

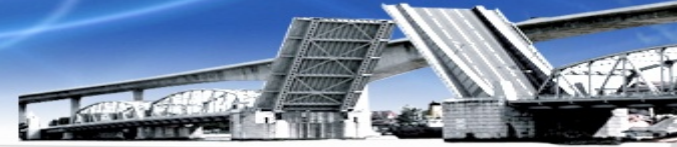
รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

# การประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

วันพฤหัสบดี ที่ 26 กันยายน 2556

เวลา 13.00 น.

ณ ห้องประชุม ชั้น 5 อาคารกองบัญชาการทหารเรือ  
วังนันทอุทยาน



## ผู้เข้าร่วมประชุม

- |                       |             |  |
|-----------------------|-------------|--|
| 1. พลเรือโท ยุทธนา    | เกิดด้วยบุญ | ประธานอนุกรรมการ                       |
| 2. พลเรือตรี จีรพัฒน์ | ปานสกุณ     | อนุกรรมการฯ                            |
| 3. นายชูชัย           | อุดมโภชน์   | อนุกรรมการฯ                            |
| 4. นาวาตรี ชัยรัช     | อามะเทศา    | เลขานุการฯ                             |
| 5. นายรัชชสิทธิ์      | เสวกเสนีย์  | เลขานุการคณะทำงานบริหาร<br>ความเสี่ยงฯ |

## ระเบียบวาระการประชุม

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ระเบียบวาระที่ 2 การบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556

ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องพิจารณา

วาระ 3.1 แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

วาระ 3.2 ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ  
2557

ระเบียบวาระที่ 4 อื่น ๆ (ถ้ามี)

เริ่มประชุมเวลา 13.00 น.


## ระเบียบวาระที่ 1

### เรื่องที่ประธานแจ้งให้ทราบ

ปีงบประมาณ 2556 มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหาร  
ความเสี่ยง ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ตามคำสั่ง บอท. ที่ 64/2556 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และ  
ควบคุมภายใน สั่ง ณ วันที่ 25 มีนาคม 2556

2. เปลี่ยนแปลงคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ตามคำสั่ง บอท.  
ที่ 149/2556 เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สั่ง ณ วันที่  
8 สิงหาคม 2556



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## ระเบียบวาระที่ 2


การบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556

## ระเบียบวาระที่ 2

### การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2556

ไตรมาสที่ 1 และ 2 ปีงบประมาณ 2556 เป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ของบริษัท อุรุราช จำกัด ตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction : SOD) ด้วยการย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากยานนาวา ไปยังพื้นที่เช่ากรมธนารักษ์ ภายในอุรุราชวิมิตลอุดุลยเดช(อรม.อร.) อำเภอสีตหีบ จังหวัดชลบุรี และเปิดดำเนินกิจการ ณ อรม.อร. ตั้งแต่วันที่ 2 พฤษภาคม 2556 เป็นต้นมา

จากการเตรียมความพร้อมในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เข้าร่วมโครงการร่วมใจจาก การบริหารความเสี่ยงในไตรมาสที่ 1 และ 2 จึงเป็นการติดตามการบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2555



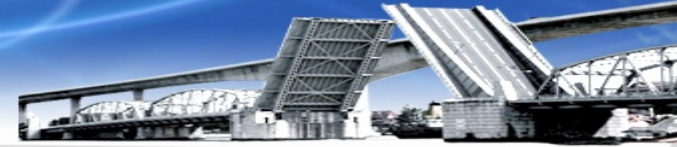
รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## ระเบียบวาระที่ 2 (ต่อ)

### การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2556

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในชุดปัจจุบัน ตามคำสั่ง ที่ 64/2556 สั่ง ณ วันที่ 25 มีนาคม 2556

คณะกรรมการฯ ได้จัดประชุมครั้งแรก ในไตรมาสที่ 3/2556 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2556 เพื่อขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้



## ระเบียบวาระที่ 2 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2556

การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ครั้งที่ 1

วันอังคาร ที่ 9 เมษายน 2556

เวลา 09.00 น.

ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารอำนวยการ

ยานนาวา



## 1. ทบทวนสภาพแวดล้อมขององค์กร

- 1.1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจ 2555-59
- 1.2 สรุปแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD)
- 1.3 นโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ
- 1.4 แผนปฏิบัติการ งบ.56 และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
- 1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA)
- 1.6 สถานการณ์ของบริษัทฯ ในปัจจุบัน
- 1.7 ปัญหาอุปสรรคระดับองค์กรเฉพะหน้า
- 1.8 ทบทวนการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2555

## 2. ทบทวนและระบุเป้าหมายความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ระดับองค์กรปีบัญชี 2556

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

2.2 ระบุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในการบริหารความเสี่ยง ปีบัญชี 2556

2.3 ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัท

## 2.4 สร้าง Risk Map ระดับองค์กร

สร้าง Risk Map ระดับองค์กรตามเงื่อนไขของข้อมูล เพื่อให้สามารถแสดงข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์ และกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ตามหลักการของ COSO ดังนี้

BDC Risk Map

ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 2

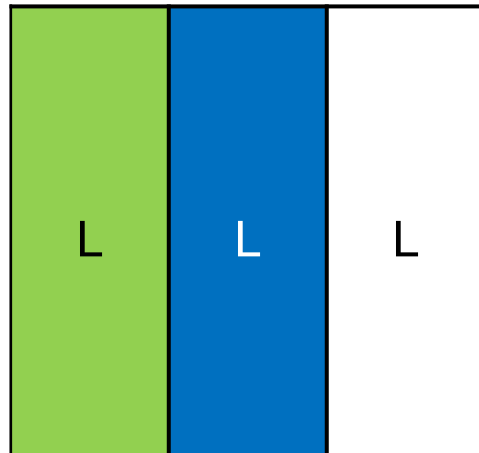
มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้า ประสงค์ เชิง กลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่ม ประเภท ความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาส เกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C.)	
ด้านการเงิน(F) : สร้างผลกำไรและ ฐานะการเงิน 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 ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 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. อู่อริอมาริน 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)						

ที่มา : ปรับปรุงจากคู่มือบริหารความเสี่ยง ปี 2555 หน้า 28

## เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

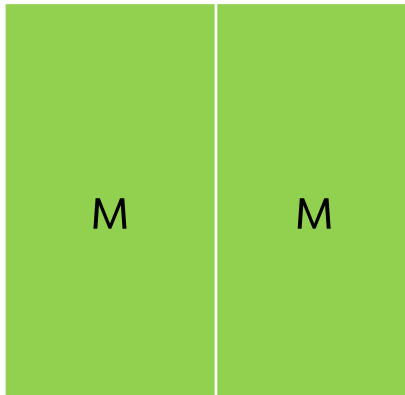


ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ค่าเบี่ยงเบน  
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม

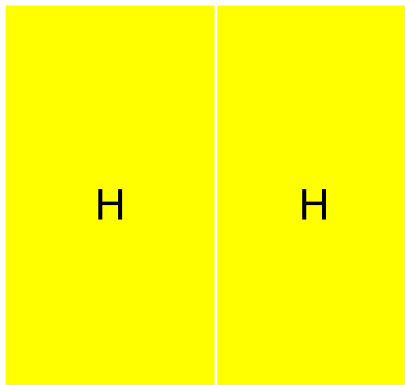
ที่มา : ปรับปรุงจากคู่มือบริหารความเสี่ยง ปี 2555 หน้า 28

## เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



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

ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

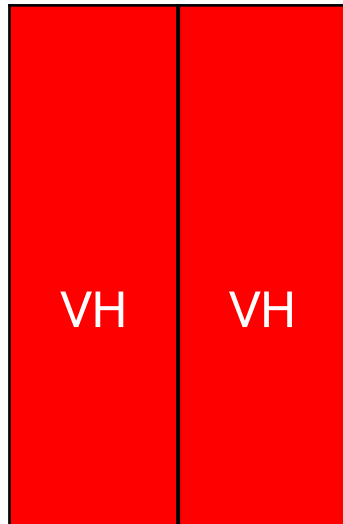


ความเสี่ยงสูง (ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

ที่มา : ปรับปรุงจากคู่มือบริหารความเสี่ยง ปี 2555 หน้า 28

## เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง



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

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง  
ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่  
ยอมรับได้ทันที

ที่มา : ปรับปรุงจากคู่มือบริหารความเสี่ยง ปี 2555 หน้า 28



## ระเบียบวาระที่ 2 (ต่อ)

### การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2556

## การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ 2

วันจันทร์ ที่ 20 พฤษภาคม 2556

เวลา 10.00 น.

ณ ห้องประชุม 2

อรม.อร.

## ระเบียบวาระการประชุมที่สำคัญ

1. ปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง
2. ปรับปรุงตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

# 1 ปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง

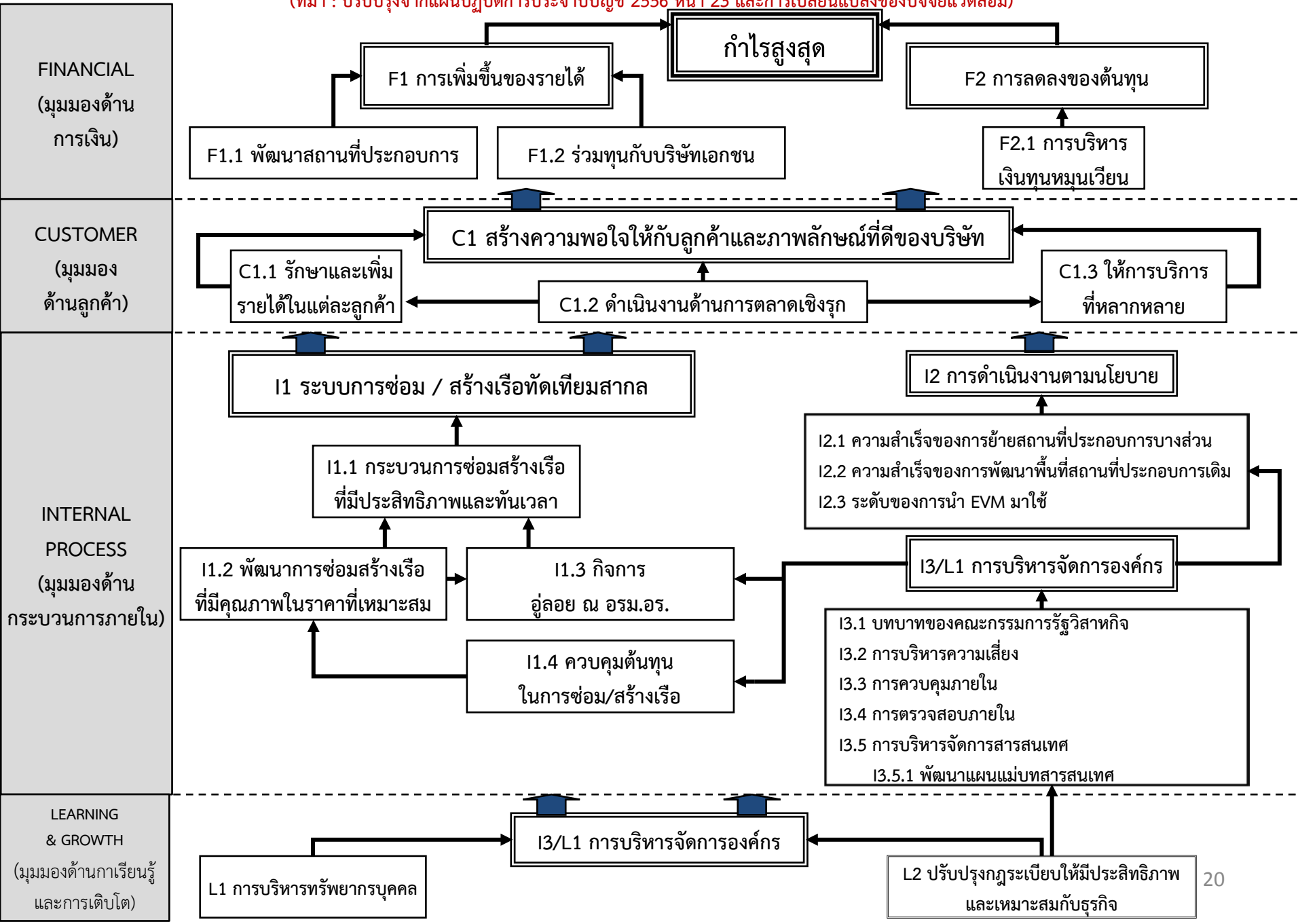
➤ หลังจากนำเสนอรายงานการประชุมประจำเดือนเมษายน 2556 ต่อผู้บริหารบริษัทแล้ว ได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้บริหารเพื่อปรับปรุง Strategy Map ดังนี้


➤ หัวข้อการบริหารจัดการเป็นได้ทั้ง I และ L

➤ หัวข้อการปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ จากเดิม I ย้ายไปเป็น L เนื่องจากสัมพันธ์กับ L1 และ I3 การบริหารจัดการองค์กร

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

(ที่มา : ปรับปรุงจากแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2556 หน้า 23 และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม)





รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## 2. ปรับปรุงตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเปลี่ยนแปลงไปตาม Strategy Map  
ดังนี้

ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
สร้างผลกำไรและฐานะการเงินที่มั่นคง (F)	F1 การเพิ่มขึ้นของรายได้	F1.1 พัฒนาสถานที่ประกอบการ
		F1.2 ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน
สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท.(C.)	F2 การลดลงของต้นทุน	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน
		C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท
พัฒนาระบบการซ่อม/สร้างเรือตัดเทียมสากล (I)	C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย	C1.1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า
		C1.2 ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก
		C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย
		C1.3 ให้บริการที่หลากหลาย
	I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือตัดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา
		I1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม
		I1.3 กิจการอู่ลอย ณ อรม.อร.
	I2 การดำเนินงานตามนโยบาย	I2.1 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน
		I2.2 ความสำเร็จของการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม (F1.1)
		I2.3 ระดับของการนำ EVM มาใช้
I2.3 ระดับของการนำ EVM มาใช้		
I2.3 ระดับของการนำ EVM มาใช้		
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	I3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
	I3.2 การบริหารความเสี่ยง	
	I3.3 การควบคุมภายใน	
	I3.4 การตรวจสอบภายใน	
	I3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	
การเรียนรู้และการเติบโต (L)	I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	L1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล
		L1.2 ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ

ระเบียบวาระที่ 2 (ต่อ)


การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2556

การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ครั้งที่ 3

วันจันทร์ ที่ 29 กรกฎาคม 2556

เวลา 13.00 น.

