

รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ
สังกัดกระทรวงกลาโหม

การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ

ประจำเดือนกรกฎาคม 2556

วันจันทร์ ที่ 29 กรกฎาคม 2556

เวลา 13.00 น.

ณ ห้องประชุม 1


ระเบียบวาระการประชุม

- ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องที่ประธานฯ แจ้งให้ที่ประชุมทราบ
- ระเบียบวาระที่ 2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3/2556
- ระเบียบวาระที่ 3 การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
- ระเบียบวาระที่ 4 เตรียมความพร้อมประชุมคณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยง
- ระเบียบวาระที่ 5 อื่น ๆ (ถ้ามี)

ระเบียบวาระที่ 1

เรื่องที่ประธานฯ แจ้งให้ทราบ

ประธาน (น.ต.สืบตระกูลฯ) **แจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า** น.ต.ชัยรัชฯ ประธานคณะกรรมการที่กรุงเทพฯ การประชุมวันนี้มีทั้งหมด 5 วาระ ระเบียบวาระที่ 2 เป็นการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3/2556 ที่รายงานในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 7/2556 เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2556 ให้เลขานุการรายงานให้ที่ประชุมทราบ



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ
สังกัดกระทรวงกลาโหม

ระเบียบวาระที่ 2

(วาระที่ 4.1.5 ในรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ
ครั้งที่ 7/2556 วันที่ 26 กรกฎาคม 2556)

รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3

รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3

ความเสี่ยง(Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบ หรือก่อให้เกิดความเสียหายทำให้วัตถุประสงค์(Objective) และเป้าหมาย(Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์(Stratgy) การเงิน(Finance) การดำเนินงาน(Operation) และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง(Compliance)

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับองค์กร เพื่อวางแผนจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้

รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3

ความเสี่ยงในงานประจำมี 2 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงระดับองค์กร จะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผน
วิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการ
2. ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจ
ของหน่วยงาน

รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3

การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 1 และ 2 บริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2555 ซึ่งยังไม่ได้เชื่อมโยงแบบบูรณาการไปตามประเภทความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy=S) ด้านการเงิน (Financial=F) ด้านการดำเนินงาน (Operation=O) และด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance=C)

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ได้ทบทวนปัจจัยแวดล้อม จัดทำแผนที่ความเสี่ยงระดับองค์กร(BDC Risk Map) จัดทำตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร(6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์) จัดทำตารางจัดระดับความเสี่ยงระดับองค์กร (BDC Risk Matrix) ปรับปรุงเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง เพื่อเชื่อมโยงแบบบูรณาการไปยังการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ดังนี้

แผนที่ความเสี่ยงระดับองค์กร(BDC Risk Map)

ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3

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 พัฒนาสถานที่ประกอบการ(5,5) ค่าคะแนน = 25 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 ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 45% ต่อเป้าหมาย EBITDA O=5 สูงมาก ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%
		F1.2	S2 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน(5,4) ค่าคะแนน = 20 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%

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภทความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C.)	
ด้านการเงิน(F) : สร้างผลกำไรและฐานะการเงินที่มั่นคง (ต่อ)	F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1	F1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน(5,1) ค่าคะแนน = 5	F	5	0	1	0	0	L=5 สูงมาก มากกว่า 80% เนื่องจากบริษัทประสบปัญหาขาดสภาพคล่องต่อเนื่องมาจากปีงบประมาณ 55 จนถึงปัจจุบัน ต้องจัดหาเงินทุนจากภายนอกทำให้ต้นทุนทางการเงินสูง
			ความเสี่ยงสูง : เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป							ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
			F=1 น้อยมาก ส่งผลกระทบเชิงลบน้อยกว่า 15% ต่อเป้าหมาย EBITDA							
ด้านลูกค้า(C.): สร้างความพอใจให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท	C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท พัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1	O1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า(5,5) ค่าคะแนน = 25	O	5	0	0	5	0	L=5 สูงมาก มากกว่า 80% จำนวนลูกค้าลดลง เนื่องจากย้ายสถานที่ประกอบการจากกรุงเทพฯ มาสตึกหีบกำลังดำเนินงานตามแผนการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า
		ความเสี่ยงสูงมาก : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)							
		O=5 สูง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%								
ด้านลูกค้า(C.): สร้างความพอใจให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท	C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท พัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.2	O2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก(5,5) ค่าคะแนน = 25	O	5	0	0	5	0	L=5 สูงมาก มากกว่า 80% เนื่องจากจำนวนลูกค้าลดลงอย่างต่อเนื่อง
		ความเสี่ยงสูงมาก : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)							
		O=5 สูงมาก ดำเนินการสำเร็จตามแผนปฏิบัติการได้น้อยกว่า 60%								

