3.2. วิเคราะห์โอกาสเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I) ของ 10 ปัจจัยเสี่ยง รายละเอียดดังนี้

3.2.1 เงินสดรับน้อยกว่าเงินสดจ่าย

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ผลประกอบการกำไร	1	เจ้าหน้าที่การค้าเงินน้อยกว่าร้อยละ 60 ของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
2	ผลประกอบการขาดทุน 1 - 2 เดือน	2	เจ้าหน้าที่การค้าเงินกว่าร้อยละ 60 - 80 ของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
3	ผลประกอบการขาดทุน 3 - 4 เดือน	3	เจ้าหน้าที่การค้าเงินกว่าร้อยละ 80 - 100 ของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
4	ผลประกอบการขาดทุนเกินกว่า 4 เดือน	4	เจ้าหน้าที่การค้าเงินกว่าร้อยละ 100 ของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

3.2.2. ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระต่ำกว่า 30% ของลูกหนี้ทั้งหมด	1	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระรวมตั้งแต่ 4 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 6 ล้านบาท
2	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระ 30 - 39% ของลูกหนี้ทั้งหมด	2	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระรวมตั้งแต่ 6 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 8 ล้านบาท
3	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระ 40 - 50% ของลูกหนี้ทั้งหมด	3	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระรวมตั้งแต่ 8 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท
4	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระเพิ่มขึ้นเกินกว่า 50% ของลูกหนี้ทั้งหมด	4	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระรวมเกินกว่า 10 ล้านบาท



3.2.3. โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ไม่มีการทำ Market Sounding	1	สามารถอนุมัติผลการคัดเลือกการให้เช่าที่ดินยานนาวา และให้เช่าที่ดินยานนาวา ภายในเดือนกรกฎาคม 2566
2	นำผล Market Sounding มาทบทวน TOR การให้เช่าที่ดินยานนาวา	2	สามารถอนุมัติผลการคัดเลือกการให้เช่าที่ดินยานนาวา และให้เช่าที่ดินยานนาวา ภายในเดือนสิงหาคม 2566
3	คณะกรรมการบริษัท อนุมัติ TOR การให้เช่าที่ดินยานนาวา และเห็นชอบให้ดำเนินการประมูลการให้เช่า	3	สามารถอนุมัติผลการคัดเลือกการให้เช่าที่ดินยานนาวา และให้เช่าที่ดินยานนาวา ภายในเดือนกันยายน 2566
4	มีผู้สนใจซื้อของเสนอประกวดราคาโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์	4	ไม่มีผู้สนใจยื่นของเสนอประกวดราคาโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์

3. 2.4. การทบทวนผลการศึกษาโครงการสร้างอุโมงค์ใหม่ และสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอุโมงค์บริเวณชายทะเลเพิ่มเติมไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บอท. ดำเนินการทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการสร้างอุโมงค์ใหม่บริเวณชายทะเล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน เมษายน 2566	1	สามารถปฏิบัติตามแผนโครงการพัฒนาอุโมงค์ใหม่และกรอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ลงทุนฯ เกินกว่าร้อยละ 90
2	บอท. ดำเนินการทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการสร้างอุโมงค์ใหม่บริเวณชายทะเล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน มีนาคม 2566	2	สามารถปฏิบัติตามแผนโครงการพัฒนาอุโมงค์ใหม่และกรอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ลงทุนฯ ร้อยละ 75 - 90
3	บอท. ดำเนินการทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการสร้างอุโมงค์ใหม่บริเวณชายทะเล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน กุมภาพันธ์ 2566	3	สามารถปฏิบัติตามแผนโครงการพัฒนาอุโมงค์ใหม่และกรอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ลงทุนฯ ร้อยละ 50 - 74
4	บอท. ดำเนินการทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการสร้างอุโมงค์ใหม่บริเวณชายทะเล (ฉบับทบทวน) ภายในเดือน มกราคม 2566	4	สามารถปฏิบัติตามแผนโครงการพัฒนาอุโมงค์ใหม่และกรอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ลงทุนฯ ต่ำกว่าร้อยละ 50