ณ ห้องประชุม 1



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3

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



# 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 <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%

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภทความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C.)	
ด้านการเงิน(F) : สร้างผลกำไรและ ฐานะการเงิน ที่มั่นคง (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.): สร้างความพอใจ ให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ ที่ดีของบริษัท	C1 สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท พัฒนาและปรับปรุงบริการ	C1.1	O1 รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า(5,5) ค่าคะแนน = 25	O	5	0	0	5	0	L=5 สูงมาก มากกว่า 80% จำนวนลูกค้าลดลง เนื่องจากย้ายสถานที่ประกอบการจากกรุงเทพฯ มาสัตหีบ กำลังดำเนินงานตามแผนการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า
		ความเสี่ยงสูงมาก : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)							
		O=5 สูง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%								
ด้านลูกค้า(C.): สร้างความพอใจ ให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ ที่ดีของบริษัท	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	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่ม ประเภท	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					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						ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)	
		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	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภท ความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (.C.)	
ด้านกระบวนการภายใน (I): พัฒนาระบบการซ่อม/สร้างเรือตัดเทียมสากล (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	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		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

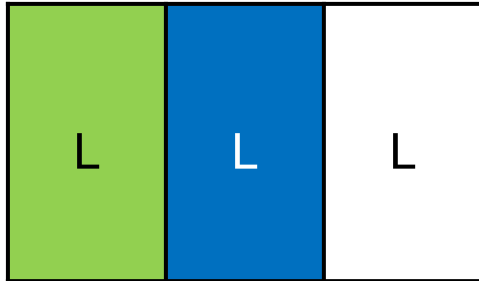
# ตารางจัดระดับความเสี่ยงระดับองค์กร(BDC Risk Matrix)

บริษัท อุ๋กรุงเทพ 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	5
		โอกาสเกิดความเสียหาย (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

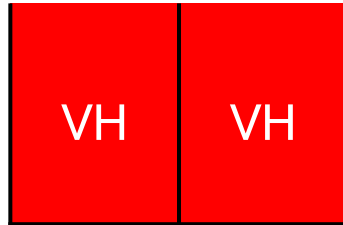
(ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)

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



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## 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)

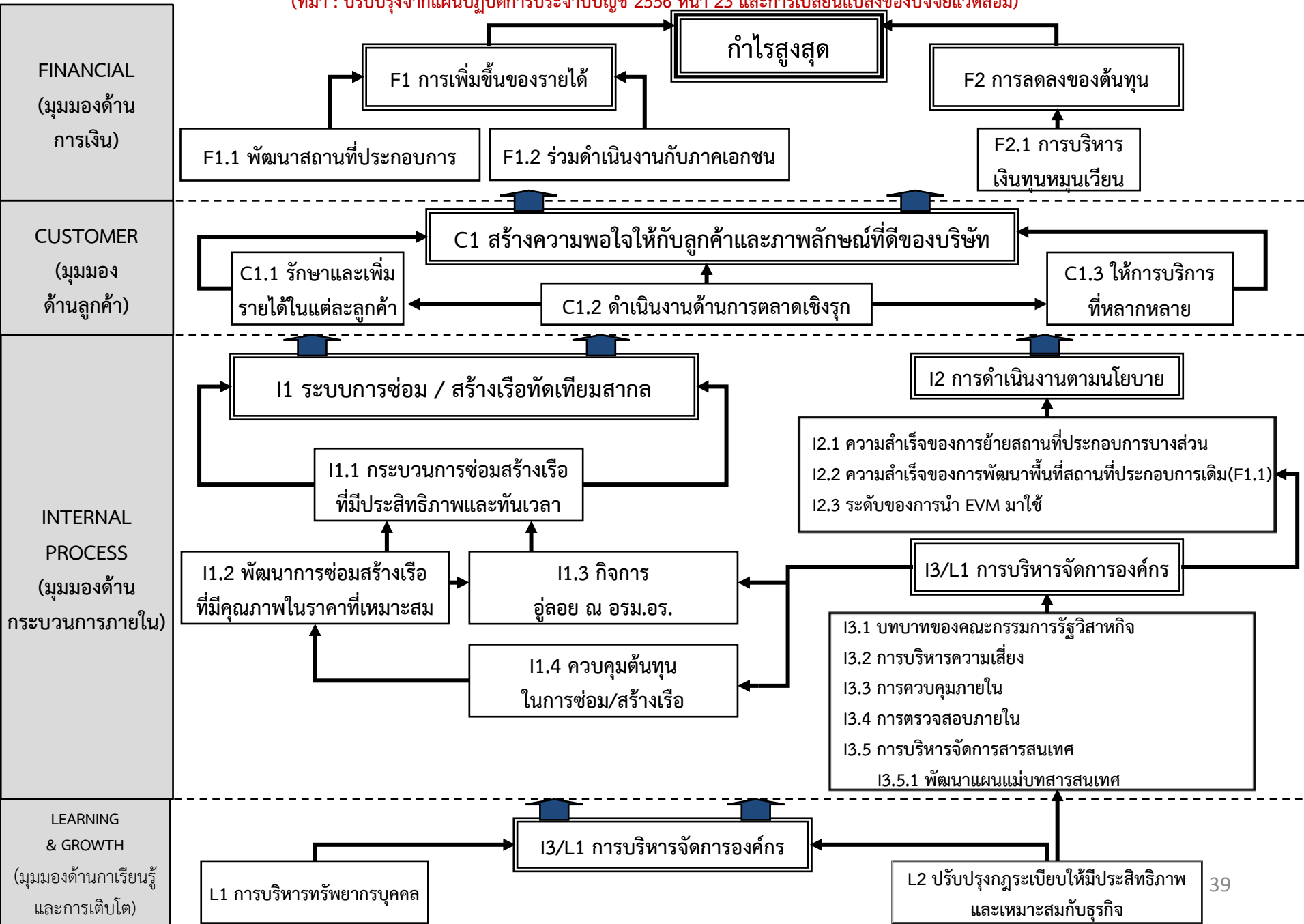
ได้ใส่ (2555) ไว้ในตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์) ดังตาราง