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้า ประสงค์ เชิง กลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่ม ประเภท ความ เสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความ เสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาส เกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (.C.)	
ด้านลูกค้า(.C.): สร้างความพอใจ ให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ ที่ดีของบริษัท (ต่อ)	C1 สร้างความพอใจให้กับ ลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดี ของบริษัท พัฒนาและ ปรับปรุงบริการ (ต่อ)	C1.3	O3 ให้บริการที่หลากหลาย(5,5) ค่าคะแนน = 25	O	5	0	1	5	0	L=5 สูงมาก มากกว่า 80% เนื่องจากจำนวนลูกค้า ลดลงอย่างต่อเนื่อง ยังไม่มีสินค้าหรือบริการใหม่เพิ่มเติม ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
			ความเสี่ยงสูงมาก : เป็นความเสี่ยงที่ ยอมรับไม่ได้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้						O=5 สูงมาก ดำเนินการสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ได้น้อยกว่า 60%	
								F=1 น้อยมาก ส่งผลกระทบเชิงลบน้อยกว่า 15% ต่อ เป้าหมาย EBITDA		
ด้านกระบวนการ ภายใน (I): พัฒนาระบบ การซ่อม/ สร้างเรือ ตัดเทียม สากล	I1 ระบบการซ่อมสร้างเรือ ตัดเทียมสากล	I1.1	O4 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มี ประสิทธิภาพและทันเวลา(3,1) ค่าคะแนน = 3	OF	3	0	1	1	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69%
			ความเสี่ยงปานกลาง: ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้						O=1 น้อยมาก ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญาไม่เกิน 1 เดือน	
		I1.2	O5 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม(3,2) ค่าคะแนน = 6	OFC	3	0	2	1	1	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69% มีการแข่งขันสูง และผู้รับเหมาอาจไม่มีคุณภาพ ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
			ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้							O=1 น้อยมาก ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญาไม่เกิน 1 เดือน
										F=2 น้อย ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 15%-25% ต่อ เป้าหมาย EBITDA
										C=1 น้อยมาก ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภทความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C.)	
ด้านกระบวนการภายใน (I): พัฒนาระบบการซ่อม/สร้างเรือ ทดเทียมสากล	11 ระบบการซ่อมสร้างเรือ ทดเทียมสากล(ต่อ)	11.3	O6 กิจกรรม: ฉุกเฉิน อ.ร.(3,2) ค่าคะแนน = 6 ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	OF	3	0	2	0	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69% ตั้งเป้าหมายกำไรขั้นต่ำร้อยละ 12.6 ล้านบาท/ปี หรือไตรมาสละ 3.15 ลบ. ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) F=2 น้อย ส่งผลกระทบต่อเชิงลบน้อยกว่า 15%-25% ต่อเป้าหมาย EBITDA
			O7 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ(3,2) ค่าคะแนน = 6 ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	OF	3	0	2	0	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69% ตั้งเป้าหมายกำไรขั้นต่ำร้อยละ 30% เรือเอกชน 20% ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) F=2 น้อย ส่งผลกระทบต่อเชิงลบน้อยกว่า 15%-25% ต่อเป้าหมาย EBITDA
	12 การดำเนินงานตามนโยบาย	12.1	O8 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบ การบางส่วน(1,2) ค่าคะแนน = 2 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolence)ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม	O	1	0	0	2	0	L=1 น้อยมาก โอกาสเกิดน้อยกว่า 50% มีการจัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผนงาน ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) O=2 น้อย ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81-90%

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภทความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (.C.)	
ด้านกระบวนการภายใน (I): พัฒนาระบบการซ่อม/สร้างเรือตัดเทียมสากล (ต่อ)	12 การดำเนินงานตามนโยบาย (ต่อ)	12.2	S2 ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม ค่าคะแนน =	SFO						เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงตาม S2 พัฒนาสถานที่ประกอบการ
		12.3	O9 ระดับของการนำ EVM มาใช้(2,3) ค่าคะแนน = 6 ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	O	2	0	0	3	0	L=2 น้อย โอกาสเกิด 50%-59% มีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานด้าน EVM
		13.1	O10 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ(2,3) ค่าคะแนน = 6 ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	OSF	2	2	3	0	0	L=2 น้อย โอกาสเกิด 50%-59% คณะกรรมการฯ ขาดการส่งเสริมด้านการตลาดและสร้างความสัมพันธ์กับกองทัพเรือ
										ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
										O=3 ปานกลาง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71%-80%
										L=2 น้อย โอกาสเกิด 50%-59% คณะกรรมการฯ ขาดการส่งเสริมด้านการตลาดและสร้างความสัมพันธ์กับกองทัพเรือ
										ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
										S=2 น้อย ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 80%-90%
										F=3 ปานกลาง ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 25%-35% ต่อเป้าหมาย EBITDA

