

บันทึกข้อความ

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

หน่วยงาน คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ

ที่

วันที่ 22 เมษายน 2556

เรื่อง การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ประจำเดือน เมษายน 2556

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ได้ดำเนินการประชุมประจำเดือนเมษายน 2556 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2556 มีสาระสำคัญ คือ การทบทวนปัจจัยแวดล้อม ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น ผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) ปีบัญชี 2555 บริษัทได้คะแนนรวม 2.0578, ตัวชี้วัดฯ (PA) ปีบัญชี 2556, ผลประกอบการไตรมาส 1/2556, ปัญหาอุปสรรคเฉพาะหน้าของบริษัท เป็นต้น เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการบริหารความเสี่ยง ให้สามารถเชื่อมโยงสู่ตัวชี้วัดฯ PA3 การบริหารจัดการองค์กร และตัวชี้วัดฯ PA1.3 ระดับของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) มาใช้ ดังนี้

1. นำตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท ประจำปีบัญชี 2556 มาแบ่งกลุ่มตาม Balance Score Card (BSC) (วาระที่ 4.1 หน้า 12)
2. ปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (วาระที่ 4.1 หน้า 13)
3. จัดทำตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (วาระที่ 4.2 หน้า 14) พัฒนารูปแบบของตารางวิเคราะห์ BDC Risk Map ระดับองค์กรให้ครอบคลุมเงื่อนไขของข้อมูล และสามารถเชื่อมโยง KPI สู่ระบบการบริหารจัดการ และ EVM (วาระที่ 4.3 หน้า 15-19)
4. กำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง และให้คำอธิบายประเภทความเสี่ยงตามหลักการของ COSO ที่ใช้กันโดยทั่วไป (วาระที่ 4.3 หน้า 20-21)
5. มอบหมายให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละแผนงาน/โครงการ ประสานงานกับเลขาฯ ในการจัดทำ BDC Risk Map ระดับองค์กร ณ วันสิ้นเดือน โดยให้ทำการวิเคราะห์ย้อนหลังตั้งแต่เดือน ม.ค.2556 จนถึงปัจจุบัน เพื่อแสดงความเคลื่อนไหวของระดับความเสี่ยงขององค์กร ในแบบพิมพ์ที่พัฒนาขึ้นตามข้อ 3 แล้วมอบให้เลขาฯ รวบรวมนำเสนอในการประชุมประจำเดือน พ.ค.56

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

นาวาตรี

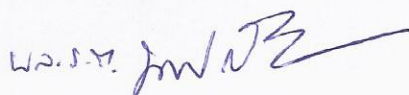


(ชัยรัช อามะเทศา)

- หรรษา

- ศักดิ์มงคล

ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ และควบคุมภายใน

น.อ.จ. จ.พ.ว. 



รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

วันอังคาร ที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2556

ณ ห้องประชุมชั้น 2 บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

ผู้มาประชุม

- | | | |
|-------------------|---------------|------------------------|
| 1. นาวาตรี ชัยรัช | อามะเทศา | ประธานคณะกรรมการฯ |
| 2. เรือเอก อนิรุธ | โชติรัตน์ | คณะกรรมการ |
| 3. นางสาวฐิตาภรณ์ | คลังธรรมเนียม | คณะกรรมการ |
| 4. พันจ่าเอก เกษม | ปั่นน้ำเงิน | คณะกรรมการ |
| 5. นายรัชชสิทธิ์ | เสวกเสนีย์ | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| 6. นายสมิทธิ | กาญจนโกคิน | ที่ปรึกษา |

ผู้ไม่มาประชุม

- | | | |
|----------------------|-----------|----------------------|
| 1. นาวาตรี สืบตระกูล | พุ่มเสนาะ | ปฏิบัติงาน ณ อรม.อร |
| 2. นางสาววิรัชรอง | ศิริสาคร | ลาป่วย |
| 3. นายวศกร | ชะวาใต้ | ปฏิบัติงาน ณ อรม.อร. |
| 4. นายบัญญัติ | ทองท่วม | ปฏิบัติงาน ณ อรม.อร. |
| 5. นายวรรณสร | ธนะแพทย์ | ปฏิบัติงาน ณ อรม.อร. |

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | | |
|--------------------|-----------|-----------|
| 1. นาวาตรี เจริญพร | เจริญธรรม | ที่ปรึกษา |
|--------------------|-----------|-----------|

เริ่มประชุมเวลา 9.20 น.

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องที่ประธานคณะกรรมการฯ แจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ประธาน กล่าวต้อนรับคณะกรรมการฯ ชุดใหม่ ตามคำสั่งบริษัทฯ ที่ 64/2556 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบริษัทฯ สั่ง ณ วันที่ 25 มีนาคม 2556 และกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านที่เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของกิจการ

ประธาน ทบทวนนโยบายบริหารความเสี่ยง บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ การควบคุมภายใน และการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการ

บริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามแนวทาง COSO - ERM และหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตัวชี้วัดและกลยุทธ์ของหน่วยงานตลอดจนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. หน่วยงานภายในบริษัทฯ ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ
2. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งบริษัทฯ
3. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด กลยุทธ์ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ
4. ให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการที่ดี

ที่ประชุม รับทราบ

ระเบียบวาระที่ 2 รับรองรายงานการประชุมประจำเดือนมีนาคม 2556

เลข อ่านสรุปรายงานการประชุมเดือนมีนาคม 2556

ที่ประชุม ให้การรับรองเฉพาะเรื่องการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการฯ

ระเบียบวาระที่ 3 ทบทวนสภาพแวดล้อมขององค์กร

3.1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจ 2555-2559

เลข แผนวิสาหกิจฯ ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในช่วงเวลาดังกล่าวได้ 9 หัวข้อ สรุป

สาระสำคัญได้ ดังนี้

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีและมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เหมาะสม (2) ต้องย้ายสถานที่ประกอบกิจการ และพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมเพื่อประโยชน์ในทางธุรกิจ(3) ต้องพัฒนาขีดความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือให้ได้มาตรฐานสากล(1) ต้องเป็นหนึ่งในผู้นำในการต่อเรือและออกแบบเรือตรวจการณ์ และเรือประมง(4) ต้องมีฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (5) ต้องมีระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคม(7) เป็นแหล่งเสริมสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ(6) ฯลฯ

ที่ประชุม รับทราบ

๗ 7 ๖๖๘

3.2 สรุปแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ(SOD)

เลขที่ กระทรวงการคลังได้ประสานกับกระทรวงกลาโหม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปทิศทางสำคัญของภาครัฐ (SOD) ที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแล และชี้ประเด็นที่บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการ โดยมุ่งสู่ความเป็นบริษัทที่มีศักยภาพและได้รับการรับรองตามมาตรฐานในอุตสาหกรรมต่อเรือ และออกแบบเรือของประเทศ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ ดังนี้