3.2.5. แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	สามารถปฏิบัติตาม แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 เกินกว่าร้อยละ 90 ของแผน	1	เบิกจ่ายงบประมาณได้ เกินกว่าร้อยละ 90 ของ แผนปฏิบัติการประจำปี 2566
2	สามารถปฏิบัติตาม แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ร้อยละ 75 - 90 ของแผน	2	เบิกจ่ายงบประมาณได้ ร้อยละ 75 - 90 ของ แผนปฏิบัติการประจำปี 2566
3	สามารถปฏิบัติตาม แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ร้อยละ 50 - 74 ของแผน	3	เบิกจ่ายงบประมาณได้ ร้อยละ 50 - 74 ของ แผนปฏิบัติการประจำปี 2566
4	สามารถปฏิบัติตาม แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของแผน	4	เบิกจ่ายงบประมาณได้ ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของ แผนปฏิบัติการประจำปี 2566

3.2.6. รายได้จากโครงการสร้างเครื่องบินทะเล ต่ำกว่า 10,000,000 บาท

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	สามารถจำหน่ายเครื่องบินทะเลในเชิงพาณิชย์	1	สามารถจำหน่ายเครื่องบินทะเลในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ลำ ภายในเดือนมิถุนายน 2566
2	จัดทำผลการศึกษาการตลาด เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเอกชนและหน่วยงานของรัฐนอก ทร. ที่สนใจเครื่องบินทะเล	2	สามารถจำหน่ายเครื่องบินทะเลในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ลำ ภายในเดือนกรกฎาคม 2566
3	ปรับปรุงอาคาร F เพื่อเป็นสถานที่ผลิตเครื่องบินทะเล	3	สามารถจำหน่ายเครื่องบินทะเลในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ลำ ภายในเดือน สิงหาคม 2566
4	สามารถลงนามใน MOU ระหว่าง ทร. กับ บริษัท โครงการเครื่องบินทะเล ไตรมาสที่ 2	4	สามารถจำหน่ายเครื่องบินทะเลในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ลำ ภายในเดือน กันยายน 2566

3.2.7. รายได้จากโครงการใบจักรเรือ ต่ำกว่า 1,000,000 บาท

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	สามารถจำหน่ายใบจักรเรือได้ตามแผน	1	สามารถจำหน่ายใบจักรเรือในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ใบ ภายในเดือนมิถุนายน 2566
2	จัดทำผลการศึกษาการตลาด เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเอกชนและหน่วยงานของรัฐนอก ทร. ที่สนใจใบจักรเรือ	2	สามารถจำหน่ายใบจักรเรือในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ใบ ภายในเดือนกรกฎาคม 2566
3	ปรับปรุงอาคาร F เพื่อเป็นสถานที่ผลิตใบจักรเรือ	3	สามารถจำหน่ายใบจักรเรือในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ใบ ภายในเดือนสิงหาคม 2566
4	สามารถลงนามใน MOU ระหว่าง ทร. กับ บริษัท โครงการใบจักรเรือสู่สายการผลิตเชิงพาณิชย์ ไตรมาสที่ 2	4	สามารถจำหน่ายใบจักรเรือในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ใบ ภายในเดือนกันยายน 2566