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้า ประสงค์ เชิง กลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่ม ประเภท ความ เสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความ เสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาส เกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C.)	
ด้านกระบวนการ ภายใน (I): พัฒนาระบบ การซ่อม/ สร้างเรือ ทดเทียบ สากล (ต่อ)	I3/L1 การบริหารจัดการ องค์กร	I3.2	O11 การบริหารความเสี่ยง(3,2) ค่าคะแนน = 6	O	3	0	0	2	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิดความเสี่ยง 60-69% เนื่องจากยังไม่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในระดับ หน่วยงาน
			ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้							ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
										O=2 น้อย ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81%-90%
		I3.3	O12 การควบคุมภายใน ค่าคะแนน =1	O	1	0	0	1	0	L=1 น้อยมาก น้อยกว่า 50% มีแผนงานและปฏิบัติ ตามมาตรฐานการตรวจสอบอย่างมืออาชีพ
			ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolence)ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม							ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
										O=1 น้อยมาก ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%
I3.4	O13 การตรวจสอบภายใน(1,1) ค่าคะแนน =1	O	1	0	0	1	0	L=1 น้อยมาก น้อยกว่า 50% มีแผนงานและปฏิบัติ ตามมาตรฐานการตรวจสอบอย่างมืออาชีพ		
	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolence)ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม							ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)		
								O=1 น้อยมาก ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%		

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภท ความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (.C.)	
ด้านกระบวนการภายใน (I): พัฒนาระบบการซ่อม/สร้างเรือทัดเทียมสากล (ต่อ)		I3.5	O14 การบริหารจัดการสารสนเทศ(3,4) ค่าคะแนน = 12	O	3	0	0	4	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิดความเสี่ยง 60-69% จากปัญหาด้านงบประมาณ
			ความเสี่ยงสูง : เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป						ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)	
								O=4 สูง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนปฏิบัติการได้ 60-70%		
การเรียนรู้และการเติบโต(L) (ต่อ) การเติบโต(L)	I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	L1.1	O15 การบริหารทรัพยากรบุคคล(3,2) ค่าคะแนน = 6	O	3	0	0	2	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิดความเสี่ยง 60-69% ฝ่ายบริหารแทรกแซงการทำงาน ทำให้งานไม่เป็นไปตามระบบหรือมาตรฐาน
			ความเสี่ยงปานกลาง: ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ยอมรับได้ต่อไป						ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)	
								O=2 น้อย ดำเนินงานสำเร็จตามแผนปฏิบัติการได้ 81%-90%		
		L1.2	O16 ปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ(3,2) ค่าคะแนน = 6	O	3	0	0	2	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิดความเสี่ยง 60-69%
			ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้						ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)	
								O=2 น้อย ทำให้เกิดความล่าช้าของสัญญา มากกว่า 1-2 เดือน		

ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง		ค่า คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
		ประเภท	ความล้มพันธ์		
F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 พัฒนาสถานที่ประกอบการ	S1	SFO	25	VH
	F1.2 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน	S2	SFO	20	VH
F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	F1	F	5	H
C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท พัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	O1	O	25	VH
	C1.2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก	O2	O	25	VH
	C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย	O3	O	25	VH
I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือ ทัดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา	O4	OF	3	M
	I1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม	O5	OFC	6	M
	I1.3 กิจการอยู่ลอย ณ อรม.อร.	O6	OF	6	M
	I1.4 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ	O7	OF	6	M
I2 การดำเนินงานตามนโยบาย	I2.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน	O8	O	2	L
	I2.2 ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม (F1.1)	S1	SFO		
	I2.3 ระดับของการนำ EVM มาใช้	O9	O	6	M
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	I3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	O10	OSF	6	M
	I3.2 การบริหารความเสี่ยง	O11	O	6	M
	I3.3 การควบคุมภายใน	O12	O	1	L
	I3.4 การตรวจสอบภายใน	O13	O	1	L
	I3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	O14	O	12	H
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	L1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	O15	O	6	M
	L1.2 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ	O16	O	6	M

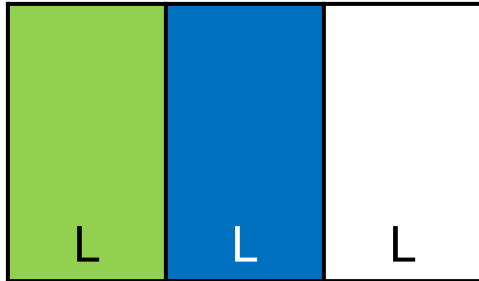
ตารางจัดระดับความเสี่ยงระดับองค์กร(BDC Risk Matrix)