ระยะสั้น พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจอยู่เรือ(1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังให้รองรับการดำเนินการด้านการตลาด (4) ผลักดัน การจัดหาผู้ลอยและอุปกรณ์การซ่อม/สร้างเรือที่ได้มาตรฐานสากล (2) รักษากลุ่มลูกค้าเดิม และเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ ขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ (3)

ระยะยาว ย้ายสถานที่ประกอบการไปที่สัดหีบ(ปีบัญชี 56 เปลี่ยนเป็นระยะสั้น) ให้เอกชนเข้าร่วมทุน โดยลดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐลง

ที่ประชุม รับทราบ

3.3 นโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ

เลขที่ คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดนโยบายการดำเนินงานไว้ 9 ประการ เพื่อให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี มีกำไรเชิงเศรษฐกิจที่เหมาะสม โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

สรุป นโยบายการดำเนินงาน 9 ประการของคณะกรรมการบริษัทฯ	
ด้านการเงิน	เพื่อให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี มีกำไรเชิงเศรษฐกิจที่เหมาะสม
ด้านลูกค้า	เน้นการสนับสนุนกองทัพเรือเป็นอันดับแรก (1) ขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มปริมาณงานให้สูงขึ้น (3)
ด้าน กระบวนการ ภายใน	ให้บริการและขยายขอบเขตงานด้านการซ่อมเรือ ปรับปรุงเรือ สร้างเรือ งานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องแก่กองทัพเรือ หน่วยงานราชการ เอกชน อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล(1,2)
	ประกอบกิจการร่วมกับภาคเอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งเสริมกิจการด้านพานิชยนาวิของประเทศ (4)
	ใช้วัสดุที่ผลิตได้มาตรฐานในประเทศ ใช้บุคลากรไทยให้มากที่สุด (9)
	พัฒนาที่ตั้งเดิมของบริษัทฯ ในเชิงพาณิชย์ให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย (5)
	ดำเนินการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการและสังคม (7)
ด้านการ เรียนรู้ และเติบโต	พัฒนาบุคลากรโดยเน้นวิศวกรและหัวหน้างาน และระบบงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง มีระบบการทำงานที่รวดเร็ว(6)

4. หน่วยงานประกันคุณภาพ 2 แผนงาน
 5. หน่วยงานความปลอดภัย 3 แผนงาน
 รวม 18 แผนงาน

ที่ประชุม รับทราบ

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA)

3.5.1 ผลการประเมินในปีบัญชี 2555

ประธาน นำเสนอข้อมูล “คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2555” ของ บอท.
 คะแนนรวมของ บอท. อยู่ในระดับที่ต่ำ

คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2555 (ไม่รวม รส.ในระบบ SEPA)							
เกณฑ์การประเมินผล	สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม						
	สสร.	รยส.	รง.พ.	อส.	โรงพิมพ์ฯ	บอท.*	อต.
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	4.0856	4.2672	3.5062	1.7211	3.4263	2.4375	1.3467
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	1.5495	4.2200	4.0062	3.3031	3.5311	1.1714	1.4100
3. การบริหารจัดการองค์กร (35%)	3.2883	3.7164	2.8340	2.9991	2.8716	2.6188	1.8612
3.1 Board (6%)	3.1460	3.9516	3.2573	3.5860	3.4763	2.8873	2.4324
3.2 Risk (7%)	2.6000	2.9000	2.9000	2.4000	2.2500	2.7000	1.0000
3.3 IC (4%)	3.4575	4.1700	3.4000	3.2400	3.2650	3.1819	2.3700
3.4 IA (6%)	3.3115	4.0209	2.2811	3.3362	3.2909	2.8643	2.5990
3.5 IS (6%)	3.6115	3.9346	2.3640	2.9437	2.3916	1.8928	1.5535
3.6 HR (6%)	3.7747	3.6088	2.9795	2.6687	2.7908	2.3606	1.5257
คะแนนรวม	2.5512	4.0534	3.4859	2.8487	3.2793	2.0578*	1.5553

ประธาน คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และโบนัสของพนักงาน ในปีบัญชี 56 นี้ให้กลับไปดูผลการประเมินของปี 55 แล้วช่วยกันทำการวิเคราะห์ในส่วนที่ยังทำได้ไม่ดี เพื่อปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีการทำร่องรอยให้หน่วยงานภายในและภายนอกสามารถตรวจสอบได้