3.2.8. การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ด้านงานวิจัย/พัฒนา และพันธมิตรด้านธุรกิจไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ดำเนินการตามแผนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ กลุ่มพาณิชย์นาวี และธุรกิจอื่น มากกว่าร้อยละ 75	1	รายได้จากการสร้างพันธมิตรที่เป็นตัวเงินมากกว่า 10 ล้านบาท
2	ดำเนินการตามแผนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ กลุ่มพาณิชย์นาวี และธุรกิจอื่น ร้อยละ 25 - 50	2	รายได้จากการสร้างพันธมิตรที่เป็นตัวเงิน 8 - 10 ล้านบาท
3	ดำเนินการตามแผนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ กลุ่มพาณิชย์นาวี และธุรกิจอื่น ต่ำกว่าร้อยละ 25	3	รายได้จากการสร้างพันธมิตรที่เป็นตัวเงิน 5 - 7 ล้านบาท
4	มีการจัดทำแผนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ กลุ่มพาณิชย์นาวี และธุรกิจอื่น	4	รายได้จากการสร้างพันธมิตรที่เป็นตัวเงินน้อยกว่า 5 ล้านบาท

3.2.9. ระเบียบบริษัท ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน มากกว่า 2 ฉบับ	1	คณะกรรมการบริษัท อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน มากกว่า 2 ฉบับ
2	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 2 ฉบับ	2	คณะกรรมการบริษัท อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 2 ฉบับ
3	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 1 ฉบับ	3	คณะกรรมการบริษัท อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน 1 ฉบับ
4	บริษัทไม่มีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	4	คณะกรรมการบริษัท ไม่อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

3.2.10. การขอสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐไม่
เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บริษัท จัดทำรายการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ภายในเดือน พฤศจิกายน 2565	1	คณะกรรมการบริษัท เห็นชอบการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง
2	บริษัท จัดทำรายการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ภายในเดือน ธันวาคม 2565	2	กองทัพเรือเห็นชอบการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง
3	บริษัท จัดทำรายการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ภายในเดือน มกราคม 2566	3	กระทรวงกลาโหมเห็นชอบการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง
4	บริษัท จัดทำรายการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2566	4	กระทรวงการคลังเห็นชอบการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือจากบริษัท โดยวิธีเฉพาะเจาะจง

3.3. กำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ต้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) ของ บอท. โดยการอ้างอิงจากร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บอท. ประจำปีบัญชี 2566 (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และ 3) เป็นเกณฑ์หลัก ส่วนการ



กำหนดค่า RA และ RT ของปัจจัยเสี่ยงอื่นจะพิจารณาจากความเหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรการ/
แผนการบริหารจัดการ

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน		ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2566				
		1	2	3	4	5
1	การดำเนินตามโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์		RA	RT		
	RA : คณะกรรมการ บอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างสัญญาเช่าให้เช่าที่ดินยานนาวาและได้รับการพิจารณาจากสำนักงานอัยการสูงสุด					
	RT : ดำเนินการลงนามในสัญญาเช่าและจดทะเบียนให้เช่าที่ดิน ยานนาวา ณ สำนักงานที่ดิน รวมถึงได้รับเงินงวดแรกจากโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ภายในเดือนกันยายน 2566					
2	ระดับความสำเร็จของการทบทวน ทิศทางโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่		RA	RT		
	RA : นำเสนอผลการทบทวนผลการศึกษาฯ สถานที่(เดิม) แนวทางฯ และกรอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ลงทุนฯ รวมทั้งผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อสร้างอู่เรือแห่งใหม่ (Project Feasibility Study) สถานที่(ใหม่) พร้อมขอรับนโยบายและทิศทางการดำเนินการอู่เรือแห่งใหม่จากกองทัพเรือและได้รับมอบนโยบายและทิศทางที่ชัดเจนเพื่อดำเนินการต่อไป					
	RT :					
3	กำไรสุทธิก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล		RA	RT		
	RA : 95 ล้านบาท					
	RT : 85 ล้านบาท					
4	ร้อยละค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน		RA	RT		
	RA : ร้อยละ 15					
	RT : ร้อยละ 16					
5	การดำเนินงาน ร่วมกับ พันธมิตรด้านงานวิจัย/พัฒนา และพันธมิตรด้านธุรกิจ		RA	RT		
	RA : ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 และมีผลการดำเนินงานของผลผลิต (Output) ของตัวชี้วัดของโครงการได้ตามเป้าหมายได้ร้อยละ 90 ของเป้าหมายโครงการ					
	RT : ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 และมีผลการดำเนินงานของผลผลิต (Output) ของตัวชี้วัดของโครงการได้ตามเป้าหมายได้ร้อยละ 100 ของเป้าหมายโครงการ					