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

ไตรมาสที่ 3/2556

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5				S1,O1,O2 O3
	4				S2
	3	O4	O5,O6,O7, O11, O15,O16		O14
	2			O9,O10	
	1	O12,O13	O8		F1
	0	1	2	3	4
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



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

ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม

จำนวน 3 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. I2.1/O8 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน
2. I3.3/O12 การควบคุมภายใน
3. I3.4/O13 การตรวจสอบภายใน

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

M	M
---	---

ความเสี่ยง (ค่า 3-6 คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบไม่
ปานกลาง รุนแรง)

ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

จำนวน 9 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. I1.1/O4 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา
2. I1.2/O5 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม
3. I1.3/O6 กิจการอยู่ลอย ณ อรม.อร.
4. I1.4/O7 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ
5. I2.3/O9 ระดับของการนำ EVM มาใช้
6. I3.1/O10 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
7. I3.2/O11 การบริหารความเสี่ยง
8. L1.1/O15 การบริหารทรัพยากรบุคคล
9. L1.2/O16 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

H	H
---	---

ความเสี่ยงสูง

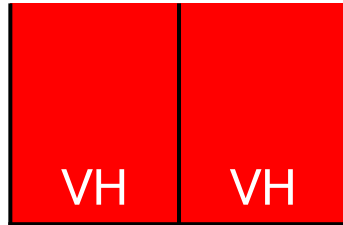
(ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

จำนวน 2 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. F2.1/F1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน
2. I3.5/O14 การบริหารจัดการสารสนเทศ

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



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

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง
ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่
ยอมรับได้ทันที


จำนวน 5 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. F1.1/S1 พัฒนาสถานที่ประกอบการ
2. F1.2/S2 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน
3. C1.1/O1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า
4. C1.2/O2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก
5. C1.3/O3 ให้บริการที่หลากหลาย

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 4 (ก.ค.- ก.ย.56)

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ กำหนดเป้าหมาย ดังนี้

1. บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงานครบทุกหน่วยงาน (สิงหาคม 2556)
2. ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (กันยายน 2556)
3. ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง (กันยายน 2556)
4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2557 (กันยายน 2556)



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ
สังกัดกระทรวงกลาโหม

ระเบียบวาระที่ 3

การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

ทบทวนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2555

มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่นำไปบริหารความเสี่ยง จำนวน 6
เป้าประสงค์ คือ

- F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน (2555)
- C1.1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า (2555)
- I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา (2555)
- I1.3 กิจการอู่ลอย ณ อรม.อร. (2555)
- I1.4 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ (2555)
- I3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ (2555)

ได้ใส่ (2555) ไว้ในตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์) ดังตาราง

มาตรการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

จำนวน 7 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
----------	---	------------------------------------	-------------------------

1 **F1.1 ประกอบกิจการอุลลอย ณ อร ม.อร.**
(ระดับความเสี่ยง ไตรมาสที่ 3/56 ปานกลาง)

- RC1 อุลลอยและเครื่องมือไม่มีความพร้อมใช้ส่งผลให้กำไรจากการซ่อมทำไม่เป็นไปตามเป้า
- RC2 ฎระเบียบที่ใช้งานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดความล่าช้า และลูกค้าไม่พอใจไม่นำเรือเข้าซ่อมทำ
- RC3 การร่วมงานกับเอกชนมีอุปสรรคในเรื่องขั้นตอนและผลตอบแทน ซึ่ง บอท. ยังไม่มีขีดความสามารถในการทำการตลาดและการผลิต
- RC4 มีปัญหาอุปสรรคในการประสานงานกับกองทัพเรือหรือการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมที่มีอัตราสูง
- RC5 การซ่อมทำไม่มีคุณภาพ

- P1 ฝ่ายบริหารติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือนในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการผลิต, ด้านการตลาด, ด้านการเงิน, การพัสดุ และแก้ไขปัญหในระดับนโยบาย และมอบหมายการดำเนินงานให้มีผู้รับผิดชอบแบบ single manager (ผู้จัดการโครงการ ร.อ. อนิรุช) รวมถึงจัดให้มีการประชุมระดับผู้บริหารของบอท. + ACME ทุก 2 เดือน เพื่อรับทราบข้อมูลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ
- P2 ปรับปรุงฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจแบบเอกชน
- P3 ให้ผู้บริหารระดับสูง (กก.ผจก./รอง ผจก.บร./รอง ผจก.ทน./ผอ.กองธุรกิจ/ผู้จัดการโครงการ ร.อ. อนิรุช) ประสานกองทัพเรือและอรม.อร. และสร้างความสัมพันธ์อันดี
- P4 ให้ผู้จัดการโครงการมีการประชุมติดตามงานด้านการผลิตทุกวัน เพื่อติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรค (การซ่อมทำเรือในโครงการฯ นี้ ได้มอบหมายหน้าที่ให้ บ. ACME ทำการตลาดและกำกับดูแลการผลิต)