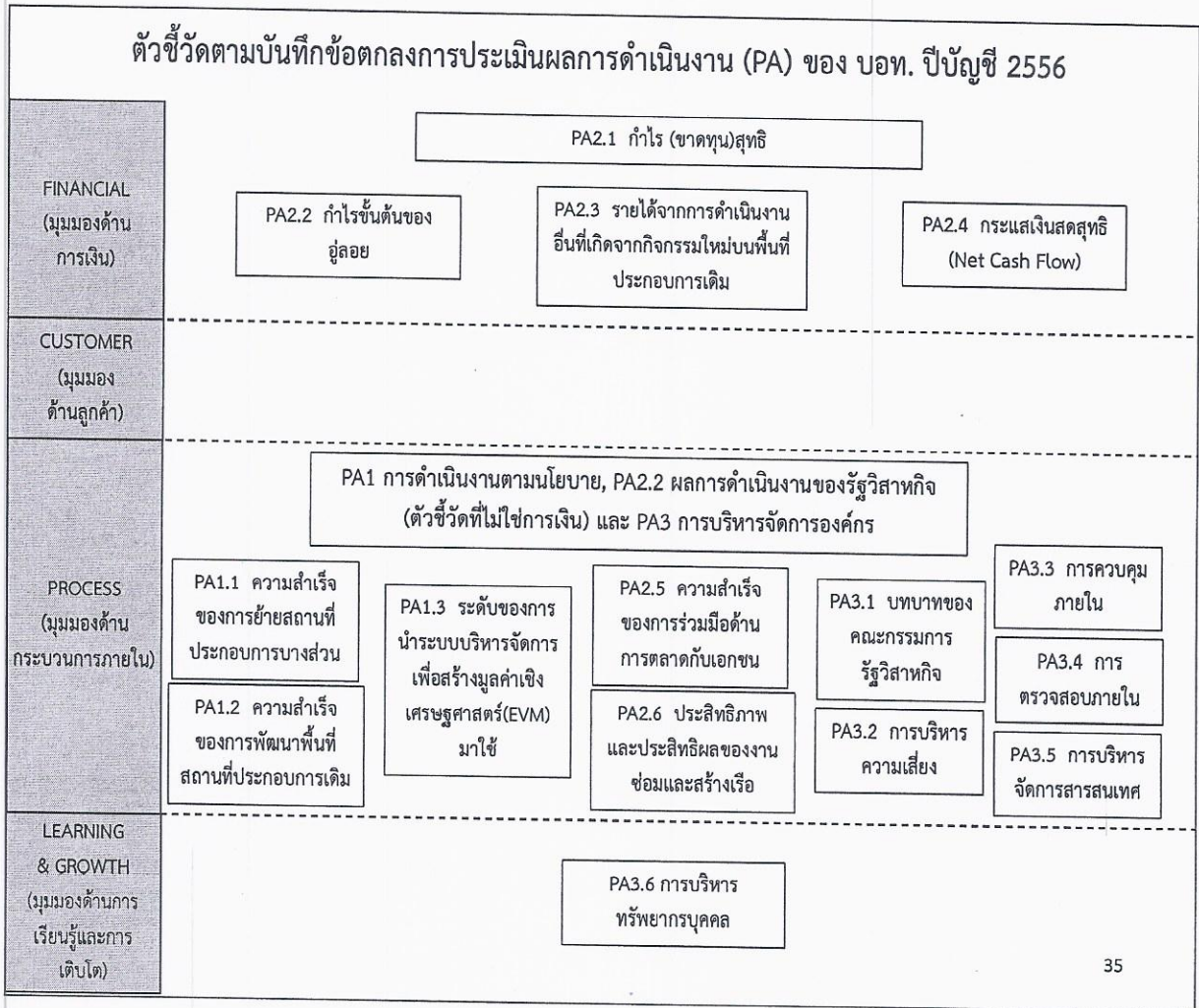
ที่ประชุม รับทราบ และเห็นชอบ

3.5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) ปีบัญชี 2556
ที่ประชุม ร่วมกันนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน(PA) ปีบัญชี 2556 ทั้ง

3 ด้าน ประกอบด้วย :-

1. ด้านการดำเนินการตามนโยบาย (PA1)
2. ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (PA2) :-
 - ตัวชี้วัดทางการเงิน (PA2.1)
 - ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (PA2.2)
3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร (PA3)

มาจัดหมวดหมู่ใน Balance Score Card (BSC) ได้ดังนี้



3.6 สถานการณ์ของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

เลข นำเสนองบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบไตรมาสที่ 1/2554 และ 1/2555 และวิเคราะห์

เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ สำหรับงวด 3 เดือน สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2555 และ 2554				
หน่วย : บาท				
	31 ธ.ค.55	31 ธ.ค.54	เพิ่ม/ลด	ร้อยละ
รายได้				
รายได้จากการดำเนินงาน :-				
รายได้จากงานผลิตผล	135,458,704.18	117,451,808.10	18,006,896.08	15.33
รายได้จากการดำเนินงานอื่น	10,511,512.88	8,735,783.55	1,775,729.33	20.33
รวมรายได้	<u>145,970,217.06</u>	<u>126,187,591.65</u>	<u>19,782,625.41</u>	<u>15.68</u>
ค่าใช้จ่าย				
ต้นทุนในการดำเนินงาน				
ต้นทุนงานผลิตผล	136,441,835.98	117,395,352	19,046,483.95	16.22
ต้นทุนขายสินค้า		52,800.00	- 52,800.00	-100.00
ต้นทุนงานบริการ	1,529,206.59	1,021,661.48	507,545.11	49.68
ต้นทุนค่าเช่าช่วงที่ดินและอาคาร	2,263,633.50	2,263,633.50	-	-
รวมต้นทุนในการดำเนินงาน	<u>140,234,676.07</u>	<u>120,733,447.01</u>	<u>19,501,229.06</u>	<u>16.15</u>
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร	7,333,458.56	8,137,141.88	- 803,683.32	- 9.88
ต้นทุนทางการเงิน	258,346.07	55,323.25	203,022.82	366.98
รวมค่าใช้จ่าย	<u>147,826,480.70</u>	<u>128,925,912.14</u>	<u>18,900,568.56</u>	<u>14.66</u>
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	- 1,856,263.64	- 2,738,320.49	882,056.85	- 32.21
ที่มา : กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ				

กลุ่มรายได้ : รายได้หลักเพิ่มขึ้น 15.33% รายได้อื่นเพิ่มขึ้น 20.33% เฉลี่ยรายได้เพิ่มขึ้น 15.68%

กลุ่มค่าใช้จ่าย :-

- ต้นทุนในการดำเนินงาน : ต้นทุนงานหลักเพิ่มขึ้น 16.22% (เพิ่มสูงกว่ารายได้หลัก) ต้นทุนขายสินค้าลดลงเป็น 0 (ไม่มีค่าใช้จ่าย) ต้นทุนงานบริการเพิ่มขึ้น 49.68% ต้นทุนค่าเช่าฯ ไม่เปลี่ยนแปลง รวมต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 16.15%
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารลดลง 9.88% ต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้นสูงมากถึง 366.98%
- สรุปค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น 14.66%

ผลกำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้ : การดำเนินงานในไตรมาสที่ 1 มีผลขาดทุนทั้ง 2 ปีบัญชี โดยในปีบัญชี 2556 มีผลขาดทุนลดลง 32.21%

ที่ประชุม รับทราบ

3.7 ปัญหาอุปสรรคระดับองค์กรเฉพาะหน้า

3.7.1 ปัญหา PA ด้านการดำเนินการตามนโยบาย ข้อ 1.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบกิจการบางส่วน

ประธาน ในปีบัญชี 2556 เราจะย้ายสำนักงานฯ ไปยังสำนักงานสาขา อรม.อร. สัตหีบ ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 12/2555 เมื่อวันที่ 30 พ.ย.2555 โดยจะเริ่มปฏิบัติงาน ณ อรม.อร. ตั้งแต่วันที่ 2 พ.ค. 2556 เป็นต้นไป ในการบริหารความเสี่ยงเราจะต้องจัดทำระบบ(System) เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ควบคุม การดำเนินการย้ายให้เป็นไปตามแผนทั้งในเรื่องระยะเวลา ต้นทุน และคุณภาพงาน รวมถึงเหตุการณ์อื่นๆที่เกี่ยวข้องอันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น จึงขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ ดังนี้

1. นำลำดับขั้นตอนการย้ายไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อใช้เป็นจุดตรวจสอบ ควบคุมด้านเวลา
2. แยกค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการย้ายฯ เพื่อใช้เป็นจุดตรวจสอบ ควบคุมด้านต้นทุน
3. ทุกหน่วยงานรวบรวมเหตุการณ์ต่างๆ ที่น่าจะเป็นปัญหาต่อการดำเนินงานของบริษัท เพื่อบรรจุเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการประชุมประจำเดือน ก.พ.2556

ที่ประชุม รับทราบ

3.7.2 ปัญหา PA ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตัวชี้วัดทางการเงิน ข้อ 2.4 กระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow)

ประธาน ในปีบัญชี 2555 เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงินขึ้นเนื่องจากจ่ายเงินสดประมาณ 70 ล้านบาท เพื่อลงทุนซื้ออู่ลอย ทำให้บริษัทฯ เกิดปัญหาสภาพคล่อง แต่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และกองแผนงานฯ ได้ร่วมกันแก้ปัญหาจนสภาพคล่องของกิจการอยู่ในระดับปกติ แต่มีผลทำให้ต้นทุนทางการเงินของบริษัทฯ เพิ่มสูงขึ้น โดยต้นทุนด้านการเงินไตรมาสที่ 1 ปีบัญชี 2556 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสที่ 1 ปีบัญชี 2555 ถึง 367% ตามที่เลขานำเสนอในวาระที่ 3.6