3.4. จัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงพิจารณาจากระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร โดยเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อยมาก รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่มาจากด้านการเงินเป็นอันดับแรก ด้านธุรกิจและการตลาด การบริหารจัดการองค์กร และเกณฑ์ประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงฯ ตามลำดับ

ปัจจัยเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ	ประเมินความเสี่ยง				
		โอกาส (P)	ผลกระทบ (I)	P x I	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
S1. การขอสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	แผนกแผนงานและงบประมาณ	3	3	9	สูงมาก	10
F1. เงินสดรับเข้า น้อยกว่าเงินสดจ่าย	แผนกบัญชีและการเงิน	4	4	16	สูงมาก	1
F2. ลูกหนี้เอ็กซนค้างชำระ	แผนกบัญชีและการเงิน	4	4	16	สูงมาก	2
O1. การทบทวนผลการศึกษาโครงการสร้างอุโมงค์ใหม่และสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอุโมงค์บริเวณชายทะเลเพิ่มเติม ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	แผนกการตลาด	4	3	12	สูงมาก	7
O2. การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ด้านงานวิจัย/พัฒนา และพันธมิตรด้านธุรกิจไม่ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566	แผนกการตลาด	4	3	12	สูงมาก	8
O3. โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาพาณิชย์ไม่เป็นไปตาม	แผนกการตลาด	4	4	16	สูงมาก	3



เกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566						
04. แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	แผนกแผนงานและงบประมาณ	4	4	16	สูงมาก	4
05. รายได้จากโครงการสร้างเครื่องบินทะเล ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	แผนกการตลาด	4	4	16	สูงมาก	5
06. รายได้จากโครงการใบจักรเรือ ต่ำกว่า 1,000,000 บาท	แผนกการตลาด	4	4	16	สูงมาก	6
C1. ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร	4	3	12	สูงมาก	9

3.5 กำหนดมาตรการ/แผน ในการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำมาตรการ/แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566 จำนวน 10 ปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดเป้าหมายและแผน/มาตรการในการบริหารความเสี่ยงโดยเรียงลำดับจากความเสี่ยงสูงมากไปน้อย ดังนี้

3.5.1 ปัจจัยเสี่ยง : F1. เงินสดรับเข้า น้อยกว่าเงินสดจ่าย

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน แผนกบัญชีและการเงิน กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ รายงานสถานะทางการเงินต่อกรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการบริษัท เพื่อเร่งรัดหาวิธีในการแก้ไขปัญหา

3.5.2 ปัจจัยเสี่ยง : F2. ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน 1. แผนกบัญชีและการเงิน กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ ทำหนังสือรายงานปัญหาต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และกรรมการผู้จัดการ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็วที่สุด กรณีพบว่าลูกหนี้เอกชนไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ และเพื่อไม่ให้เกิดการฟ้องร้องตามกฎหมาย



2. จัดทำแผนงานโครงการฯ .ติดตามและรายงานผลการดำเนินการตาม
แผนงาน

3.5.3 ปัจจัยเสี่ยง : 03. โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึก
ข้อตกลงฯ ประจำปี 2566

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $1 \times 2 = 2$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน
 1. คณะทำงานโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาพาณิชย์จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการฯ ในทุกช่องทาง พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูลของโครงการฯ ให้ถูกต้อง ครบถ้วนกรณีที่มีผู้สนใจมีการสอบถามรายละเอียด เพื่อไม่ให้เกิดความคาดเคลื่อนในวัตถุประสงค์ของโครงการฯ
 2. คณะทำงานโครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์วิเคราะห์ ทบทวนปัญหา อุปสรรคที่ได้จากการดำเนินงานในปี 2565 และจัดเตรียมข้อมูลของโครงการฯเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