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

มาตรการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

จำนวน 7 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
----------	---	------------------------------------	-------------------------

2 F1.2 รักษา/เพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า (ระดับความเสี่ยง ไตรมาสที่ 3/56 สูงมาก)

RC6 ลูกค้าลดการนำเรือเข้าใช้บริการซ่อม/สร้างเรือ
 RC7 ข้อจำกัดของสถานที่ตั้ง
 RC8 ลูกค้าประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ
 RC9 บริษัทประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจขาดทุนเพราะรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าจนทำให้บริษัทต่ออายุ
 RC10 การสร้างเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งโดยกองทัพเรือมีความล่าช้าอีกประมาณ 1 ปี ซึ่งจะทำให้ บอท. ประสบปัญหาเรือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น / ได้รับเงินช้ากว่าแผน ซึ่งจะทำให้ปีนี้อาจจะมีผลประกอบการขาดทุน

P5 เร่งรัดการดำเนินการตามแผนงานปกติ โดยให้ ผอ.กองธุรกิจ เป็นผู้กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานและเสนอรายงานให้กรรมการผู้จัดการผ่านรองผก.ทน. และให้รองผก.ทน. กำกับดูแลให้คำปรึกษาอีกครั้ง ซึ่งรวมถึงการตลาดในการหาเรือเข้าซ่อมทำที่บอท. ด้วย

P6 ให้ กก.ผก. ทำการตลาดระดับบนกับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจเพื่อหารายได้เพิ่มเติมจากแผน

P7 ให้ผอ.กองธุรกิจศึกษาและปรับปรุงวิสัยทัศน์การตลาดที่มีประสิทธิภาพและเสนอแผนผู้บริหารให้ทราบภายในเดือน เม.ย. 55/ เร่งทบทวนและเร่งรัดทำแผนการตลาด+ทบทวนเป้าหมายการตลาดเทียบผลการดำเนินงานทุกไตรมาส

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

P9 หารายได้จากพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม ในส่วนที่บริษัทไม่ใช้ประโยชน์

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

KRI		ผลการประเมิน
รายได้จากการสร้าง/ซ่อมเรือ ตามค่า PA ระดับ 3 = 736.72 ลบ.	RA= 736.72 ลบ. RT=+/-31.28 ลบ.	รายได้ = 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.

มาตรการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

จำนวน 7 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

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. RT=+/-0.0 ลบ.		มีเงินสดพร้อมใช้ ความเสี่ยงลดลงเหลือ = 50-59%=2X1=2
	ระดับความเสี่ยงก่อนทำ >80% =5X5= 25			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		
	ควบคุมการซ่อมทำได้ตามประมาณการ	RA= ไม่เกิน 90% RT=+/- 5%		ต้นทุนในการซ่อมทำเรือเป็นไปตามประมาณการ

มาตรการบริหารความเสี่ยงประจำปีบัญชี 2555 ของ บอท.

จำนวน 7 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
6	L2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ	<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		ไม่สามารถดำเนินการได้ครบตามแผน เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาการเงิน
ค่าระดับความเสี่ยง = 5X5 = 25	เป้าหมาย= 4	ทำได้ = 2X5 = 10	
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	ทำได้ = 2X1 = 2	