ที่ประชุม รับทราบ

3.7.3 ปัญหา PA2.3 รายได้จากการดำเนินงานอื่นที่เกิดจากกิจกรรมใหม่บนพื้นที่ประกอบการเดิม

ประธาน คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติอนุมัติแผนการพัฒนาพื้นที่บางส่วนของบริษัทฯ โดยให้บริษัทฯ ปรับระยะเวลาขั้นตอนการดำเนินการของแผนให้เหมาะสม และให้มีความละเอียดรอบคอบในการดำเนินการจัดทำ TOR เพื่อไม่ให้มีอุปสรรคในการดำเนินการ ในการประชุมครั้งที่ 2/2556 วันที่ 26 ก.พ.2556 แต่เกิด

ความเสี่ยงที่อาจทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินงานตามนโยบายฯ ได้ เนื่องจากการหารือเกี่ยวกับแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินบริษัทฯ ณ ห้องประชุมวายุภักษ์ 2 สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เมื่อ 21 ม.ค.2556 กระทรวงการคลังมีความประสงค์ที่จะได้พื้นที่ของบริษัทฯ (ถนนยานนาวา) ไปพัฒนาในเชิงท่องเที่ยวพุทธศาสนา

ที่ประชุม รับทราบ

3.8 การบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2555

เลขที่ นำเสนอข้อมูลการบริหารความเสี่ยงปี 2555 ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงได้คะแนน 2.7 (เต็ม 5 คะแนน) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงฯ มีดังนี้

การคัดเลือกเป้าหมายจากแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2555

จากการพิจารณาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้ทำการคัดเลือกเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Business Objective) ที่จะนำมาบริหารความเสี่ยงจำนวน 6 เป้า (จากทั้งหมด 14 เป้า) กับอีก 1 ตัวชี้วัด PA ได้แก่

ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ความสอดคล้องกับ เกณฑ์ประเมินผล: PA
1	F1: การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 ประกอบกิจการอู่ลอย ณ อรม.อร.	PA2.1 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ
2		F1.2 รักษา/เพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	
3	F2: การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	
4		F2.2 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ	
5	I1: ระบบการซ่อม / สร้างเรือ หัตถ์เทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพ	PA1.1 ความสำเร็จของการประกอบกิจการอู่ลอย PA2.4 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานซ่อมและสร้างเรือ (อู่ลอย)
6	L2: การบริหารจัดการสารสนเทศ	L2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ	PA3 การบริหารจัดการองค์กร (หัวข้อการจัดการสารสนเทศ)
7		PA3 ผลการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	PA3 ผลการประเมินการบริหารจัดการองค์กร

ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละตัว มีดังนี้

ผลการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2555				
ลำดับ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	KRI		ผลการประเมิน
1	F1.1 ประกอบกิจการอู่ลอย ณ อรม.อร.	กำไรอู่ลอย ตามค่า PA ระดับ 3 = 2.60 ลบ.	RA= 2.6 ลบ. RT=+/-0.30 ลบ.	อู่ลอยทำกำไรได้ประมาณ 1.01 ลบ. ต่ำกว่าเป้าหมาย 1.59 ลบ.
		จำนวนเรือเข้าซ่อมทำ ตามค่า PA ระดับ 3 = 17 ลำ	RA= 17 ลำ RT=+/- 1 ลำ	อู่ลอยมีเรือที่เข้าซ่อมทำ 16 ลำ ได้ตามเป้าหมาย
2	F1.2 รักษา/เพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	รายได้จากการสร้าง/ซ่อมเรือ ตามค่า PA ระดับ 3 = 736.72 ลบ.	RA= 736.72 ลบ. RT=+/-31.28 ลบ.	รายได้ฯ = 455.56 ลบ. ต่ำกว่าเป้าหมาย 281.16 ลบ.
		รายได้อื่น ตามค่า PA ระดับ 3 = 49.09ลบ.	RA= 49.09 ลบ. RT=+/-6.92 ลบ.	รายได้อื่น = 39.07 ลบ. ต่ำกว่าเป้าหมาย 10.02 ลบ.
		ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ตามค่า PA ระดับ 3 = 32.59 ลบ.	RA= 32.59 ลบ. RT=+/-4.19 ลบ.	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร = 29.63 ลบ. ดีกว่าเป้าหมาย 2.96 ลบ.
3	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	มีเงินสดพร้อมใช้ ระดับความเสี่ยงก่อนทำ >80% =5X5= 25	RA= ไม่น้อยกว่า 3 ลบ. RT=+/-0.0 ลบ.	มีเงินสดพร้อมใช้ ความเสี่ยงลดลงเหลือ = 50-59%=2X1=2
		จ่ายเช็คทุกใบต้องมีเงินจ่าย ระดับความเสี่ยงก่อนทำ >80% =5X5= 25	RA= ไม่มีเช็คค้าง RT=+/- 0	ไม่มีเช็คค้าง ความเสี่ยงลดลงเหลือ = 50-59%=2X1=2
4	F2.2 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ	ควบคุมการซ่อม ทำได้ตามประมาณการ	RA= ไม่เกิน 90% RT=+/- 5%	ต้นทุนในการซ่อมทำเรือเป็นไป ตามประมาณการ
5	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือ ที่มีประสิทธิภาพ	การซ่อม/สร้างเรือ ทำได้ทันเวลา	RA= 100% RT=+/- 0	ไม่มีเรือซ่อมที่เสร็จล่าช้ากว่าแผน แต่มีเรือ LCM ที่เสร็จล่าช้ากว่าแผน
		การเคลมงานจากลูกค้า	RA= ไม่มีเคลม RT=+/- 0	ไม่มีการเคลมจากลูกค้า
		การทำงาน Rework	RA= ไม่เกิน 30% RT=+/- 5%	ไม่มีงาน Rework
6	L2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ	การดำเนินการ ตามแผนแม่บทสารสนเทศ ค่าระดับความเสี่ยง = 5X5 = 25	RA= 90% RT=+/- 5 เป้าหมาย= 4	ไม่สามารถดำเนินการได้ครบตามแผน เนื่องจากบริษัทฯประสบปัญหาการเงิน ทำได้ = 2X5 = 10
		Share point เสร็จตามแผน	RA=เสร็จภายใน ก.ค.55	39 มีการอบรม Share Point ให้กับพนักงาน

และในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 5/2555 วันพฤหัสบดีที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2555 วาระที่ 3.2 ที่ประชุมได้พิจารณากำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในปีบัญชี 2556 ไว้ 7 ปัจจัย ดังตารางกำหนดปัจจัยเสี่ยงปีบัญชี 2556

