

รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

# การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน

ประจำเดือนเมษายน 2556

วันอังคาร ที่ 9 เมษายน 2556

เวลา 09.00 น.

ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารอำนวยการ

## ระเบียบวาระการประชุม

- ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องที่ประธานฯ แจ้งให้ที่ประชุมทราบ
- ระเบียบวาระที่ 2 รับรองรายงานการประชุมเดือนมีนาคม 2556
- ระเบียบวาระที่ 3 ทบทวนสภาพแวดล้อมขององค์กร
- ระเบียบวาระที่ 4 ทบทวนและระบุเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงปี  
บัญชี 2556
- ระเบียบวาระที่ 5 อื่น ๆ (ถ้ามี)

# ระเบียบวาระที่ 1

## เรื่องที่ประธานฯ แจ้งให้ทราบ

เรื่องที่ 1. ยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ 216/2554 ลว. 18 ธันวาคม 2555 และแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ชุดใหม่ตามคำสั่งบริษัทฯ ที่ 64/2556 สั่ง ณ วันที่ 25 มีนาคม 2556

เรื่องที่ 2. นโยบายบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ปีบัญชี 2556 ใช้นโยบายต่อเนื่องจากปีบัญชี 2555

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ การควบคุมภายใน และการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามแนวทาง COSO – ERM และหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตัวชี้วัดและกลยุทธ์ของหน่วยงานตลอดจนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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



## ระเบียบวาระที่ 2

### รับรองรายงานการประชุมประจำเดือนมีนาคม 2556

ประชุมประจำเดือนมีนาคม เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2556 เวลา 13.20 น. ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 1 อาคารอำนวยการ มีวาระการประชุมเกี่ยวกับการพินัยกรรมของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเปลี่ยนแปลงคณะทำงานฯ ชุดใหม่โดยจะนำเสนอบริษัทฯ เพื่อออกคำสั่งแต่งตั้งต่อไป

ที่ประชุมมีมติ ให้การรับรอง

## ระเบียบวาระที่ 3

### ทบทวนสภาพแวดล้อมขององค์กร

- 3.1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจ 2555-59
- 3.2 สรุปแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD)
- 3.3 นโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ
- 3.4 แผนปฏิบัติการ งบ.56 และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
- 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA)
- 3.6 สถานการณ์ของบริษัทฯ ในปัจจุบัน
- 3.7 ปัญหาอุปสรรคระดับองค์กรเฉพาะหน้า
- 3.8 การบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2555

### 3.1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2555-2559

แผนวิสาหกิจได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน โดยได้มีการศึกษาภารกิจ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง นโยบายหน่วยเหนือ วิสัยทัศน์ และได้ทำการศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในช่วงเวลาดังกล่าวได้ 9 หัวข้อ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีและมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เหมาะสม ต้องพัฒนาขีดความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือให้ได้มาตรฐานสากล ต้องเป็นหนึ่งในผู้นำในการต่อเรือและออกแบบเรือตรวจการณ์ และเรือประมง ต้องมีฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ต้องมีระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นแหล่งเสริมสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ ฯลฯ (รายละเอียดตามเอกสารประกอบการประชุม)

## 3.2 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction : SOD)

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

ระยะสั้น พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจอยู่เรือ

(1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังให้รองรับการดำเนินการด้านการตลาด (4) ผลักดันการจัดหาอู่ลอยและอุปกรณ์การซ่อม/สร้างเรือที่ได้มาตรฐานสากล (2) รักษากลุ่มลูกค้าเดิม และเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ ขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ (3)

ระยะยาว ย้ายสถานที่ประกอบการไปที่สัตหีบ(ปีบัญชี 56 เปลี่ยนเป็นระยะสั้น) ให้

เอกชนเข้าร่วมทุนโดยลดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐลง



### 3.3 นโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดนโยบายการดำเนินงานไว้ 9 ประการ เพื่อให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี มีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เหมาะสม โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

ด้านลูกค้า


เน้นการสนับสนุนกองทัพเรือเป็นอันดับแรก (1) ขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มปริมาณงานให้สูงขึ้น (3)

ด้านกระบวนการภายใน

ให้บริการและขยายขอบเขตงานด้านการซ่อมเรือ ปรับปรุงเรือ สร้างเรือ งานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องแก่กองทัพเรือ หน่วยงานราชการ เอกชน อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล (1,2) ประกอบกิจการร่วมกับภาคเอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งเสริมกิจการด้านพาณิชย์ของประเทศ (4) ใช้วัสดุที่ผลิตได้มาตรฐานในประเทศ ใช้บุคลากรไทยให้มากที่สุด (9) พัฒนาที่ตั้งเดิมของบริษัทฯ ในเชิงพาณิชย์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย (5) ดำเนินการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการและสังคม (7)


ด้านการเรียนรู้และเติบโต

พัฒนาบุคลากรโดยเน้นวิศวกรและหัวหน้างาน และระบบงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง มีระบบการทำงานที่รวดเร็ว (6)



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## 3.4 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2556



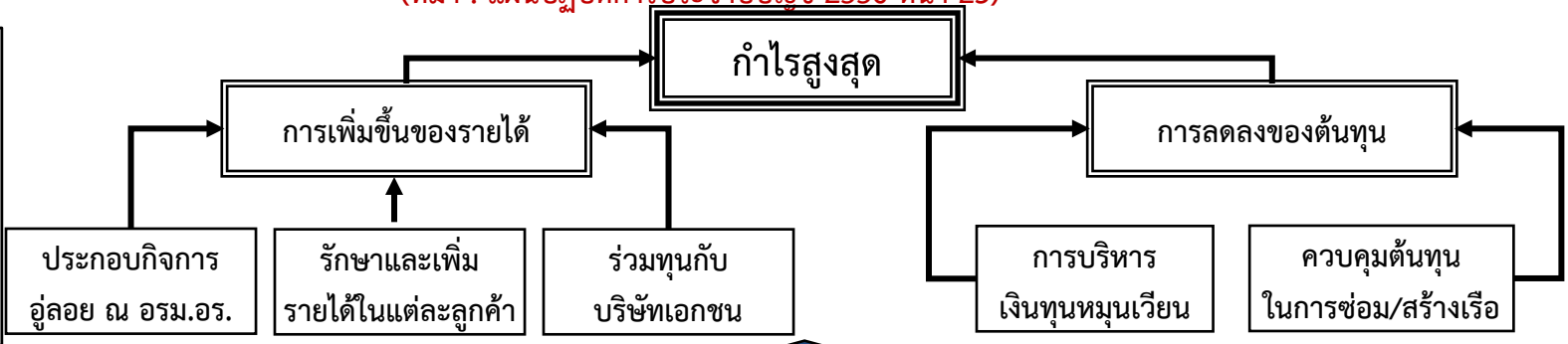
รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## 3.4.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

# แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556

(ที่มา : แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2556 หน้า 23)

FINANCIAL  
(มุมมองด้าน  
การเงิน)



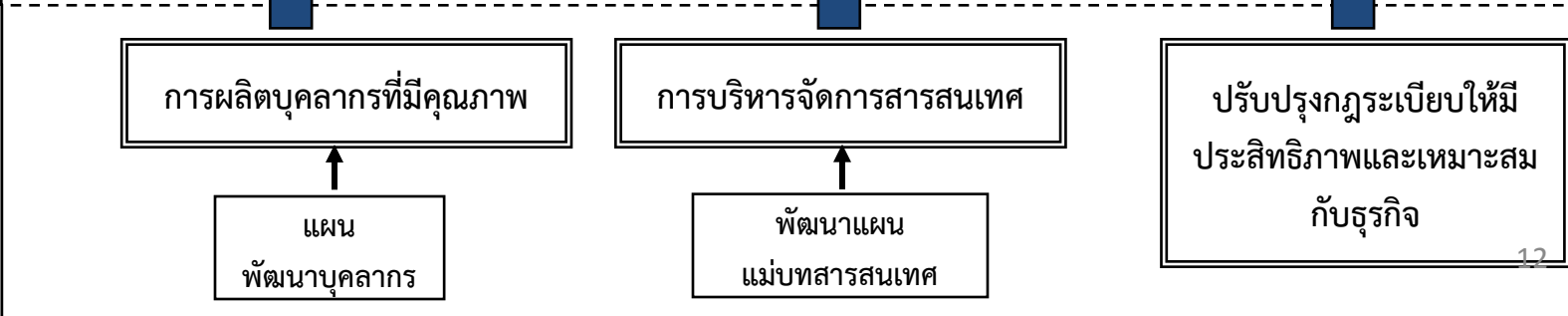
CUSTOMER  
(มุมมอง  
ด้านลูกค้า)



INTERNAL  
PROCESS  
(มุมมองด้าน  
กระบวนการภายใน)



LEARNING  
& GROWTH  
(มุมมองด้านการ  
เรียนรู้และการ  
เติบโต)





### 3.4.2 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2556

บริษัทฯ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี จำนวน 18 แผนงาน/โครงการ  
ประกอบด้วย :-

กองธุรกิจและการตลาด(MK)

8 แผนงาน (ฝ่ายการตลาด 3 แผน, ฝ่ายเทคโนโลยี  
สารสนเทศ 5 แผนงาน)

กองปฏิบัติการ(OP)

1 แผนงาน

กองบริหารทรัพยากร

4 แผนงาน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล(HR) 2 แผนงาน,  
ฝ่ายธุรการ(AD) 1 แผนงาน, ฝ่ายบริหารงานพัสดุ(PU) 1 แผนงาน)

หน่วยงานประกันคุณภาพ

2 แผนงาน

หน่วยงานความปลอดภัย

3 แผนงาน

รวม 18 แผนงาน

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ปีบัญชี 2556

#### ข้อตกลงเรื่องเกณฑ์วัดการดำเนินงาน 3 ด้าน :-

1. ด้านการดำเนินการตามนโยบาย
2. ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ :-
  - ตัวชี้วัดทางการเงิน
  - ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน
3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ปีบัญชี 2556

## ข้อตกลงเรื่องเกณฑ์วัดการดำเนินงาน 3 ด้าน :-

### 1. ด้านการดำเนินการตามนโยบาย :-

- 1.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน
- 1.2 ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม
- 1.3 ระดับการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) มาใช้

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน

(Performance Agreement : PA) ปีบัญชี 2556

**ข้อตกลงเรื่องเกณฑ์วัดการดำเนินงาน 3 ด้าน :-**

#### 2. ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ :-

**ตัวชี้วัดทางการเงิน :-**

2.1 กำไร(ขาดทุน) สุทธิของอู่เก่าและอู่ใหม่

2.2 กำไรขั้นต้นของอู่ลอย

2.3 รายได้จากการดำเนินงานอื่นที่เกิดจากกิจกรรมใหม่บนพื้นที่ประกอบการเดิม

2.4 กระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow)

**ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน :-**

2.5 ความสำเร็จของการร่วมมือด้านการตลาดกับภาคเอกชน

2.6 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานซ่อม



### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ปีบัญชี 2556

#### ข้อตกลงเรื่องเกณฑ์วัดการดำเนินงาน 3 ด้าน :-

#### 3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร :-

- 3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- 3.2 การบริหารความเสี่ยง
- 3.3 การควบคุมภายใน
- 3.4 การตรวจสอบภายใน
- 3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ
- 3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 3.6 สถานการณ์ของบริษัทฯ ปัจจุบัน

#### งบทำการ

หน่วยงาน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด  
กระทรวงกลาโหม

สำนักงบประมาณ  
แบบ ง.420  
หน่วย : ล้านบาท

รายละเอียด	ปีงบประมาณ			
	ปี 2554	ปี 2555*	ปี 2556*	ปี 2557*
รวมรายได้	876.252	466.31	622.979	265.349
รวมค่าใช้จ่าย	867.13	477.461	621.583	263.829
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	9.12	-11.15	1.396	1.52


หมายเหตุ สำหรับปีที่มีการประมาณข้อมูลให้ใส่เครื่องหมาย (\*) ในช่องปีนั้น ๆ  
(ที่มา : กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ)

## 3.7 ปัญหาอุปสรรคระดับองค์กรเฉพาะหน้า

3.7.1 ปัญหา PA ด้านการดำเนินการตามนโยบาย ข้อ 1.1 ความสำเร็จ  
ของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน

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

3.7.3 อื่นๆ



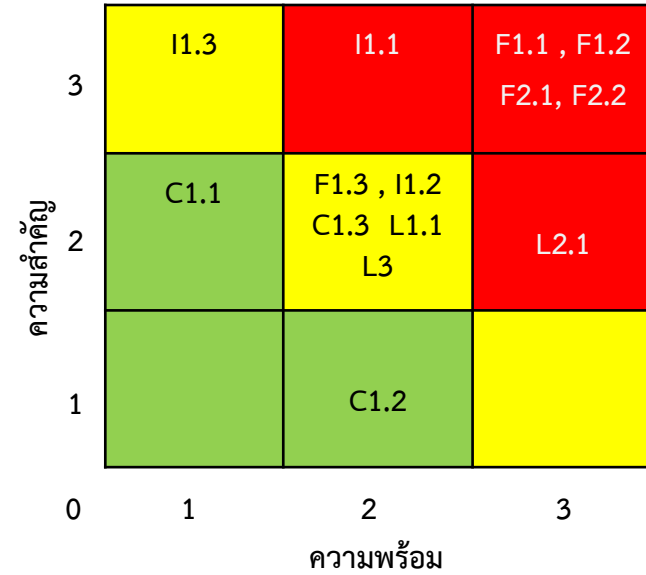
รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## 3.8 การบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2555



## การคัดเลือกเป้าประสงค์ระดับองค์กรมาวิเคราะห์ความสำคัญและความพร้อม

วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
สร้างผลกำไรและฐานะการเงินที่มั่นคง (F)	F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 ประกอบกิจการอู่ลอย ณ อรม.อร. 3-3
		F1.2 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า 3-3
		F1.3 ร่วมทุนกับบริษัทเอกชน 2-2
	F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 บริหารเงินทุนหมุนเวียน 3-3
		F2.2 ควบคุมต้นทุนในงานซ่อม/สร้างเรือ 3-3
สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท (C)	C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทพัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1 ดำเนินงานการตลาดเชิงรุก 2-1
		C1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม 1-2
		C1.3 ให้การบริการที่หลากหลาย 2-2
พัฒนาระบบการซ่อมทำเรือให้ทัดเทียมกับสากล (I)	I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือทัดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา (อู่ลอย) 3-2
	ได้มาตรฐานระบบสากลทุกระบบงาน	
	มีกระบวนการซ่อมสร้างเรือที่รวดเร็ว	
		I1.2 พัฒนาสถานที่ประกอบการ 2-2
		I1.3 บริหารความเสี่ยง 3-1
การเรียนรู้และการเติบโต (L)	L1 ผลิตบุคคลากรที่มีคุณภาพ	L1.1 แผนพัฒนาบุคลากร 2-2
จัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้	L2 การบริหารจัดการสารสนเทศ	L2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ 2-3
	L3 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ 2-2	



### เกณฑ์

#### ความสำคัญ

สูง: เป็นความอยู่รอดขององค์กร

กลาง: มีผลต่อการประกอบการ

ต่ำ: ทำให้ทำงานได้สะดวกขึ้น

#### ความพร้อม

สูง: ทำไม่ได้ ต้องพึ่งคนอื่น

กลาง: ทำได้แต่ไม่ชำนาญ

ต่ำ: มีความชำนาญระดับผู้นำ

# 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 ทัดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพ	PA1.1 ความสำเร็จของการประกอบกิจการอู่ลอย
			PA2.4 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานซ่อมและสร้างเรือ (อู่ลอย)
6	L2: การบริหารจัดการสารสนเทศ	L2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ	PA3 การบริหารจัดการองค์กร (หัวข้อการจัดการสารสนเทศ)
7		PA3 ผลการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	PA3 ผลการประเมินการบริหารจัดการองค์กร

# การระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

ลำดับ ที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
--------------	---	------------------------------------	-------------------------

1 **F1.1 ประกอบกิจการอุลลอย ณ อร  
ม.อร.**

- RC1 อุลลอยและเครื่องมือไม่มีความพร้อมใช้ส่งผลให้กำไรจากการซ่อม  
ทำไม่เป็นไปตามเป้า
- RC2 ฎระเบียบที่ใช้งานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดความ  
ล่าช้า และลูกค้าไม่พอใจ/ไม่นำเรือเข้าซ่อมทำ
- RC3 การร่วมงานกับเอกชนมีอุปสรรคในเรื่องขั้นตอนและ  
ผลตอบแทน ซึ่ง บอท. ยังไม่มีขีดความสามารถในการทำ  
การตลาดและการผลิต
- RC4 มีปัญหาอุปสรรคในการประสานงานกับกองทัพเรือหรือการเรียก  
เก็บค่าธรรมเนียมที่มีอัตราสูง
- RC5 การซ่อมทำไม่มีคุณภาพ

- P1 ฝ่ายบริหารติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือนในทุก ๆ ด้าน เช่น  
ด้านการผลิต, ด้านการตลาด, ด้านการเงิน, การพัสดุ และแก้ไข  
ปัญหาในระดับนโยบาย และมอบหมายการดำเนินงานให้มี  
ผู้รับผิดชอบแบบ single manager (ผู้จัดการโครงการ ร.อ. อนิ  
รุช) รวมถึงจัดให้มีการประชุมระดับผู้บริหารของบอท. + ACME  
ทุก 2 เดือน เพื่อรับทราบข้อมูลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ
- P2 ปรับปรุงฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานให้เอื้อต่อการ  
ดำเนินธุรกิจแบบเอกชน
- P3 ให้ผู้บริหารระดับสูง (กก.ผจก./รอง ผจก.บร./รอง ผจก.ทน./ผอ.  
กองธุรกิจ/ผู้จัดการโครงการ ร.อ. อนิรุช) ประสานกองทัพเรือ  
และอร.ม.อร. และสร้างความสัมพันธ์อันดี
- P4 ให้ผู้จัดการโครงการมีการประชุมติดตามงานด้านการผลิตทุก  
วัน เพื่อติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรค (การ  
ซ่อมทำเรือในโครงการฯ นี้ ได้มอบหมายหน้าที่ให้ บ. ACME  
ทำการตลาดและกำกับดูแลการผลิต)