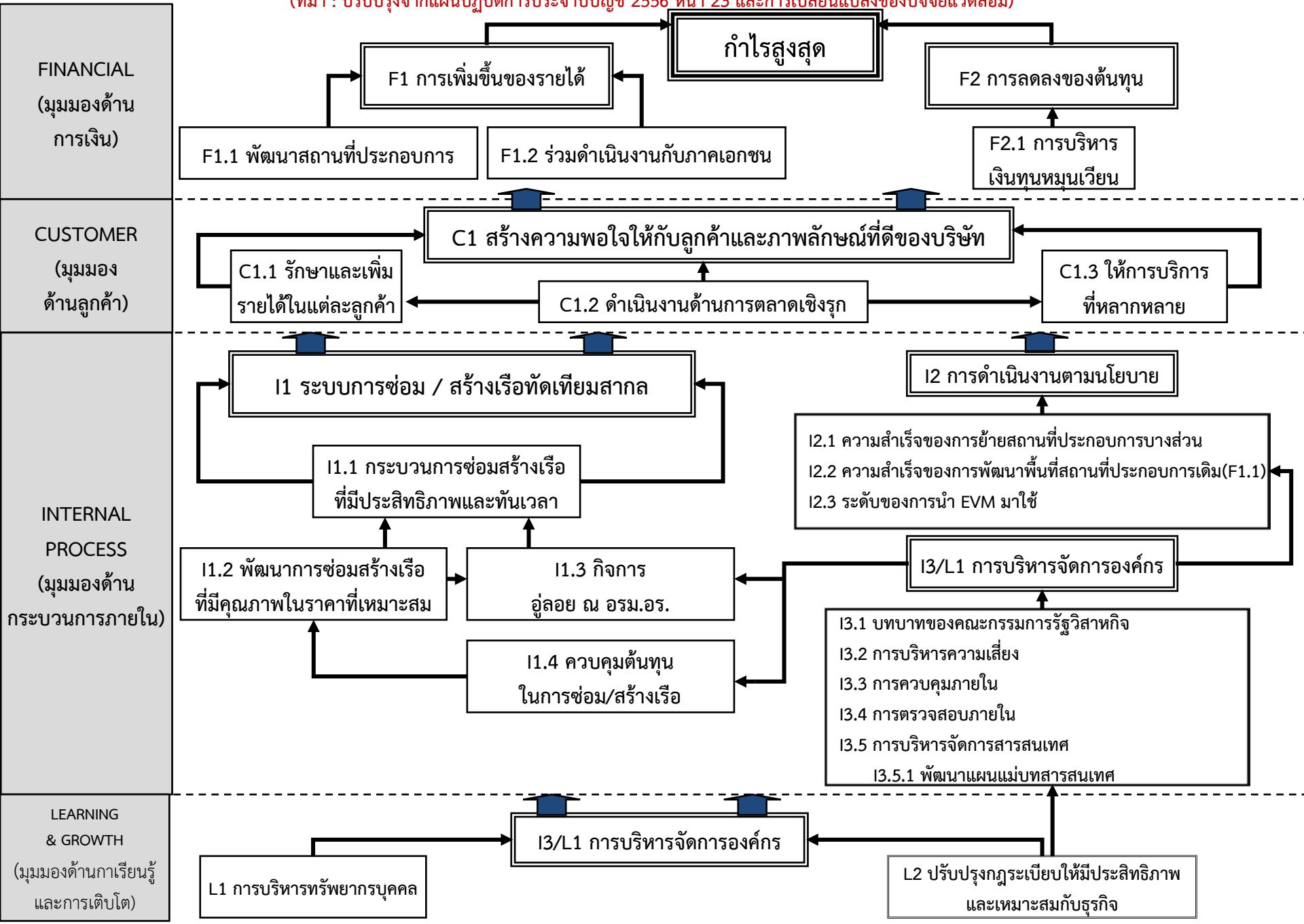
7	PA3 ผลการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	<p>RC20 บริษัทมีผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรต่ำจนทำให้คะแนนรวมต่ำ ส่งผลต่อโบนัสของพนักงานและชื่อเสียงขององค์กร</p>	<p>P28 กำหนดผู้รับผิดชอบในหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานในด้านการบริหารองค์กร ทำ Check List การดำเนินงานตามเกณฑ์วัดและข้อเสนอแนะในปี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

ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง		ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง
		ประเภท	ความล้มพันธ์		
F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 พัฒนาสถานที่ประกอบการ	S1	SFO	25	VH
	F1.2 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน	S2	SFO	20	VH
F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	F1	F	5	H
C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทพัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	O1	O	25	VH
	C1.2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก	O2	O	25	VH
	C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย	O3	O	25	VH
I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือทดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา	O4	OF	3	M
	I1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม	O5	OFC	6	M
	I1.3 กิจการอยู่ลอย ณ อรม.อร.	O6	OF	6	M
	I1.4 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ	O7	OF	6	M
I2 การดำเนินงานตามนโยบาย	I2.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน	O8	O	2	L
	I2.2 ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม (F1.1)	S1	SFO		
	I2.3 ระดับของการนำ EVM มาใช้	O9	O	6	M
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	I3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	O10	OSF	6	M
	I3.2 การบริหารความเสี่ยง	O11	O	6	M
	I3.3 การควบคุมภายใน	O12	O	1	L
	I3.4 การตรวจสอบภายใน	O13	O	1	L
	I3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	O14	O	12	H
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	L1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	O15	O	6	M
	L1.2 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ	O16	O	6	M