ปัจจัยเสี่ยงประจำปีบัญชี 2556 กำหนดตามรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 5/2555
วันพฤหัสบดีที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2555 วาระ 3.2

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	เกณฑ์ประเมินผล : PA	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)
F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 การสร้างรายได้จากสถานที่ประกอบการ	PA1.2 รายได้จากการดำเนินงานอื่นที่เกิดจากกิจกรรมใหม่บนพื้นที่ประกอบการเดิม	RF1 รายได้จากกิจกรรมใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	F1.2 รักษา/เพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	PA1.1 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	RF2 กำไรไม่เป็นไปตามแผน
F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน		RF3 เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ
	F2.2 การควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ	PA1.9 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานซ่อมและสร้างเรือ	RF4 ต้นทุนสูงกว่าประมาณการ
I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือที่เทียบสากล	I1.2 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ		RF5 การบริหารโครงการขนาดใหญ่เสร็จไม่ทันเวลา
	I1.3 พัฒนาสถานที่ประกอบการเดิม	PA1.7 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน	RF6 การย้ายสถานที่ประกอบการล่าช้ากว่าแผน
L2 การบริหารจัดการสารสนเทศ	L2.1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	PA3 การบริหารจัดการองค์กร (หัวข้อการบริหารจัดการสารสนเทศ)	RF7 ระบบสารสนเทศไม่สามารถรองรับกลยุทธ์บริษัทได้

เลขที่ เนื่องจากในปีบัญชี 2556 มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมหลายประการ จึงขอให้มีการทบทวนและระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ปีบัญชี 2556 ใหม่ให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ที่ประชุม เห็นชอบให้ดำเนินการทบทวนและระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ปีบัญชี 2556 ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม

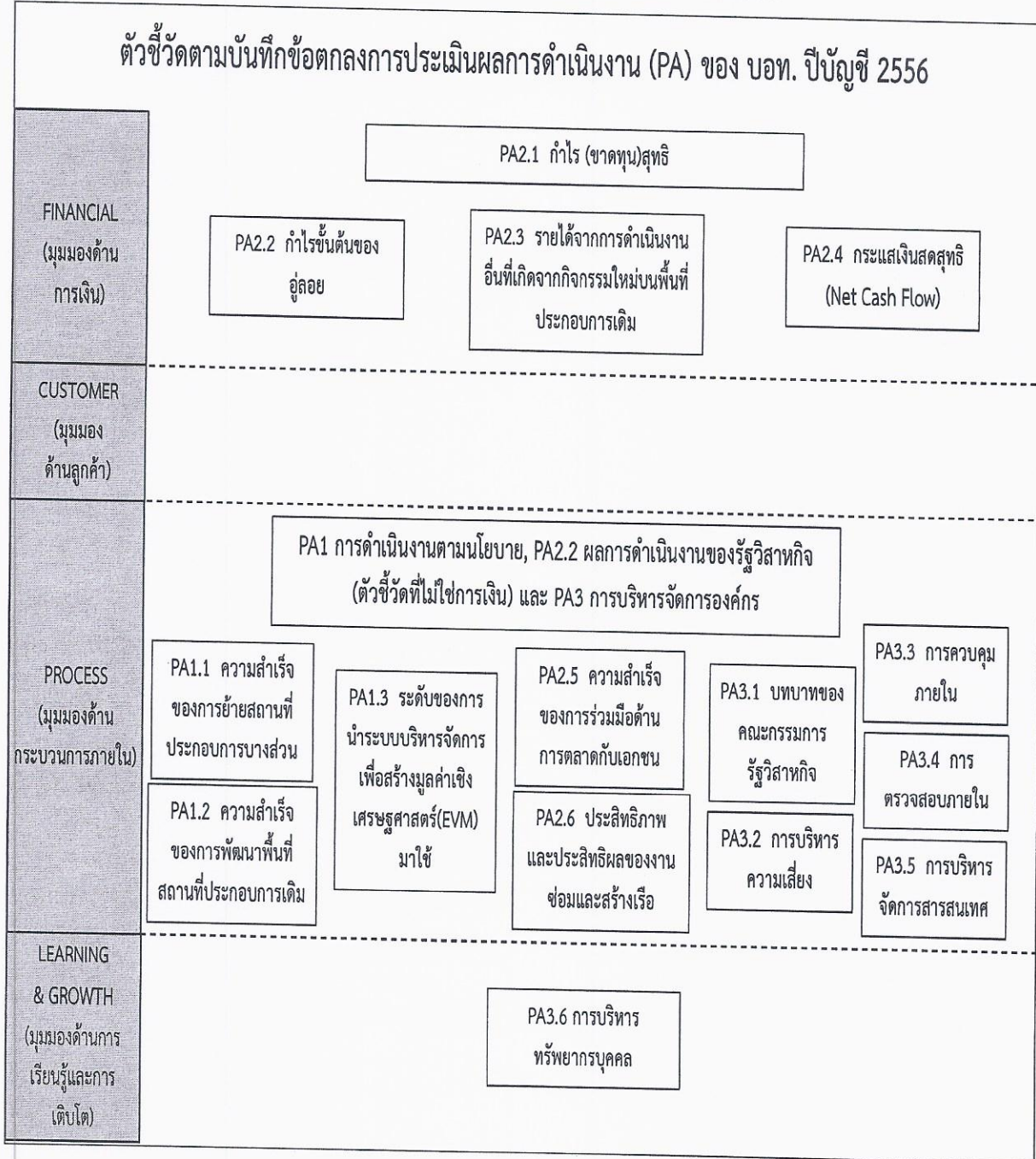
ระเบียบวาระที่ 4 ทบทวนและระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ปีบัญชี 2556

เลขที่ เสนอให้มีการปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ในปีบัญชี 2556 เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อม เช่น การย้ายสถานที่ประกอบการ (จากแผนระยะยาวมาเป็นแผนระยะสั้น), อุบลอย อรม.อร.เปิดดำเนินการแล้ว (เปลี่ยนจากมุมมองยุทธศาสตร์ด้านการเงิน เป็นด้านกระบวนการภายใน เพื่อก่อให้เกิดกำไรขั้นต้นสูงสุด) และการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตามข้อตกลง (PA) ดังนั้น จึงเสนอให้มีการปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง และระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์สำหรับปีบัญชี 2556 ขึ้นใหม่ให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม

ที่ประชุม เห็นชอบ

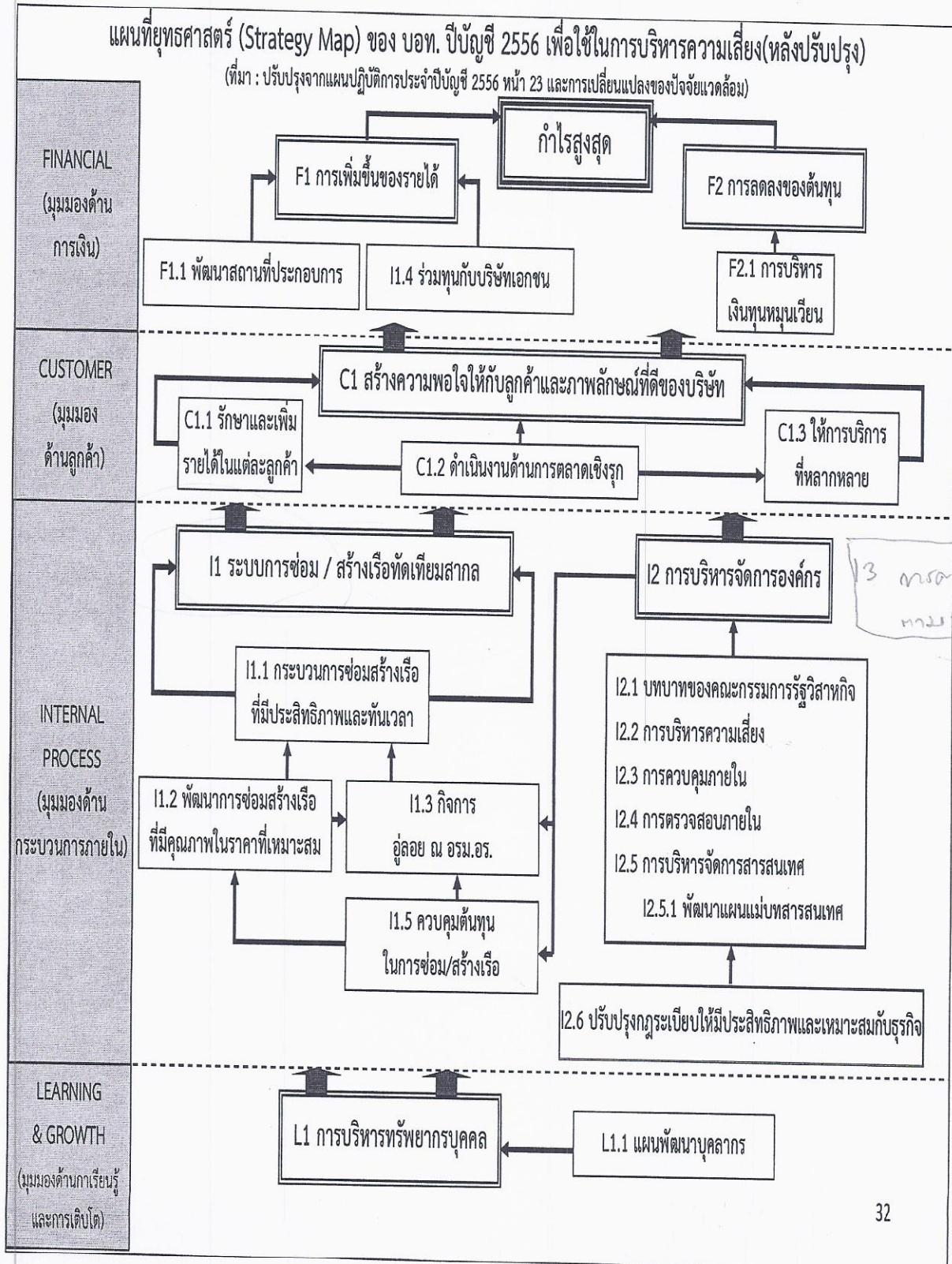
ระเบียบวาระที่ 4.1 ปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม

ที่ประชุม ร่วมกันนำตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท ประจำปีบัญชี 2556 มาแบ่งกลุ่มตาม Balance Score Card (BSC) และมีมติให้การรับรอง



ที่ประชุม ร่วมกันปรับปรุงและให้การรับรองแผนยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2556

2556



ระเบียบวาระที่ 4.2 ระบุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2556

ที่ประชุม ร่วมกันนำข้อมูลจากแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง ตามระเบียบวาระที่ 4.1 มาจัดเรียงใน “ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร”

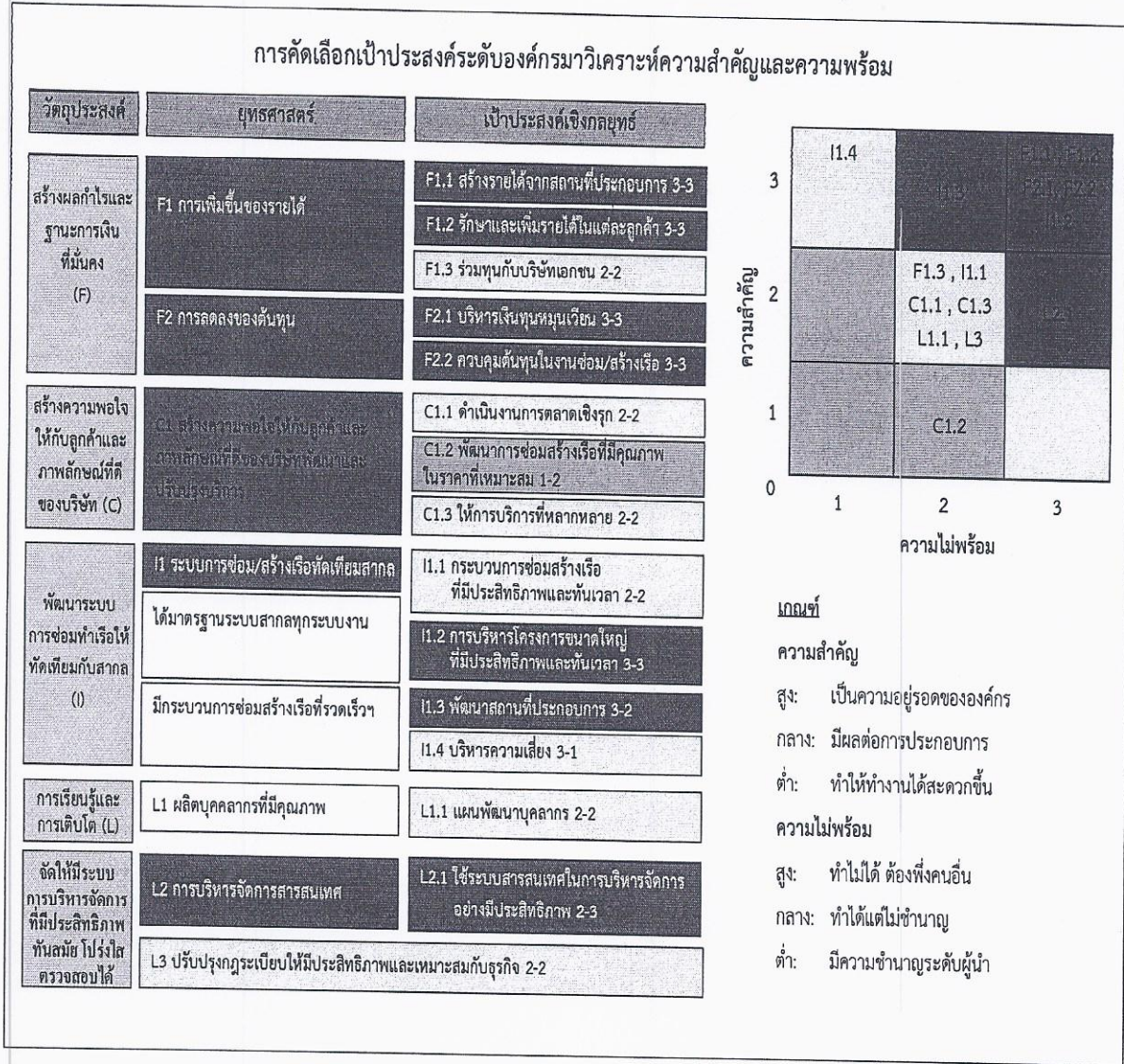
ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
สร้างผลกำไรและ ฐานะการเงิน ที่มั่นคง (F)	F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 พัฒนาสถานที่ประกอบการ F1.2 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน
	F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน
สร้างความพอใจให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ที่ดี ของบริษัท.(C)	C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท พัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า
		C1.2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก
		C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย
พัฒนาระบบ การซ่อม/สร้าง เรือตัดเหี้ยม สากล (I)	I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือ ตัดเหี้ยมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มี ประสิทธิภาพและทันเวลา
		I1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพใน ราคาที่เหมาะสม
		I1.3 กิจการอู่ลอย ณ อรม.อร.
		I1.4 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ
	I2 การบริหารจัดการองค์กร	I2.1 บทบาทของคณะกรรมการวิสาหกิจ
		I2.2 การบริหารความเสี่ยง
		I2.3 การควบคุมภายใน
		I2.4 การตรวจสอบภายใน
		I2.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ
	I3 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มี ประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ ธุรกิจ	
การเรียนรู้และ การเติบโต(L)	L1 บริหารทรัพยากรบุคคล	L1.1 แผนพัฒนาบุคลากร