KRI		ผลการประเมิน
กำไรอุลลอย ตามค่า PA ระดับ 3 = 2.60 ลบ.	RA= 2.6 ลบ. RT=+/-0.30 ลบ.	<b>อุลลอยทำกำไรได้ประมาณ 1.01 ลบ. ต่ำกว่าเป้าหมาย 1.59 ลบ.</b>
จำนวนเรือเข้าซ่อมทำ ตามค่า PA ระดับ 3 = 17 ลำ	RA= 17 ลำ RT=+/- 1 ลำ	<b>อุลลอยมีเรือที่เข้าซ่อมทำ 16 ลำ ได้ตามเป้าหมาย</b>

# การระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

ลำดับ ที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
--------------	---	------------------------------------	-------------------------

2 F1.2 รักษา/เพิ่มรายได้ในแต่ละ  
ลูกค้า

RC6 ลูกค้าลดการนำเรือเข้าใช้บริการซ่อม/สร้างเรือ  
RC7 ข้อจำกัดของสถานที่ตั้ง  
RC8 ลูกค้าประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ  
RC9 บริษัทประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจขาดทุนเพราะรายได้ไม่  
เป็นไปตามเป้าจนทำให้บริษัทต้องถูกยุบ  
RC10 การสร้างเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งโดยกองทัพเรือมีความล่าช้า  
อีกประมาณ 1 ปี ซึ่งจะทำให้ บอท. ประสบปัญหาเรือ  
ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น / ได้รับเงินช้ากว่าแผน ซึ่งจะทำให้ปี  
นี้อาจจะมีผลประกอบการขาดทุน

P5 เร่งรัดการดำเนินการตามแผนงานปกติ โดยให้ ผอ.กองธุรกิจ  
เป็นผู้กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานและเสนอรายงานให้  
กรรมการผู้จัดการผ่านรองผก.ทน. และให้รองผก.ทน. กำกับ  
ดูแลให้คำปรึกษาอีกครั้ง ซึ่งรวมถึงการตลาดในการหาเรือเข้า  
ซ่อมทำที่บอท. ด้วย

P6 ให้ กก.ผก. ทําการตลาดระดับบนกับหน่วยงานราชการ  
รัฐวิสาหกิจเพื่อหารายได้เพิ่มเติมจากแผน

P7 ให้ผอ.กองธุรกิจศึกษาและปรับปรุงวิสัยทัศน์การทำการตลาดที่มี  
ประสิทธิภาพและเสนอแผนผู้บริหารให้ทราบภายในเดือน เม.ย.  
55/ เร่งทบทวนและเร่งรัดทําแผนการตลาด+ทบทวนเป้าหมาย  
การตลาดเทียบผลการดำเนินงานทุกไตรมาส

P8 เร่งรัดการหารายได้อื่น ๆ เช่น การเช่าถังน้ำมัน / การเช่าพื้นที่  
เพื่อให้เกิดรายได้ภายในปี 55 โดยดำเนินกลยุทธ์ให้ทุก ๆ ส่วน  
ยอมรับได้ในผลตามแผน (บอท., เอกชน, กองทัพเรือ)

P9 หารายได้จากพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม ในส่วนที่บริษัทไม่ใช้  
ประโยชน์

P10 เร่งออกมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดย  
กำหนดเป้าหมายรวม, วิธีการลดค่าใช้จ่าย, เป้าหมายรายตัว,  
ผู้รับผิดชอบและสื่อสารให้พนักงานร่วมใจดำเนินการ และให้  
ติดตามรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมทุกไตรมาสและ  
บางกิจกรรมในทุกเดือน (รอง ผก.บร.)

KRI		ผลการประเมิน
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.



# การระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
3	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	RC11 บริษัทขาดเงินสดหมุนเวียนจนทำให้กิจการประสบปัญหา / มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง / ขาดความน่าเชื่อถือ	P11 ให้ ผอ.กองการเงินและผู้รับผิดชอบในการจ่ายเงิน ควบคุมและรายงานสถานะเงินสด และเจ้าหน้าที่ทุกสัปดาห์ เพื่อประกอบการพิจารณาชำระเงินให้เจ้าหน้าที่ P12 ให้รองผก.บร. รับผิดชอบการบริหารเงินทุนหมุนเวียน/เงินสด และหาแหล่งเงินทุนสำรองที่มีต้นทุนต่ำกรณีฉุกเฉิน
	KRI		ผลการประเมิน
	มีเงินสดพร้อมใช้	RA= ไม่น้อยกว่า 3 ลบ.	มีเงินสดพร้อมใช้
	ระดับความเสี่ยงก่อนทำ >80% =5X5= 25	RT=+/-0.0 ลบ.	ความเสี่ยงลดลงเหลือ = 50-59%=2X1=2
	จ่ายเช็คทุกใบต้องมีเงินจ่าย	RA= ไม่มีเช็คค้าง	ไม่มีเช็คค้าง
	ระดับความเสี่ยงก่อนทำ >80% =5X5= 25	RT=+/- 0	ความเสี่ยงลดลงเหลือ = 50-59%=2X1=2
4	F2.2 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ	RC12 การบริหารต้นทุนงานซ่อม/สร้างเรือ อาจไม่สามารถควบคุมหรือลดต้นทุนได้ จนทำให้บริษัทไม่มีกำไรหรือไม่สามารถทำการตลาดได้	P13 ให้ ผอ.กองปฏิบัติการ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของนายช่างควบคุมโครงการ (PM) เข้มงวดในเรื่องการบริหารและกำกับดูแลต้นทุนในการซ่อมและสร้างเรือ ให้เป็นไปตามประมาณการ และให้แผนกพัสดุจัดทำรายงานการใช้จ่ายวัสดุในการซ่อม/สร้างเรือ ทุก 2 สัปดาห์ เพื่อให้ PM ทราบและควบคุม P14 ให้หัวหน้าแผนกพัสดุ ตรวจสอบ/เปรียบเทียบการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ทั้งในเรื่องราคา/คุณภาพและบริหารจัดการ ทำราคา กลาง (มาตรฐาน ในการจัดซื้อ ให้การจัดหาพัสดุมีประสิทธิภาพ ในราคาที่เอกชนดำเนินการ) P15 ให้ ผอ. กองธุรกิจ ใช้ข้อมูลที่ update ในการประมาณราคาทุน เพื่อให้การประมาณราคาทุนมีความถูกต้องและให้ ผอ.กองธุรกิจ จัดการให้มีการตรวจสอบปริมาณงานที่จะดำเนินให้ถูกต้อง P16 ให้ ผอ.กองปฏิบัติการ ควบคุมและลดการใช้ OT และค่าใช้จ่ายอื่น
	KRI		ผลการประเมิน
	ควบคุมการซ่อม	RA= ไม่เกิน 90%	ต้นทุนในการซ่อมทำเรือเป็นไปตามประมาณการ
	ทำได้ตามประมาณการ	RT=+/- 5%	



# การระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

ลำดับ ที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
6	<b>L.2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ</b>	<p>RC15 การดำเนินการด้านระบบสารสนเทศของบริษัทอาจไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>RC16 ยังไม่มีหรือไม่ทบทวนแผนแม่บท IT และยังไม่มีการดำเนินการ/การติดตามให้เป็นไปตามแผน</p> <p>RC17 ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศไม่สอดคล้องกับระบบการประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรด้านสารสนเทศของกระทรวงการคลัง</p> <p>RC18 ระบบ share point ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผน</p> <p>RC19 พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความรู้จนทำให้สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่</p>	<p>P24 ให้หัวหน้าแผนก IT ควบคุมกำกับดูแล การปฏิบัติงานตามแผนแม่บท IT/แผนปฏิบัติการประจำปี/แผนฝึกอบรม IT ให้เป็นไปตามแผนโดยให้ผอ.กองธุรกิจรับผิดชอบในภาพรวมอีกครั้ง</p> <p>P25 จัดทำ Check List การดำเนินงานตามเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานของ TRIS พร้อมวิเคราะห์และกำหนดวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุความต้องการตาม Check List และรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน</p> <p>P26 ศึกษาและดูงานในรัฐวิสาหกิจอื่นที่มีข้อจำกัดหรือปัจจัยต่าง ๆ เช่นเดียวกับ บอท. / ประสานสรร. ขอที่ปรึกษาพิเศษ</p> <p>P27 รายงานความคืบหน้าด้าน Share Point ให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน</p>

KRI		ผลการประเมิน	
การดำเนินการตามแผนแม่บทสารสนเทศ	RA= 90% RT= +/- 5		<b>ไม่สามารถดำเนินการได้ครบตามแผน เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาการเงิน</b>
ค่าระดับความเสี่ยง = 5X5 = 25	เป้าหมาย= 4	<b>ทำได้ = 2X5 = 10</b>	
Share point เสร็จตามแผน	RA=เสร็จภายใน ก.ค.55 RT= +/- 1 เดือน		มีการอบรม Share Point ให้กับพนักงาน วันที่ 12-13 มี.ค.2555 ตามแผน
ค่าระดับความเสี่ยง = 5X5 = 25	เป้าหมาย= 4	<b>ทำได้ = 2X1 = 2</b>	

7	<b>PA3 ผลการประเมินการบริหารจัดการองค์กร</b>	<p>RC20 บริษัทมีผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรต่ำจนทำให้คะแนนรวมต่ำ ส่งผลต่อโบนัสของพนักงานและชื่อเสียงขององค์กร</p>	<p>P28 กำหนดผู้รับผิดชอบในหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานในด้านการบริหารองค์กร ทำ Check List การดำเนินงานตามเกณฑ์วัดและข้อเสนอแนะในปี 54 ติดตามการดำเนินงานในที่ประชุมผู้บริหาร/ที่ประชุมติดตามความก้าวหน้าทุกเดือน</p> <p>P29 กำหนดแรงจูงใจในการดำเนินงาน</p>
---	--	---	--

## การระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ปีบัญชี 2556


ในการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง 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/สร้างเรือ ทัดเทียมสากล	I1.2 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ		RF5 การบริหารโครงการขนาดใหญ่เสร็จไม่ทันเวลา
	I1.3 พัฒนาสถานที่ประกอบการเดิม	PA1.7 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน	RF6 การย้ายสถานที่ประกอบการล่าช้ากว่าแผน
L2 การบริหารจัดการสารสนเทศ	L2.1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	PA3 การบริหารจัดการองค์กร (หัวข้อการบริหารจัดการสารสนเทศ)	RF7 ระบบสารสนเทศไม่สามารถรองรับกลยุทธ์บริษัทได้





รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## ระเบียบวาระที่ 4

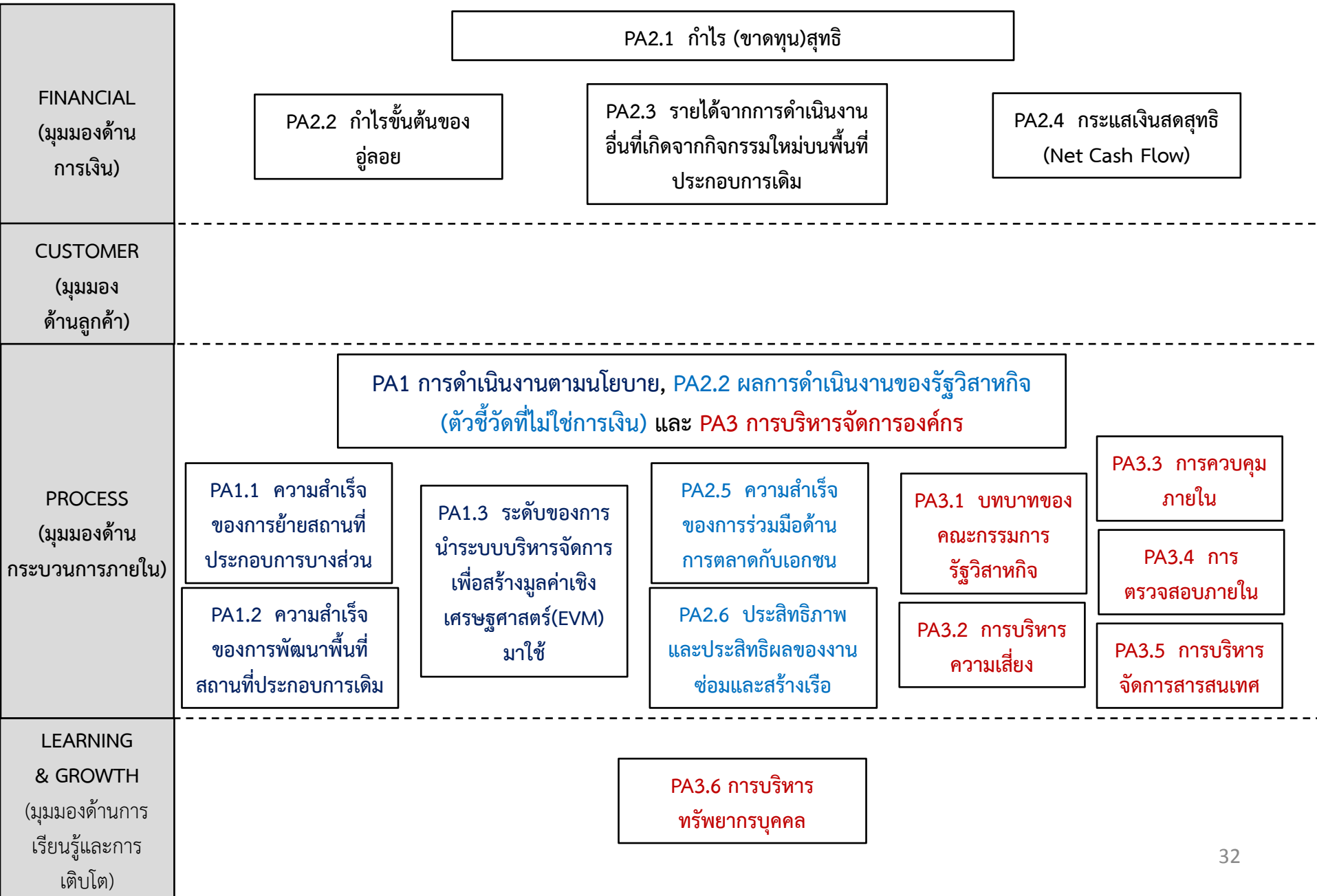
ทบทวนและระบุเป้าหมาย  
ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ระดับองค์กรปีบัญชี 2556

ในปีบัญชี 2556 มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อม เช่น การย้ายสถานที่ประกอบการ (จากแผนระยะยาวมาเป็นแผนระยะสั้น), อุบลอย อรม.อร.เปิดดำเนินการแล้ว(เปลี่ยนจากมุมมองยุทธศาสตร์ด้านการเงิน เป็นด้านกระบวนการภายใน เพื่อก่อให้เกิดกำไรขั้นต้นสูงสุด) และการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตามข้อตกลง (PA) ดังนั้น จึงต้องมีการปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง และระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์สำหรับปีบัญชี 2556 ขึ้นใหม่ให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม

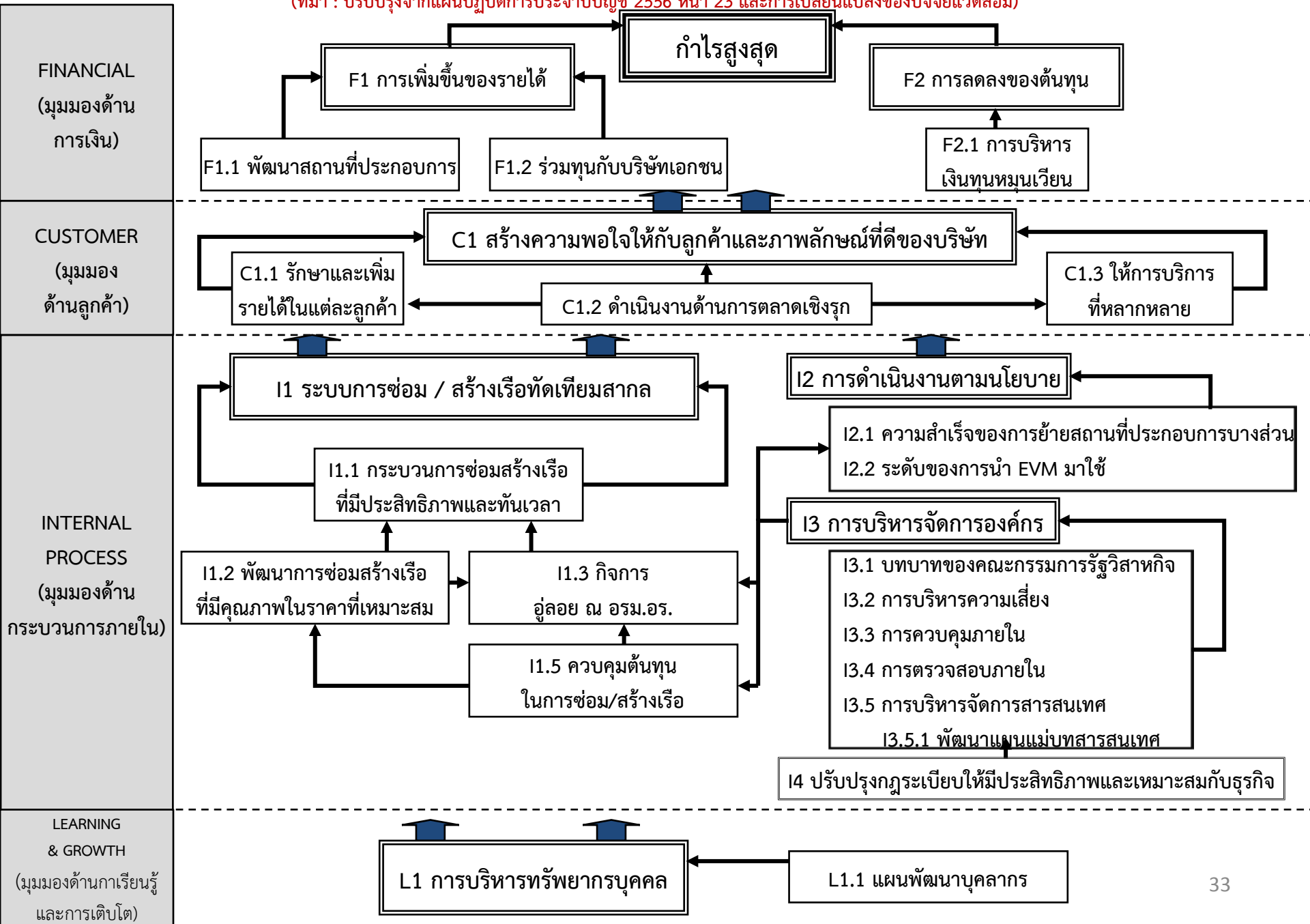
## ระเบียบวาระที่ 4.1


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

# ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (PA) ของ บอท. ปีบัญชี 2556



แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง(ปรับปรุง 9 เม.ย.56)  
 (ที่มา : ปรับปรุงจากแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2556 หน้า 23 และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม)





รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## ระเบียบวาระที่ 4.2

ระบุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2556

ที่ประชุม ร่วมกันนำข้อมูลจาก “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 (หลังปรับปรุง) ตามระเบียบวาระที่ 4.1 มาจัดเรียงใน “ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร”



## ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
สร้างผลกำไรและฐานะการเงินที่มั่นคง (F)	F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 พัฒนาสถานที่ประกอบการ F1.2 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน
	F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน
สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท.(C)	C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทฯ พัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า
		C1.2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก
		C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย
พัฒนาระบบการซ่อม/สร้างเรือตัดเทียมสากล (I)	I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือตัดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา
		I1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม
		I1.3 กิจการอู่ลอย ณ อรม.อร.
		I1.4 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ
	I2 การดำเนินงานตามนโยบาย	I2.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน
		I2.2 ระดับของการนำ EVM มาใช้
		(ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่ฯ ข้อ F1.1)
	I3 การบริหารจัดการองค์กร	I3.1 บทบาทของคณะกรรมการวิสาหกิจ
		I3.2 การบริหารความเสี่ยง
		I3.3 การควบคุมภายใน
		I3.4 การตรวจสอบภายใน
		I5.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ
	I4 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับธุรกิจ	
	การเรียนรู้และการเติบโต(L)	L1 บริหารทรัพยากรบุคคล

## ระเบียบวาระที่ 4.3

ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัท  
การบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2555 หลังจากจัดทำตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแล้ว จะ  
ดำเนินการ ดังนี้

1. ระดมสมองเพื่อร่วมกันกำหนดค่าคะแนนความสำคัญ และความไม่พร้อมขององค์กร ที่มีต่อเป้าประสงค์  
เชิง

กลยุทธ์แต่ละตัว กรอกลงใน ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ในช่อง “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์”

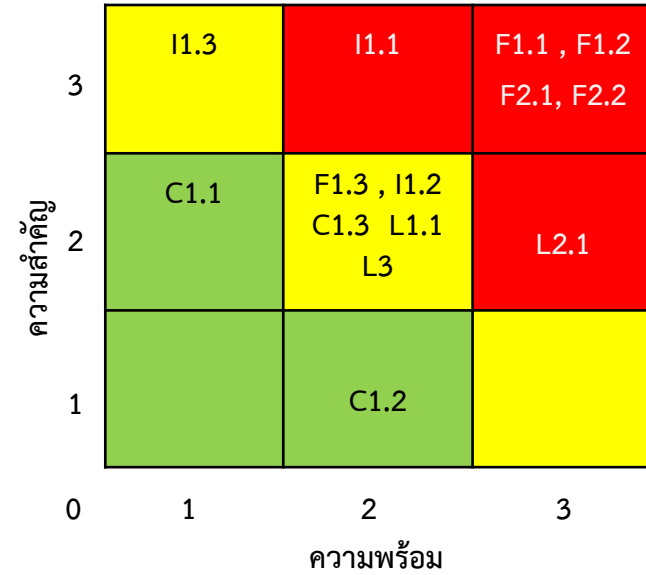
2. กำหนดจุดใน “ตารางจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความไม่พร้อมขององค์กร”  
ตาม

ค่าคะแนนจาก “ตารางคัดเลือกเป้าประสงค์สำหรับบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร” ช่อง “เป้าประสงค์  
เชิงกลยุทธ์”

3. คัดเลือก “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” ที่มีค่าคะแนน (2,3), (3,3) และ (3,2) ไปทำการบริหารความเสี่ยง  
ดังนี้

## การคัดเลือกเป้าประสงค์ระดับองค์กรมาวิเคราะห์ความสำคัญและความพร้อม

วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
สร้างผลกำไรและฐานะการเงินที่มั่นคง (F)	F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 ประกอบกิจการอู่ลอย ณ อรม.อร. 3-3
		F1.2 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า 3-3
		F1.3 ร่วมทุนกับบริษัทเอกชน 2-2
	F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 บริหารเงินทุนหมุนเวียน 3-3
		F2.2 ควบคุมต้นทุนในงานซ่อม/สร้างเรือ 3-3
		C1.1 ดำเนินงานการตลาดเชิงรุก 2-1
สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท (C)	C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทพัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม 1-2
		C1.3 ให้การบริการที่หลากหลาย 2-2
		I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือทัดเทียมสากล
I1.2 พัฒนาสถานที่ประกอบการ 2-2		
I1.3 บริหารความเสี่ยง 3-1		
พัฒนาระบบการซ่อมทำเรือให้ทัดเทียมกับสากล (I)	ได้มาตรฐานระบบสากลทุกระบบงาน	L1.1 แผนพัฒนาบุคลากร 2-2
	มีกระบวนการซ่อมสร้างเรือที่รวดเร็ว	
การเรียนรู้และการเติบโต (L)	L1 ผลิตบุคคลากรที่มีคุณภาพ	
จัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้	L2 การบริหารจัดการสารสนเทศ	L2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ 2-3
	L3 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ 2-2	



### เกณฑ์

#### ความสำคัญ

สูง: เป็นความอยู่รอดขององค์กร

กลาง: มีผลต่อการประกอบการ

ต่ำ: ทำให้ทำงานได้สะดวกขึ้น

#### ความพร้อม

สูง: ทำไม่ได้ ต้องพึ่งคนอื่น

กลาง: ทำได้แต่ไม่ชำนาญ

ต่ำ: มีความชำนาญระดับผู้นำ

## ระเบียบวาระที่ 4.3

ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัท

ขั้นตอนดังกล่าวไม่ปรากฏอยู่ในคู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2555 ของบริษัท ไม่พบในการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป และเป็นการตัดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกไปจนไม่อาจสร้าง Risk Map ระดับองค์กรได้ **ที่ประชุมจึงมีมติให้ตัดขั้นตอนดังกล่าวออก** และให้ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ซึ่ง สคร. ใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง

## ระเบียบวาระที่ 4.4

### สร้าง Risk Map ระดับองค์กร

สร้าง Risk Map ระดับองค์กรตามเงื่อนไขของข้อมูล เพื่อให้สามารถแสดงข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์ และกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและคำจำกัดความของประเภทความเสี่ยง SFOC ตามหลักการของ COSO ดังนี้



BDC Risk Map

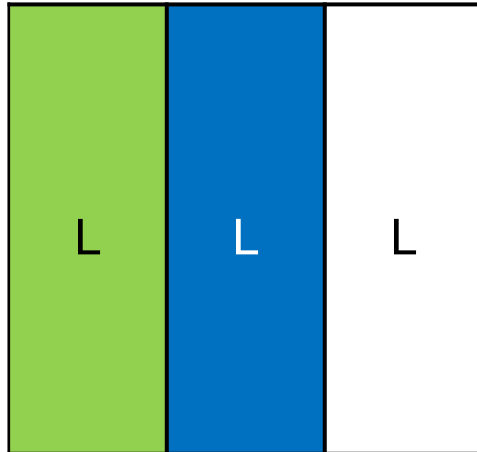
ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 2

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้า ประสงค์ เชิง กลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่ม ประเภท ความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาส เกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C.)	
ด้านการเงิน(F) : สร้างผลกำไรและ ฐานะการเงิน ที่มั่นคง	F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1	S1 <b>พัฒนาสถานที่ประกอบการ(5,5) ค่าคะแนน = 25</b> ความเสี่ยงสูงมาก : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ แต่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ จึงบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบ ติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงการคลัง	SFO	5	5	5	5	0	L=5 สูงมาก มากกว่า 80% คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ชะลอโครงการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการบางส่วนตามหนังสือกระทรวงการคลัง ในคราวประชุมครั้งที่ 2/56 เมื่อวันที่ 26 ก.พ.56 ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) S=5 สูงมาก เป็นกลยุทธ์หลักในการหารายได้ขององค์กร F=5 สูงมาก ส่งผลกระทบต่อเชิงลบมากกว่า 45% ต่อเป้าหมาย EBITDA O=5 สูงมาก ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%
		F1.2	S2 <b>ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน(5,4) ค่าคะแนน = 20</b> ความเสี่ยงสูงมาก : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้	SFO	5	4	4	4	0	L=5 สูงมาก มากกว่า 80% ครบกำหนดสัญญาร่วมงานในการบริหารอู่ลอยกับบ. อู๋เรือมารีน ไทยแอมมี จก. ในไตรมาสที่ 3/56 แต่การดำเนินงานตามแผนการตลาดเชิงรุกของบริษัทฯ ยังไม่เป็นรูปธรรม ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) S=4 สูง เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ขององค์กร F=4 สูง ผลการดำเนินงานอู่ลอยส่งผลกระทบต่อเชิงลบมากกว่า 35 - 45% ต่อเป้าหมาย EBITDA O=4 สูง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60% - 70%

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)				

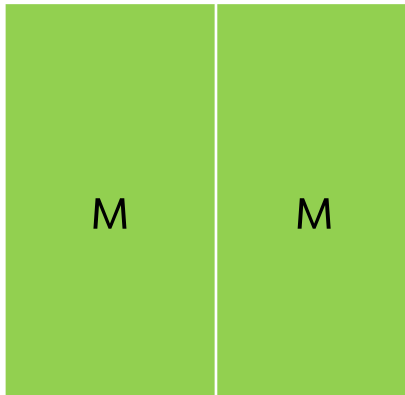
## เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ค่าเบี่ยงเบน  
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

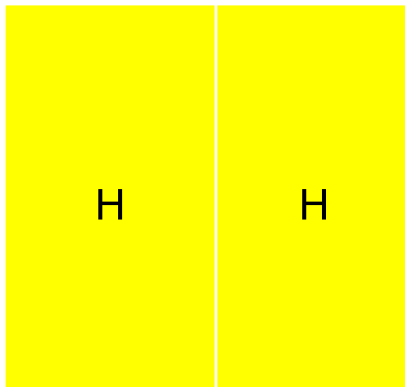
ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม

## เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



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

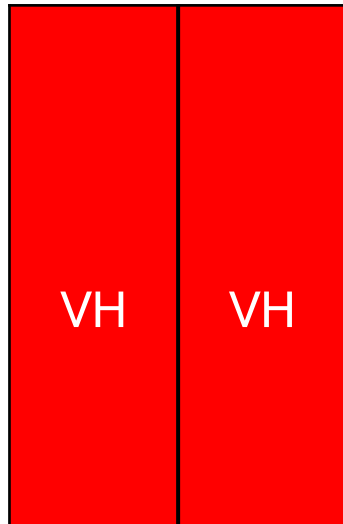
ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้



ความเสี่ยงสูง (ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

## เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยง (ค่า 10-25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก  
สูงมาก ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง  
ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่  
ยอมรับได้ทันที



## ประเภทความเสี่ยง (S,F,O,C)

➤ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S=Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือความดำรงอยู่ของกิจการ

➤ ความเสี่ยงด้านการเงิน (F=Financial Risk) หมายถึง

➤ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และผลกำไรของบริษัท

➤ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บริษัทไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และผลกำไรของบริษัท

➤ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และผลกำไรของบริษัท

## ประเภทความเสี่ยง (S,F,O,C)

- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O=Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนขององค์กร
- ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (C=Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## ระเบียบวาระที่ 5

### อื่นๆ

ประธานฯ มอบหมายให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำตาราง BDC Risk Map ไปทำการวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยงเพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงของบริษัท ทุกสิ้นเดือน และกำหนดจัดการประชุมประจำเดือนพฤษภาคม 2556 ในวันที่ 20 พฤษภาคม 2556 เวลา 09.00 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานใหม่ที่สัตหีบ

เลิกประชุมเวลา 11.00 น.