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง(ปรับปรุง 20 พ.ค.56)

(ที่มา : ปรับปรุงจากแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2556 หน้า 23 และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม)

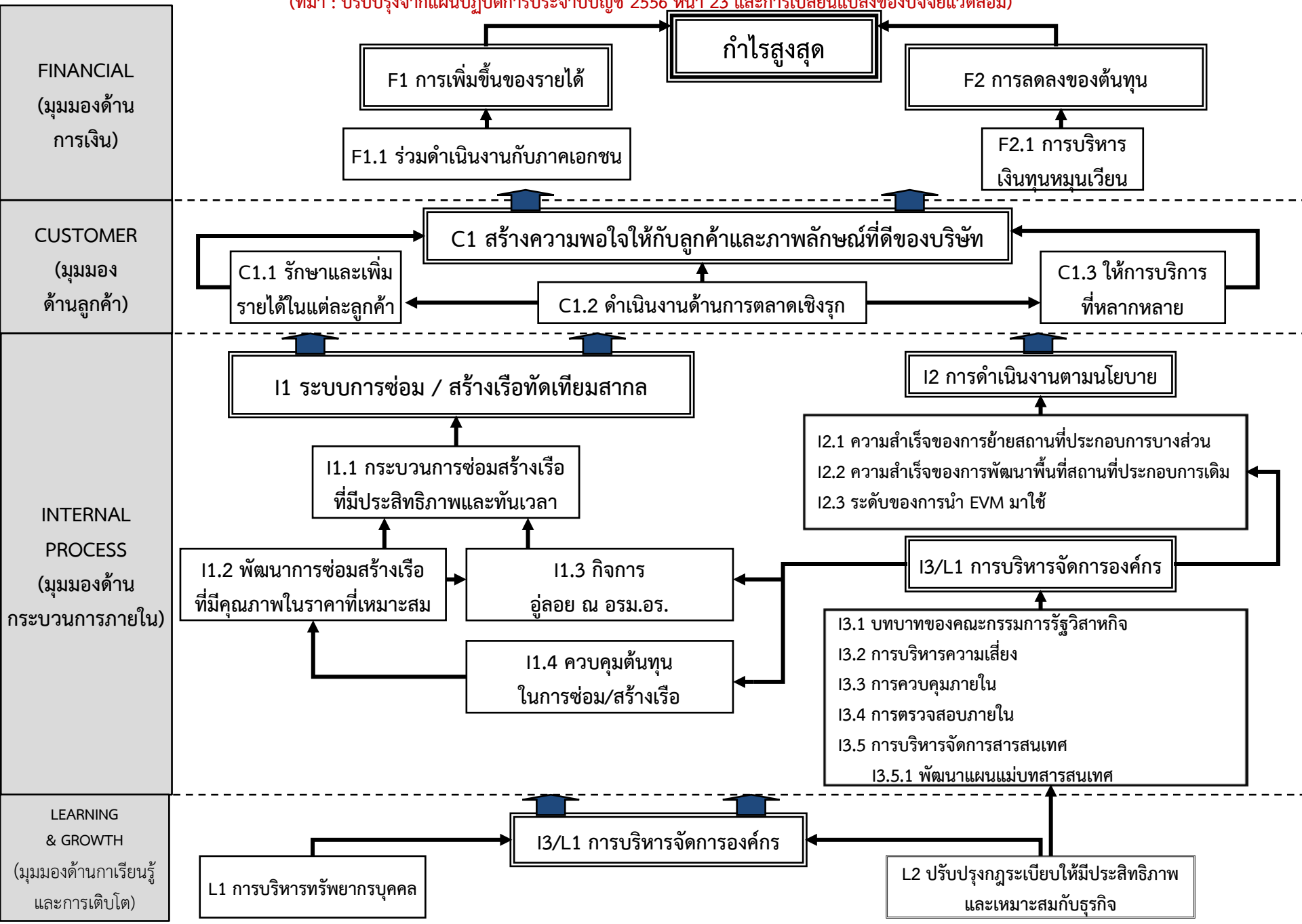


วิเคราะห์ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

(6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์)

- **เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ F1.1** พัฒนาศถานที่ประกอบการ เป็นเรื่องเดียวกับ **เป้าประสงค์ฯ I2.2** ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม ไม่สามารถดำเนินการต่อได้ตามมติของคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้วยการควบคุม โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายของ **กระทรวงการคลัง** (ปรับปรุงตัดออกจาก Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง(ปรับปรุง 29 ก.ค.56)
 (ที่มา : ปรับปรุงจากแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2556 หน้า 23 และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม)



ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์) (หลังปรับปรุง)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง		ค่า คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
		ประเภท	ความล้มพันธ์		
F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน	S1	SFO	20	VH
F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน(2555)	F1	F	5	H
C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท พัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า (2555)	O1	O	25	VH
	C1.2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก	O2	O	25	VH
	C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย	O3	O	25	VH
I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือ ทัดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา (55)	O4	OF	3	M
	I1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม	O5	OFC	6	M
	I1.3 กิจการอยู่ลอย ณ อรม.อร. (2555)	O6	OF	6	M
	I1.4 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ (2555)	O7	OF	6	M
I2 การดำเนินงานตามนโยบาย	I2.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน	O8	O	2	L
	I2.2 ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม	O17	OSF	6	M*
	I2.3 ระดับของการนำ EVM มาใช้	O9	O	6	M
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	I3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	O10	OSF	6	M
	I3.2 การบริหารความเสี่ยง	O11	O	6	M
	I3.3 การควบคุมภายใน	O12	O	1	L
	I3.4 การตรวจสอบภายใน	O13	O	1	L
	I3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ (2555)	O14	O	12	H
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	L1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	O15	O	6	M
	L1.2 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ	O16	O	6	M

*กำหนดตามมติที่ประชุม

ตารางจัดระดับความเสี่ยงระดับองค์กร(BDC Risk Matrix)

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด

ไตรมาสที่ 3/2556

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5				S1,O1,O2 O3	
	4					
	3	O4	O5,O6,O7, O11,O15 O16,O17*		O14	
	2			O9,O10		
	1	O12,O13	O8			F1
	0	1	2	3	4	5

O17*กำหนดตามมติ
ที่ประชุม

โอกาสเกิดความเสียหาย (Likelihood)

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

H	H
---	---

ความเสี่ยงสูง

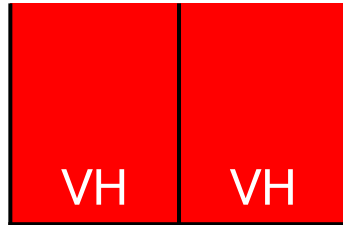
(ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

จำนวน 2 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. F2.1/F1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน
2. I3.5/O14 การบริหารจัดการสารสนเทศ

เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

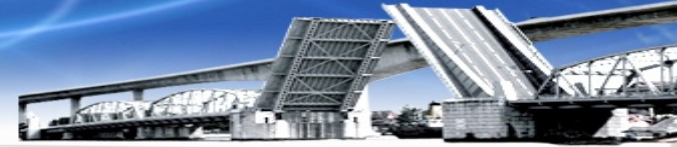


ความเสี่ยง (ค่า 10-25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก
สูงมาก ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง
ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่
ยอมรับได้ทันที

จำนวน 4 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. F1.1/S1 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน
2. C1.1/O1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า
3. C1.2/O2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก
4. C1.3/O3 ให้บริการที่หลากหลาย



สรุป ระเบียบวาระที่ 3

การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน


ที่ประชุมมีความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จำนวน 6 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านธุรกิจและการตลาด จำนวน 4 เป้าประสงค์ฯ เป็นปัญหาจำเป็นเร่งด่วนขององค์กรในการหารายได้ ด้านเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 1 เป้าประสงค์ เป็นความจำเป็นขององค์กรในการรักษาเสถียรภาพทางการเงิน และด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ จำนวน 1 เป้าประสงค์ฯ รวม 6 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร

ระเบียบวาระที่ 4

เตรียมความพร้อมประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานฯ เตรียมความพร้อม ดังนี้

1. ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานตามค่าคะแนนสูง และ สูงมาก ในวาระที่ 3 (กองธุรกิจ 4 เป้าประสงค์ กองแผนงานการเงินและงบประมาณ 1 เป้าประสงค์ และแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ 1 เป้าประสงค์)
2. นำข้อมูลที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงตามข้อ 1 จัดทำ BDC Risk Map ที่สามารถแสดงความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์
3. ผู้รับผิดชอบหัวข้อควบคุม (คุณเทพยุทธ์ฯ และคุณสุชาติ) ทำการพิจารณา KPI/กำหนด KPI เพื่อใช้ตรวจสอบ/ควบคุมเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีค่าคะแนนระดับ ปานกลาง (M) แล้วรายงานผลต่อคณะทำงานฯ เป็นรายไตรมาส
4. ทำการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ
สังกัดกระทรวงกลาโหม

ระเบียบวาระที่ 5

อื่นๆ (ถ้ามี)

ไม่มี

ปิดประชุม เวลา 14.50 น.