3.5.4 ปัจจัยเสี่ยง : 04. แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน ติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ทุกไตรมาส

3.5.5 ปัจจัยเสี่ยง : 05. รายได้จากโครงการสร้างเครื่องบินทะเล ต่ำกว่า 10,000,000 บาท

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $3 \times 3 = 9$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน
 1. จัดทำและลงนาม MOU ระหว่าง ทร. กับ บริษัทฯ โครงการเครื่องบินทะเล
 2. ปรับปรุงอาคาร F เพื่อเป็นสถานที่ผลิตเครื่องบินทะเล
 3. รวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการมาทบทวนปรับปรุง ปัญหา อุปสรรค
 4. ศึกษาการตลาด เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเอกชนและหน่วยงานของรัฐนอก ทร. ที่สนใจเครื่องบินทะเล

3.5.6 ปัจจัยเสี่ยง : 06. รายได้จากโครงการใบจักรเรือ ต่ำกว่า 1,000,000 บาท

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $3 \times 3 = 9$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน
 1. จัดทำ และลงนาม MOU ระหว่าง ทร. กับบริษัทฯ โครงการใบจักรเรือ
สู่สายการผลิตเชิงพาณิชย์
 2. ปรับปรุงอาคาร F เพื่อเป็นสถานที่ผลิตใบจักรเรือ



3. ดำเนินการผลิตและส่งมอบใบจักรเรือ

4. รวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการมาทบทวนปรับปรุง ปัญหา อุปสรรค

3.5.7 ปัจจัยเสี่ยง : O1.การทบทวนผลการศึกษาคำโครงการสร้างอุโมงค์เรือแห่งใหม่ และสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอุโมงค์บริเวณชายทะเลเพิ่มเติม ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 3 = 9$

- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 3 = 12$

- มาตรการ/แผน
1. ทบทวนผลการศึกษาคำ ความเหมาะสมของสถานที่ (เดิม)/พิจารณาคัดเลือกสถานที่ (ใหม่)
 2. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ทร. (กรมอุทกศาสตร์) การท่าเรือแห่งประเทศไทย (การท่าเรือแหลมฉบัง)
 3. สำรวจพื้นที่ก่อสร้างอุโมงค์เรือแห่งใหม่ในประเทศ
 4. นำผลการทบทวนผลการศึกษาคำ แนวทางฯ และกรอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ลงทุนฯ เสนอคณะกรรมการบริษัทฯ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม เพื่อขอความเห็นชอบ
 5. จัดทำแผนโครงการพัฒนาอุโมงค์เรือแห่งใหม่และกรอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ลงทุนฯ

3.5.8 ปัจจัยเสี่ยง : O2.การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ด้านงานวิจัย/พัฒนา และพันธมิตรด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 2566

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$

- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 3 = 12$

- มาตรการ/แผน
1. จัดทำแผนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในอนาคตสหกรณ์ป้องกันประเทศ กลุ่มพาณิชย์นาวี และธุรกิจอื่น
 2. ทบทวนโครงการให้เหมาะสมกับระยะเวลาในการร่วมลงทุน
 3. รวบรวมข้อมูลและจัดทำรายชื่อพันธมิตรการค้าและผู้ร่วมลงทุน

3.5.9 ปัจจัยเสี่ยง : C1.ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$

- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 3 = 12$

- มาตรการ/แผน
1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัทฯ
 2. คณะทำงานดำเนินการจัดทำร่างการปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ
 3. คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ



4. คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาอนุมัติปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ

3.5.10 ปัจจัยเสี่ยง : S1. การขอสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือ
หน่วยงานของรัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $1 \times 1 = 1$

- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $3 \times 3 = 9$

- มาตรการ/แผน 1. ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย

2. เสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบการขอรับการ
ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างซ่อมเรือและสร้างเรือ
จากบริษัทฯ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง



ภาคผนวก