ที่ประชุม เห็นชอบ

ระเบียบวาระที่ 4.3 ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัท

เลขา หลังจากทำตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแล้ว ในการบริหารความเสี่ยงปีบัญชี 55 จะทำการวิเคราะห์ “ความสำคัญของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละตัว” และ “ความไม่พร้อมขององค์กร” เพื่อคัดเลือกเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปทำการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพ



ขั้นตอนดังกล่าวไม่ปรากฏอยู่ในคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัท เป็นการตัดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกไปจนไม่อาจสร้าง Risk Map ระดับองค์กรได้ ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทไม่อาจเชื่อมโยงไปสู่ระบบการบริหารจัดการองค์กร (PA3) ได้ทั้งระบบ และไม่อาจปรับปรุงให้เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการได้อย่างครบถ้วน

ที่ประชุม เห็นชอบ

ระเบียบวาระที่ 4.3 สร้าง Risk Map ระดับองค์กร

ที่ประชุม ร่วมกันสร้างและให้การรับรอง รูปแบบของ BDC Risk Map ระดับองค์กรตามเงื่อนไขของข้อมูล (แบบพิมพ์หน้าถัดไป) เพื่อให้สามารถแสดงข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์ และกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป (ดังแผนภาพหน้า 20) และกำหนดคำจำกัดความของประเภทความเสี่ยง SFOC ตามหลักของ COSO (หน้า 21)

BDC Risk Map

มกราคม 2556

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลุ่ม ประเภท ความ เสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง		ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)			วิเคราะห์
			โอกาสเกิด (L) %	ผลกระทบ	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C)	
F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	O1 (F1.1) พัฒนาสถานที่ประกอบการ (3,3)	OFS	3	3	1	5	0	<p>L=3 ปานกลาง 60-69% บริษัทขาดความเชื่อมั่นในการบริหารโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ จึงดำเนินการปรับเปลี่ยนของการให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินงาน</p> <p>ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I) ตามลำดับความสัมพัทธ์</p> <p>O=5 สูงมาก อาจทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 6 เดือน หรือไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ เนื่องจากกระแสรวมการคลังมีความประสงค์ที่จะได้พื้นที่เช่าหรือเมื่อ 21 ม.ค.56)</p> <p>F=1 น้อยมาก ส่งผลกระทบเพียงลบ 0-15% ต่อเป้าหมาย EBITDA</p> <p>เนื่องจากไม่ใช่รายได้หลัก และเกิดโอกาสในการนำเงินสดขายไปลงทุนสร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p>S=3 ปานกลาง เป็นกลยุทธ์เพิ่มรายได้ แต่เกิดโอกาสในการนำเงินสดขายไปใช้ดำเนินงานตามกลยุทธ์หลักของบริษัท</p> <p>OFS=(5+1+3)/3=3</p>

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง						วิเคราะห์
			โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)			ช้อความเสี่ยง (C.)	
			ความถี่	%	กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)		
F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	O2 (F1.2) ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน (2,2)	OFS	2	1	1	5	0	<p>L=2 น้อย ระหว่าง 50-59% มีการดำเนินการและศึกษาวิเคราะห์ทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (รายงานการประเมินผลกระทบการบริการครั้งที่ 2/56 วาระที่ 5.2 ขออนุมัติแผนการพัฒนาพื้นที่บางส่วน)</p> <p>ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I) ตามลำดับความสัมพัทธ์</p> <p>O=5 สูงมาก อาจทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 6 เดือน หรือไม่อาจดำเนินงานต่อไป เนื่องจากกระทรวงการคลังมีความประสงค์ที่จะได้พื้นที่(หรือเมื่อ 21 ม.ค.56)</p> <p>F=1 น้อยมาก ส่งผลกระทบเชิงลบ 0-1.5% ต่อเป้าหมาย EBTTDA</p> <p>S=1 น้อยมาก ไม่ใช้กลยุทธ์หลักของบริษัท</p> <p>OFS=(5+1+1)/3=2.33=2</p> <p>L=1 น้อยมาก น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี จากการบริหารความเสี่ยงประจำปี 55</p> <p>ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I) ตามลำดับความสัมพัทธ์</p> <p>F=5 สูงมาก ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 45% ต่อเป้าหมาย EBTTDA ต้นทุนการเงินไตรมาส 1 เปรียบเทียบปีบัญชี 56 และ 55 เพิ่มขึ้น 203,022.82 บาท หรือ 366.98% เป็น ของ EBTTDA</p> <p>C=1 น้อยมาก ใช้ค่าใช้จ่ายทุกฉบับขึ้นเงินได้</p> <p>FC=(5+1)/2=3</p>	
F2 การลดลงของต้นทุน	F1 (F2.1) การบริหารเงินทุนหมุนเวียน (1,3)	FC	1	0	0	5	0	1	

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลุ่ม ประเภท ความ เสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง						วิเคราะห์
			โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)			ชื่อความเสี่ยง (C.)	
			ความถี่ %	กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)			
C1 สร้างความพอใจให้กับ ลูกค้าและภาพลักษณ์ ที่ดีของบริษัท พัฒนา พัฒนาและปรับปรุง บริการ	O3 (C1.1) รักษาและเพิ่มรายได้ใน แต่ละลูกค้า (3,5)	OF	3	0	4	5	0	L=3 ปานกลาง ระหว่าง 60-69% บริษัทมีจุดแข็งคือมีลูกค้าพร้อม/สร้าง เรือขนาดใหญ เกิด Excess Demand ในลูกค้ากลุ่มซ่อม ซึ่งมี รายได้น้อย บริษัทต้องหาโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มราย ได้และผลกำไร ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I) ตามลำดับความสัมพัทธ์ O=5 สูงมาก หากไม่มีการสร้างเรือขนาดใหญ่เข้ามา อาจทำให้ การดำเนินงานเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้าสำเร็จตามแผนน้อยกว่า60 F=4 สูง ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 35%-45% ของเป้าหมาย EBITDA OF=(5+4)/2=4.5=5	
(O4) C1.2 ดำเนินงานด้านการตลาด เชิงรุก (4,3)	OF	4	0	2	5	0	L=4 สูง มีลูกค้ารายใหญ่คือ กองทัพเรือ ซึ่งมีข้อจำกัดตามงบประมาณ และมีกิจกรรมอาหารเรือเป็นคู่แข่งสำคัญในการสร้างเรือ บริษัทยังไม่ มีความชำนาญในตลาดรับสร้างเรือพาณิชย์/เรือประมง ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I) ตามลำดับความสัมพัทธ์ O=5 สูงมาก อาจดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า 60% F=2 ส่งผลกระทบเชิงลบระหว่าง 15-25% ต่อเป้าหมาย EBITDA OF=(5+2)/2=3.33=3		

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	H	VH	VH	VH	VH
	4	H	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	L	M	H	H
	1	L	L	L	M	H
	0	1	2	3	4	5
		โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

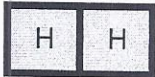
เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม



ความเสี่ยงปานกลาง (ค่า 3-6 คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบไม่รุนแรง)
ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้



ความเสี่ยงสูง (ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)
เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป



ความเสี่ยงสูงมาก (ค่า 10-25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)
เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด
เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ประเภทความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S=Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือความดำรงอยู่ของกิจการ
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F=Financial Risk) หมายถึง
 - 2.1 โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และผลกำไรของบริษัท
 - 2.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บริษัทไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และผลกำไรของบริษัท
 - 2.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และผลกำไรของบริษัท
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนขององค์กร
4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ สำหรับบริษัทใช้เกณฑ์ชื่อเสียง ตามค่าตัวแปรที่กำหนดไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง
ที่ประชุม ให้ความเห็นชอบ

ระเบียบวาระที่ 5 อื่นๆ

ประธานฯ มอบหมายให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำตาราง BDC Risk Map ไปทำการวิเคราะห์ จัดลำดับความเสี่ยงเพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงของบริษัททุกสิ้นเดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม - เมษายน 2556 แล้วส่งมอบข้อมูลให้เลขานุการรวบรวมนำเสนอในการประชุมครั้งต่อไปซึ่งจะจัดประมาณวันที่ 20 พฤษภาคม 2556


ที่ประชุม รับทราบ

สรุปมติที่ประชุม

1. รับทราบนโยบายบริหารความเสี่ยงของบริษัท (วาระที่ 1 หน้า 1)
2. ให้การรับรองรายงานการประชุมฯ ประจำเดือนมีนาคม 2556 เฉพาะวาระการประชุมเรื่องการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการฯ (วาระที่ 2 หน้า 2)
3. รับทราบการทบทวนแผนวิสาหกิจ 2555-59, สรุปแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD), นโยบายของคณะกรรมการบริษัท, แผนปฏิบัติการประจำปี 2556 และแผนที่กลยุทธ์ (วาระที่ 3 หน้า 2-5)
4. เห็นชอบให้ช่วยกันวิเคราะห์ในสิ่งที่คณะกรรมการฯ จะสามารถดำเนินการเกี่ยวกับ PA3 การบริหารจัดการองค์กร แล้วนำเสนอในที่ประชุมเพื่อร่วมกันดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2555 ทำได้เพียง 2.0578 คะแนน (วาระที่ 3.5.1 หน้า 5)
5. เห็นชอบการจัดหมวดหมู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) ด้วย Balance Score Card(BSC) (วาระที่ 3.5.2 หน้า 6)
6. รับทราบสถานการณ์ของบริษัทฯ ในปัจจุบันด้านผลการดำเนินงาน (วาระที่ 3.6 หน้า 7) ปัญหาเฉพาะหน้าตาม PA ข้อ 1.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน (วาระที่ 3.7.1 หน้า 8) ปัญหา PA ข้อ 2.4 กระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow) และปัญหา PA.2.3 รายได้จากการดำเนินงานอื่นที่เกิดจากกิจกรรมใหม่บนพื้นที่ประกอบการเดิม (วาระที่ 3.7.3 หน้า 8)
7. เห็นชอบให้ทบทวนและระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ปีบัญชี 2556 ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม (วาระที่ 3.8 หน้า 11)
8. เห็นชอบให้ปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ในปีบัญชี 2556 (วาระที่ 4 หน้า 11)
9. ให้การรับรองการนำตัวชี้วัดฯ (PA) ประจำปีบัญชี 2556 มาแบ่งกลุ่มตาม Balance Score Card(BSC) (วาระที่ 4.1 หน้า 12) และให้การรับรองแผนที่ยุทธศาสตร์(Stratgy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (หน้า 12)
10. เห็นชอบตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (วาระที่ 4.2 หน้า 14)
11. ยกเลิกขั้นตอนนำ “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” ในตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไปวิเคราะห์ด้วย “ตารางความสำคัญและความพร้อม” (วาระ 4.3 หน้า 15)
12. ให้การรับรอง BDC Risk Map ระดับองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้น (วาระที่ 4.3 หน้า 15-19) ให้การรับรองเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง (หน้า 20) และให้การรับรองการให้ความหมายของประเภทความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัท (หน้า 21)

13. รับทราบการมอบหมายให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ นำตาราง BDC Risk Map ระดับองค์กร ไปวิเคราะห์ความเสี่ยง แล้วมอบให้เลขาฯ รวบรวมนำเสนอในการประชุม ครั้งต่อไป วันที่ 20 พฤษภาคม 2556

เลิกประชุมเวลา 11.00 น.



ผู้จัดบันทึกการประชุม

เรียน ประธานคณะทำงานฯ

เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้สำเนาแจกจ่ายผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป




(นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์)

เลขานุการ

22 เม.ย.2556

อนุมัติให้แจกจ่ายได้

นาวาตรี



(ชัยรัช อามะเทศา)

ประธานคณะทำงานฯ