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

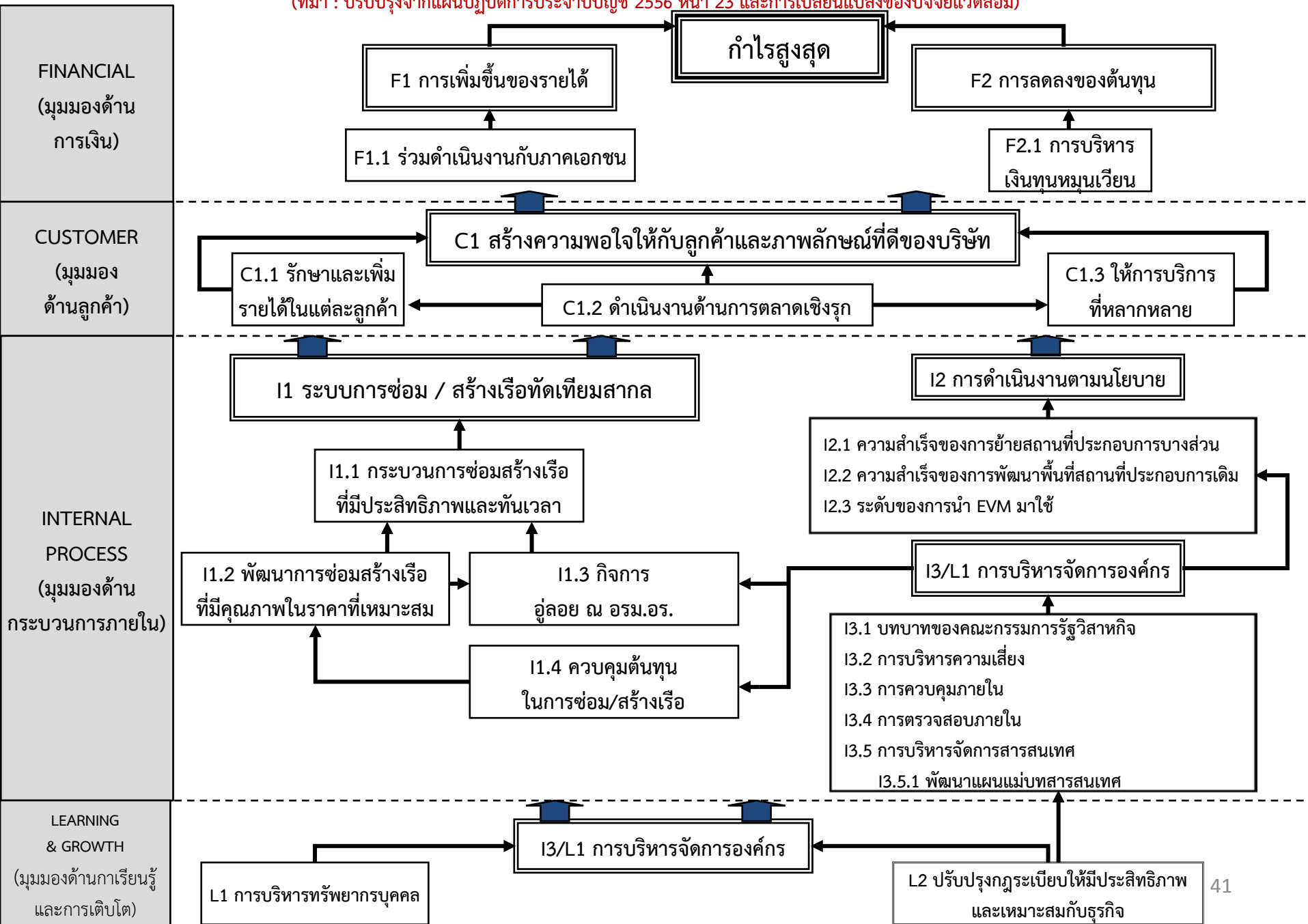
(6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์)

- **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 กิจการอู่ลอย 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
		โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

O17\*กำหนดตามมติ  
ที่ประชุม

# เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

H	H
---	---

ความเสี่ยงสูง

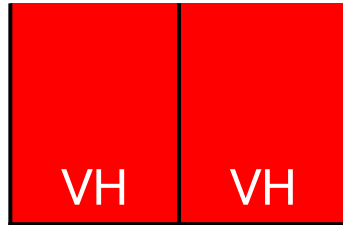
(ค่า 4-12 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก)

เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

จำนวน 2 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

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

## เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง

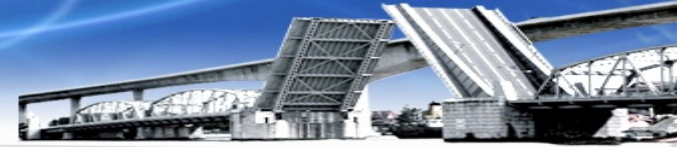


ความเสี่ยง (ค่า 10-25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก  
สูงมาก ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)

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

### การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

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

## เตรียมความพร้อมประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานฯ เตรียมความพร้อม ดังนี้

1. ให้นำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานตามค่าคะแนนสูง 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

ระเบียบวาระที่ 2 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2556

การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ครั้งที่ 4

วันอังคาร ที่ 27 สิงหาคม 2556

เวลา 09.00 น.

ณ ห้องประชุม 1



## ระเบียบวาระการประชุมที่สำคัญ

ระเบียบวาระที่ 2 ปรับปรุงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง (สืบเนื่องจากการเข้า  
สัมมนาเชิงปฏิบัติการภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร ประจำปี 2556 หัวข้อ การบริหาร  
ความเสี่ยง)

ระเบียบวาระที่ 3 การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

ระเบียบวาระที่ 4 Risk Map

ระเบียบวาระที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

ระเบียบวาระที่ 6 ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง

## ปรับปรุงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

(สืบเนื่องจากการเข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร  
ประจำปี 2556 หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง)

ข้อมูลเพิ่มเติมด้านการบริหารความเสี่ยง :-

1. แผนบริหารความเสี่ยง มีรอบระยะเวลา 6 ไตรมาส (1 ปีครึ่ง) มีส่วนเพิ่มเติม คือ ไตรมาสที่ 4 (ก่อนเริ่มปีงบประมาณ) ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง, จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และไตรมาสที่ 1 (ปีงบประมาณต่อไป) รายงานผลการดำเนินงานฯ ไตรมาสที่ 4 เตรียมการตรวจประเมินของ สคร.
2. การทบทวน/ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง ต้องทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และผ่านขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ตามโครงสร้าง

# ปรับปรุงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

(สืบเนื่องจากการเข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร ประจำปี 2556 หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง)

ข้อมูลเพิ่มเติมด้านการบริหารความเสี่ยง :-

## 3. ปรับปรุงขั้นตอน/เปลี่ยนชื่อเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- BDC Risk Map เดิม เปลี่ยนชื่อเป็น “ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง” ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง และแสดงระดับความเสี่ยงของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นรายไตรมาส
- สร้าง Risk Map ใหม่ ที่แสดงเฉพาะเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องบริหารความเสี่ยง (สูง(V) และสูงมาก(VH)) เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้แสดงเฉพาะความเสี่ยงขององค์กร
- ความเสี่ยงระดับปานกลาง (M) ตรวจสอบควบคุมโดยคณะทำงานควบคุม โดยรายงานแสดงระดับคะแนนใน “ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง” ทุกไตรมาส

บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด

ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง

ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 3

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภทความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					เสี่ยง					
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I) (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. อูเรือมารีน 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) : สร้างผลกำไรและ ฐานะการเงิน ที่มั่นคง (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.): สร้างความพอใจ ให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ ที่ดีของบริษัท	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.): สร้างความพอใจ ให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ ที่ดีของบริษัท	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	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่ม ประเภท	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					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
			ความเสี่ยงสูงมาก : เป็นความเสี่ยงที่ ยอมรับไม่ได้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้							ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
									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							ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
		I1.2	O5 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม(3,2) ค่าคะแนน = 6	OFC	3	0	2	1	1	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69% มีการแข่งขันสูง และผู้รับเหมาอาจไม่มีคุณภาพ
			ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้							ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)
										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 กิจกรรมอุ้ลลอย ณ อรม.อร.(3,2) ค่าคะแนน = 6	OF	3	0	2	0	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69% ตั้งเป้าหมายกำไรขั้นต่ำอุ้ลลอย 12.6 ล้านบาท/ปี หรือไตรมาสละ 3.15 ลบ. ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) F=2 น้อย ส่งผลกระทบต่อเชิงลบน้อยกว่า 15%-25% ต่อเป้าหมาย EBITDA
			ความเสี่ยงปานกลาง:ต้องมีการตรวจสอบควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้							
	11.4	O7 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ(3,2) ค่าคะแนน = 6	OF	3	0	2	0	0	L=3 ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69% ตั้งเป้าหมายกำไรขั้นต่ำซ่อมทำเรือกองทัพเรือ 30% เรือเอกชน 20% ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) F=2 น้อย ส่งผลกระทบต่อเชิงลบน้อยกว่า 15%-25% ต่อเป้าหมาย EBITDA	
12 การดำเนินงานตามนโยบาย	12.1	O8 ความสำเร็จของการย้ายสถานที่ประกอบการบางส่วน(1,2) ค่าคะแนน = 2	O	1	0	0	2	0	L=1 น้อยมาก โอกาสเกิดน้อยกว่า 50% มีการจัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผนงาน ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I) O=2 น้อย ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81-90%	
		ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)/ ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolence)ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม								

มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่มประเภทความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (.C.)	
ด้านกระบวนการภายใน (I): พัฒนาระบบการซ่อม/สร้างเรือทัดเทียมสากล (ต่อ)	I2 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%										
ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง (I)										
S=2 น้อย ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 80%-90%										
F=3 ปานกลาง ส่งผลกระทบเชิงลบมากกว่า 25%-35% ต่อเป้าหมาย EBITDA										

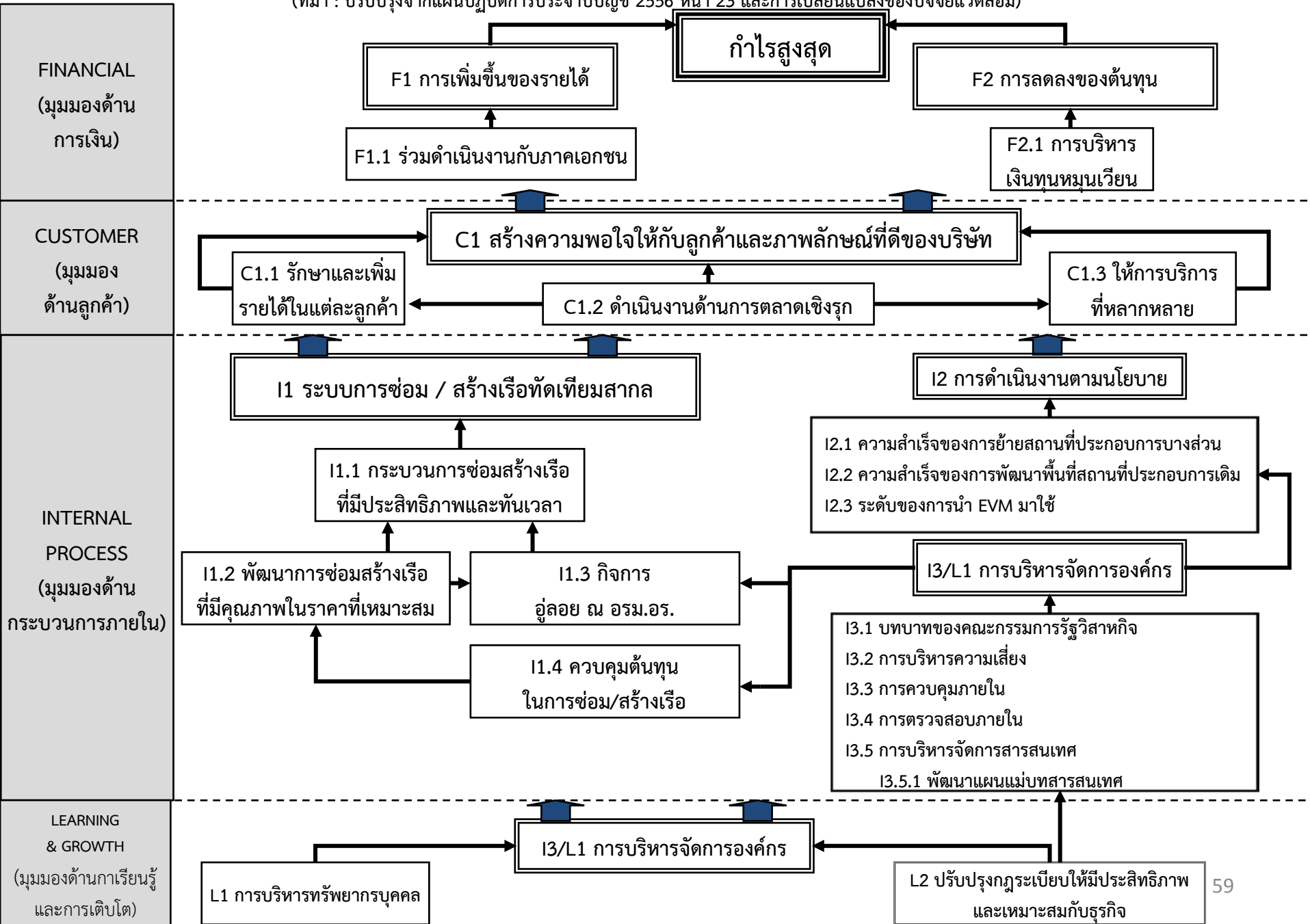


มุมมอง	ยุทธศาสตร์	เป้า ประสงค์ เชิง กลยุทธ์	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	กลุ่ม ประเภท ความ เสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบตามประเภทความ เสี่ยง					วิเคราะห์
					โอกาส เกิด (L)	ผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง(I)				
						กลยุทธ์ (S)	การเงิน (F)	ปฏิบัติการ (O)	ชื่อเสียง (C.)	
ด้านกระบวนการ ภายใน (I): พัฒนาระบบ การซ่อม/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

# แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บอท. ปีบัญชี 2556 เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (ปรับปรุง 27 ส.ค.56)

(ที่มา : ปรับปรุงจากแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2556 หน้า 23 และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม)



ตารางบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (6 ยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์) (ปรับปรุง 27 ส.ค.56)

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	15	VH
I1 ระบบการซ่อม/สร้างเรือ ทัดเทียมสากล	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา (55)	O4	OF	3	M
	I1.2 พัฒนาการซ่อมสร้างเรือที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม	O5	OFC	6	M
	I1.3 กิจการอู่ลอย 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		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

# การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

ไตรมาสที่ 3/2556 มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่นำไปบริหารความเสี่ยง  
จำนวน 6 เป้าประสงค์ ดังตาราง

ตารางบริหารความเสี่ยง (4 ยุทธศาสตร์ 6 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง		ค่า คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง
		ประเภท	ความสัมพัทธ์		
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	15	VH
I3/L1 การบริหารจัดการองค์กร	I3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ (2555)	O14	O	12	H

ที่ประชุมฯ วิเคราะห์แล้วเห็นว่าความเสี่ยงทั้ง 6 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร โดย F1.1, C1.1, C1.2 และ C1.3 เป็นความเสี่ยงด้านการตลาดซึ่งเป็นปัญหาหลักขององค์กรในปัจจุบัน F2.1 รักษาเสถียรภาพทางการเงินเนื่องจากองค์กรขาดสภาพคล่องต่อเนื่องมาจากปีงบประมาณ 2555 และ I3.5 เป็นความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการองค์กร



# ระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2556

ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %
1	ปัจจัยภายนอก	1.1 ไม่มีเอกชนร่วมงาน 1.2 เอกชนที่ร่วมงาน(อู่เรือ ACME) ไม่ร่วมงานต่อ 1.3 เอกชนที่ร่วมงานไม่ปฏิบัติตามสัญญา	S1 (F1.1) ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน	1) เป้าหมายรายได้ลุล่วงปีงบประมาณ 2556 =50.56 ลบ./ไตรมาสละ 12.64 ลบ.	100
2	ปัจจัยภายใน	2.1 เนื่องจากในปี 54-55 บริษัทฯ ได้ลงทุนในการซื้ออู่ลอยมูลค่า 85 ลบ. โดยใช้เงินของบริษัทเอง ในปี 55-56 บริษัทจะต้องบริหารเงินสดให้ได้ / ปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียนจะเป็นปัญหาระดับองค์กร	F1 (F2.1) การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	1) มีเงินสดพร้อมใช้ 2) จ่ายเช็คทุกใบต้องมีเงินจ่าย	40 60
3	ปัจจัยภายนอก	3.1 ลูกค้านำเรือเข้ามาซ่อมทำตามรอบระยะเวลาบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง 3.2 ลูกค้าลดปริมาณการนำเรือเข้ามาซ่อมทำ 3.3 ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการซ่อมทำของ บอท.	O1 (C1.1) รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	1) รายได้จากการสร้าง/ซ่อมเรือตามเป้าหมายปี งบ.56 = 589.25 ลบ./ไตรมาสละ 147.31 ลบ.	60
	ปัจจัยภายใน	3.4 การซ่อมทำเรือมีต้นทุน (M+L) มากกว่าประมาณการ 3.5 กองธุรกิจและการตลาดไม่ประสบความสำเร็จในการหาลูกค้า 3.6 ไม่มีเอกชนมาใช้พื้นที่หรือมาร่วมดำเนินงานอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดรายได้		2) รายได้อื่น ตามเป้าหมายปี งบ.56 = 33.22 ลบ./ไตรมาสละ 8.30 ลบ.	40

# ระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2556





ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %
4	ปัจจัยภายนอก	4.1 ไม่มีลูกค้ารายใหม่เข้ามาซ่อมทำ	O2(C1.2) ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก	1) มูลค่าการซ่อมทำเรือของลูกค้ารายใหม่ไม่น้อยกว่า 5 ลบ./ไตรมาส	100
5	ปัจจัยภายนอก	5.1 รายได้จากการซ่อมทำเรือลดลง	O3(C1.3) ให้บริการที่หลากหลาย	1) สินค้า/บริการใหม่หรือการดำเนินธุรกิจใหม่	100
6	ปัจจัยภายใน	6.1การดำเนินงานด้าน IT ของบริษัทไม่มีประสิทธิภาพ (ไม่เป็นไปตามแผน, ผลงานไม่สามารถใช้งานได้) มีการลงทุนที่ไม่สมเหตุสมผลกับสภาพปัจจัย	O14(I3.5) การบริหารจัดการสารสนเทศ	1) ทบทวน/ปรับปรุงแผนแม่บทสารสนเทศแล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2556	30
				2) ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2556	50
				3) มีระบบประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการบนเว็บไซต์	20

## ระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง





ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)
1	S1 (F1.1) ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน	- เป้าหมายรายได้ผู้ลดยังคงปีงบประมาณ 2556 =50.56 ลบ./ไตรมาสละ 12.64 ลบ.	100	RC1.1 การร่วมงานกับเอกชนมีอุปสรรคในเรื่องขั้นตอนและผลตอบแทน  RC1.2 บอท. ยังไม่มีขีดความสามารถในการทำการตลาดในพื้นที่สตึก	RA=50.56 ลบ. RT =26.64 ลบ. รายไตรมาส RA=12.64 ลบ. RT=6.66 ลบ. กำหนดตามรายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน บอท.ปี 56 หน้า 76 หัวข้อ 3. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอยู่	5 = สูงมาก โอกาสเกิดความเสียหายมากกว่า80% เอกชนที่ร่วมงาน(ผู้เรือ ACME) ไม่ร่วมงานต่อตั้งแต่วันที่ 30 มิ.ย.56 (สิ้นสุดไตรมาสที่ 3/56)	รายได้งานซ่อม/สร้าง 5 =ต่ำกว่า 26.64 ลบ. 2=26.64 ลบ. 1=50.56 ลบ.  รายไตรมาส 5 =ต่ำกว่า 6.66 ลบ. 2=6.66 ลบ. 1=12.64 ลบ.	 5 x 4 = 20	 2 x 2 = 4







## ระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)
2	F1(F2.1) การบริหารเงินลงทุนหมุนเวียน	1) มีเงินสดพร้อมใช้	40	RC2.1 บริษัทฯ นำเงินไปลงทุนในการซื้ออู่ลอย	RA = ไม่น้อยกว่า 3 ลบ. RT = +/- 0 ลบ.	5 = สูงมาก โอกาสเกิดความเสียหายมากกว่า 80% บริษัทขาดสภาพคล่องต่อเนื่องมาจากปีงบประมาณ 2555	จำนวนเงินสด 5 = กว่า 3 ลบ. 1= เกิน 3 ลบ.	 5 x 1 = 5	 2 x 1 = 2
		2) จ่ายเช็คทุกใบต้องมีเงินจ่าย	60	RC2.2 ไม่มีการเตรียมแหล่งเงินทุนรองรับที่ดี	RA = ไม่มีเช็คเรียกเก็บไม่ได้ RT = +/- 0	สภาพคล่องต่อเนื่องมาจากปีงบประมาณ 2555	จำนวนเช็คเรียกเก็บไม่ได้ 5 = มีเช็คเรียกเก็บไม่ได้ 1 = ไม่มีเช็คเรียกเก็บไม่ได้	 5 x 1 = 5	 2 x 1 = 2

# ระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)
3	O1(C1.1) รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	1.รายได้จากการสร้าง/ซ่อมเรือตามเป้าหมาย ปี ๖๖ = 589.25 ลบ. ไตรมาสละ 147.31 ลบ.	60	RC3.1 กองทัพเรือ(ลูกค้ารายใหญ่)ลดปริมาณการนำเรือเข้ามาซ่อมทำ RC3.2 ลูกค้าหน่วยราชการ/รัฐวิสาหกิจอื่นลดปริมาณการนำเรือเข้ามาซ่อมทำ RC3.3 ลูกค้าเอกชนไม่นำเรือเข้ามาซ่อมทำตามรอบระยะเวลาการบำรุงรักษา	RA=589.25ลบ. RT = -5% (29.46 ลบ.) =559.79 ลบ. รายไตรมาส RA=147.31ลบ. RT=139.94ลบ.	5 = >80% จำนวนลูกค้ามีแนวโน้มลดลงจากการย้ายสถานที่ประกอบการ จากยานนาวามายังสัตหีบ	รายได้งานซ่อม/สร้างรายไตรมาส 5 =ต่ำกว่า 139.94 ลบ. 2=139.94 ลบ. 1=147.31 ลบ.	 5 x 5 = 25	 2 x 2 = 4
		2.รายได้อื่น ตามเป้าหมายปี ๖๖=33.22 ลบ./ไตรมาสละ 8.30 ลบ.	40		RA=33.22 ลบ. RT = -5% (31.56 ลบ.) รายไตรมาส RA=8.305 ลบ. RT=7.89 ลบ.	5 = >80% รายได้ค่าเช่าช่วงมีแนวโน้มลดลงจากการที่ ทร. ไม่ต่อสัญญาเช่า อาคาร K, L และ M รวมถึงบริษัท โอ๊คเวิร์ลฯ ซึ่งเช่าช่วงอาคาร F ขาดสภาพคล่อง	รายได้อื่นรายไตรมาส 5 =ต่ำกว่า 7.89 ลบ. 2 = 7.89 ลบ. 1 = มากกว่า 8.30 ลบ.	 5 x 5 = 25	 2 x 2 = 4



## ระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)
4	O2(C1.2) ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก	- มูลค่าการซ่อมทำเรือของลูกค้ารายใหม่ไม่น้อยกว่า 5 ลบ./ไตรมาส	100	RC4.1 บริษัทฯ ย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากยานนาวาไปยังอู่ราชานาวิมหิตตลอดยุค เดช อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี ซึ่งเป็นตลาดใหม่	RA = ไม่น้อยกว่า 5 ลบ.ต่อไตรมาส RT = - ลบ.	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	มูลค่าการซ่อมทำเรือของลูกค้ารายใหม่/ไตรมาส 5= น้อยกว่า 3 ลบ. 2 = 3 ลบ.	 5 x 5 = 25	 2 x 2 = 4
5	O3(C1.3) ให้บริการที่หลากหลาย	- สินค้า/บริการใหม่หรือการดำเนินธุรกิจใหม่	100	RC5.1 บริษัทฯขาดการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและดำเนินการเพื่อเพิ่มสินค้า/บริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก	RA = - RT = -	5 = สูงมากมากกว่า 80% จำนวนลูกค้าลดลงอย่างต่อเนื่อง ยังไม่มีสินค้าหรือบริการใหม่เพิ่มเติม	5 = สูงมาก ดำเนินการสำเร็จตามแผนปฏิบัติการได้น้อยกว่า 60%	 5 x 5 = 25	 2 x 2 = 4

# ระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)
6	O14(I3.5) การบริหารจัดการสารสนเทศ	1. ทบทวน/ปรับปรุงแผนแม่บทสารสนเทศแล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2556	30	RC6.1 แผนแม่บทสารสนเทศ 6.1.1 ยังขาดการระบุถึงโครงการที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและตรวจสอบภายในที่ชัดเจน 6.1.2 แผนแม่บทสารสนเทศยังไม่ระบุผลกระทบของโครงการว่าจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ/ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน RC6.2 ขาดการวิเคราะห์คุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกันศูนย์คอมพิวเตอร์	RA =กันยายน 56 RT = -	3 = ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69 % จากปัญหาด้านงบประมาณเนื่องจากบริษัทขาดสภาพคล่องต่อเนื่อง มาจากปีงบประมาณ 2555 จึงจำกัดการใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น	O = 4 สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60-70 % 3 x 4 = 12	2 x 2 = 4

## ระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)
6	O14(I3.5) การบริหารจัดการสารสนเทศ (ต่อ)	2. ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2556	50	RC6.3 การพัฒนาระบบ MIS และระบบ EIS ยังไม่เพียงพอ RC6.4 ขาดเครื่องมือเพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูลด้าน Competency RC6.5 ระบบกระจายข่าวสารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	RA =81-90% RT = -	3 = ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69 % จากปัญหาด้านงบประมาณเนื่องจากบริษัทขาดสภาพคล่องต่อเนื่อง มาจากปีงบประมาณ 2555 จึงจำกัดการใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น	O = 4 สูง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60-70 %	 3 x 4 = 12	 2 x 2 = 4

# ระบุปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

ลำดับที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)																					
6	O14(3.5) การบริหารจัดการสารสนเทศ (ต่อ)	3. มีระบบประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการบนเว็บไซต์	20	RC6.6 ไม่มีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการภายนอกต่อเว็บไซต์	RA =81-90% RT = -	3 = ปานกลาง โอกาสเกิด 60-69 % จากปัญหาด้านงบประมาณเนื่องจากบริษัทขาดสภาพคล่องต่อเนื่อง มาจากปีงบประมาณ 2555 จึงจำกัดการใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น	O = 4 สูง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60-70 %	 3 x 4 = 12	 2 x 2 = 4																					
<p><b>หมายเหตุ : ปี 55 มีคะแนนส่วนของการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้</b></p> <table border="0"> <tr> <td>1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ</td> <td>=</td> <td>2.8873</td> </tr> <tr> <td>2. การบริหารความเสี่ยง</td> <td>=</td> <td>2.7000</td> </tr> <tr> <td>3. การควบคุมภายใน</td> <td>=</td> <td>3.1819</td> </tr> <tr> <td>4. การตรวจสอบภายใน</td> <td>=</td> <td>2.8643</td> </tr> <tr> <td>5. การบริหารจัดการสารสนเทศ</td> <td>=</td> <td>1.8928*</td> </tr> <tr> <td>6. การบริหารทรัพยากรบุคคล</td> <td>=</td> <td>2.3606</td> </tr> <tr> <td>เฉลี่ย</td> <td>=</td> <td>2.6188</td> </tr> </table>										1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	=	2.8873	2. การบริหารความเสี่ยง	=	2.7000	3. การควบคุมภายใน	=	3.1819	4. การตรวจสอบภายใน	=	2.8643	5. การบริหารจัดการสารสนเทศ	=	1.8928*	6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	=	2.3606	เฉลี่ย	=	2.6188
1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	=	2.8873																												
2. การบริหารความเสี่ยง	=	2.7000																												
3. การควบคุมภายใน	=	3.1819																												
4. การตรวจสอบภายใน	=	2.8643																												
5. การบริหารจัดการสารสนเทศ	=	1.8928*																												
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล	=	2.3606																												
เฉลี่ย	=	2.6188																												

# ระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2556

ลำดับ ที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
1	S1 (F1.1) ร่วมดำเนินงานกับบริษัทเอกชน	RC1.1 การร่วมงานกับเอกชนมีอุปสรรคในเรื่องขั้นตอนและ ผลตอบแทน  RC1.2 บอท.ยังไม่มีขีดความสามารถในการทำการตลาดในพื้นที่สี่ตึก	M1.1 กก.ผจก.,รอง ผจก.ทณ.,กองธุรกิจฯ รับผิดชอบในการหา เอกชนร่วมงาน M1.2 สัญญาร่วมงานมีเนื้อหาชัดเจน ครอบคลุมความเสี่ยงจากการ ที่เอกชนไม่ปฏิบัติตามสัญญา และมอบหมายให้กองธุรกิจฯ รับผิดชอบตรวจสอบควบคุมให้เอกชนที่ร่วมงานปฏิบัติตามสัญญา  M1.3 กก.ผจก.,รอง ผจก.ทณ., กองธุรกิจฯร่วมกันดำเนินงานด้าน การตลาด หาลูกค้าเข้าซ่อมทำที่ถูกลอย
2	F1(F2.1) การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	RC2.1 บริษัทฯ นำเงินไปลงทุนในการซื้ออู่ลอยในปีงบประมาณ 2555 ทำให้ขาดสภาพคล่องต่อเนื่องมาถึงปีงบประมาณ 2556 RC2.2 ไม่มีการเตรียมแหล่งเงินทุนรองรับที่ดี	M2.1 ให้รองผจก.ทณ.และ ผอ.กองแผนงานการเงินฯ รับผิดชอบการ บริหารเงินทุนหมุนเวียน/เงินสด และหาแหล่งเงินทุนสำรองที่มี ต้นทุนต่ำกรณีฉุกเฉิน M2.2 ให้กองการเงิน ผู้รับผิดชอบในการจ่ายเงิน ควบคุมและ รายงานสถานะเงินสด และเจ้าหนี้ทุกครั้งที่จะชำระเงิน เพื่อนำเสนอ รองผจก.ทณ.ประกอบการพิจารณาชำระเงินให้เจ้าหนี้

# ระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2556

ลำดับ ที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
3	O1(C1.1) รักษาและเพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	RC3.1 กองทัพเรือ(ลูกค้ารายใหญ่)ลดปริมาณการนำเรือเข้ามาซ่อมทำ RC3.2 ลูกค้าหน่วยราชการ/รัฐวิสาหกิจอื่นลดปริมาณการนำเรือเข้า มาซ่อมทำ RC3.3 ลูกค้าเอกชนไม่นำเรือเข้ามาซ่อมทำตามรอบระยะเวลาการ บำรุงรักษา	M3.1 เร่งรัดการดำเนินการตามแผนงานปฏิบัติการฯ และแผนการ ตลาดในพื้นที่สัทธิบ และแม่น้ำเจ้าพระยา โดยให้กองธุรกิจเป็นผู้ กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานและเสนอรายงานต่อกรรมการ ผู้จัดการ ผ่านรองผจก.ทน. และขอให้กรรมการผู้จัดการ, รองผจก. ทน.ออกพื้นที่พบลูกค้าเพื่อทำการตลาดร่วมกับกองธุรกิจ  M3.2 กก.ผจก.,รอง ผจก.(ทน.) และกองธุรกิจ ทำการตลาด ระดับบนกับหน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจ และตลาดเอกชนเพื่อหา รายได้เพิ่มเติมจากแผน  M3.3 เร่งรัดการหารายได้อื่น ๆ เช่น การเช่าพื้นที่ เพื่อให้เกิดรายได้ ภายในปี 56 โดยดำเนินกลยุทธ์ให้ทุก ๆ ส่วนยอมรับได้ในผลตาม แผน (บอท., เอกชน, กองทัพเรือ)
4	O2(C1.2) ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุก	RC4.1 บริษัทฯ ย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากยานนาวาไปยัง อู่ราชานาวิมหิตตลอดยุคเดช อ.สัทธิบ จ.ชลบุรี ซึ่งเป็นตลาดใหม่	M4.1 กก.ผจก., รอง ผจก.ทน.และกองธุรกิจ ได้เข้าพบลูกค้าเพื่อ ทำการตลาดตามข้อ M1.3, M3.1-3.2

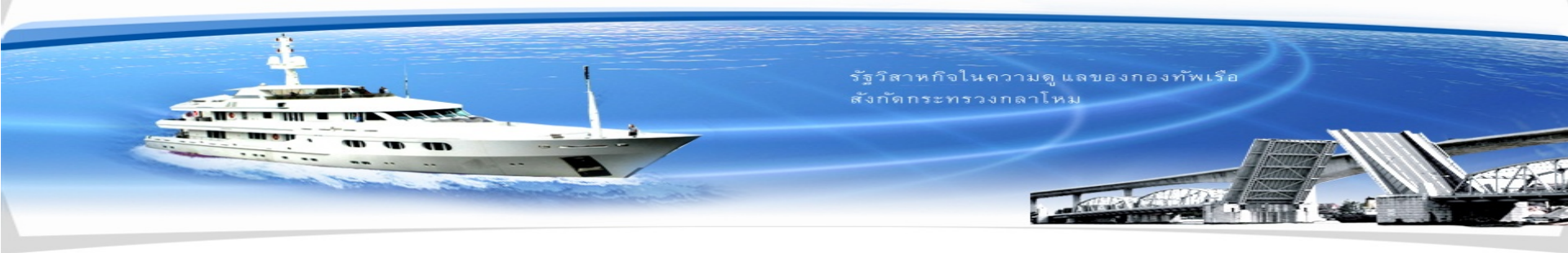


# ระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2556

ลำดับ ที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
5	O3(C1.3) ให้บริการที่หลากหลาย	RC5.1 บริษัทขาดการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและดำเนินการเพื่อเพิ่มสินค้า/บริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก	<p>M5.1 ให้ ร/ก ผอ.กองธุรกิจและการตลาดเร่งรัดการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2556 แผนงาน/โครงการ การร่วมมือกับภาคเอกชน หรือมหาวิทยาลัย หรือตัวแทนด้านการตลาดที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการซ่อม/สร้างเรือ หรือวิจัย หรือผลิตภัณฑ์/งานบริการในการขยายธุรกิจ และทำการตลาดเชิงรุก</p> <p>M5.2 ให้กองธุรกิจและการตลาด ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดเพื่อหาโอกาสในการเพิ่มสินค้า/บริการ เช่น งานออกแบบ (Design) เรือ งานเกี่ยวกับยุทธภัณฑ์ที่ใช้ในการรบ งานอุปกรณ์สื่อสารเกี่ยวกับการเดินเรือ อุปกรณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยในเรือ อุปกรณ์เกี่ยวกับกล้องตรวจการณ์กลางคืน ฯลฯ</p>
6	O14(I3.5) การบริหารจัดการสารสนเทศ	<p>RC6.1 แผนแม่บทสารสนเทศ</p> <p>6.1.1 ยังขาดการระบุถึงโครงการที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและตรวจสอบภายในที่ชัดเจน</p> <p>6.1.2 ยังไม่ระบุผลกระทบของโครงการว่าจะส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพ/ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>RC6.2 ขาดการวิเคราะห์คุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกันของศูนย์คอมพิวเตอร์พบปัญหา/ประเด็นที่ไม่มีนัยสำคัญในการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ</p>	<p>M6.1 หัวหน้าแผนก IT ทำการทบทวน/ปรับปรุงแผนแม่บทสารสนเทศ โดยระบุถึงโครงการที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และระบุผลกระทบของโครงการว่าจะส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพ/ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสารสนเทศ พิจารณากลับกรองในวันที่ 20 กันยายน 2556 และนำเสนอ คณะกรรมการบริษัท พิจารณาเห็นชอบในคราวประชุมครั้งที่ 9/2556 วันที่ ** เดือนกันยายน 2556</p> <p>M6.2 แผนก IT ทำการวิเคราะห์คุณลักษณะที่ต้องควบคุม ป้องกันของศูนย์คอมพิวเตอร์รวมถึงประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการละเมิดกฎหมาย</p>

# ระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยงประจำไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2556 ของ บอท.

ลำดับ ที่	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่อาจได้รับผลกระทบ	ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ)	มาตรการจัดการความเสี่ยง
6	O14(I3.5) การบริหารจัดการสารสนเทศ (ต่อ)	RC6.3 การพัฒนาระบบ MIS และระบบ EIS ยังไม่เพียงพอ RC6.4 ขาดเครื่องมือเพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูลด้าน Competency RC6.5 ระบบกระจายข่าวสารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	M6.3 หัวหน้าแผนก IT ติดตามและเร่ง ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบ MIS/EIS ให้ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2556 ประกอบด้วย : - ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและงานด้านการตลาด - ระบบสนับสนุนงานสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง - ระบบสนับสนุนงานสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก - ระบบ E-Learning  M6.4 แผนก IT พัฒนาเว็บไซต์ <a href="http://www.bangkokdock.co.th">www.bangkokdock.co.th</a> ให้ สามารถรวบรวมข้อมูล/สนับสนุนด้านการบริหารจัดการองค์กร
		RC6.6 ไม่มีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการภายนอกต่อ เว็บไซต์	M6.5 แผนก IT ดำเนินการปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีระบบประเมินผล ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการจากภายนอก

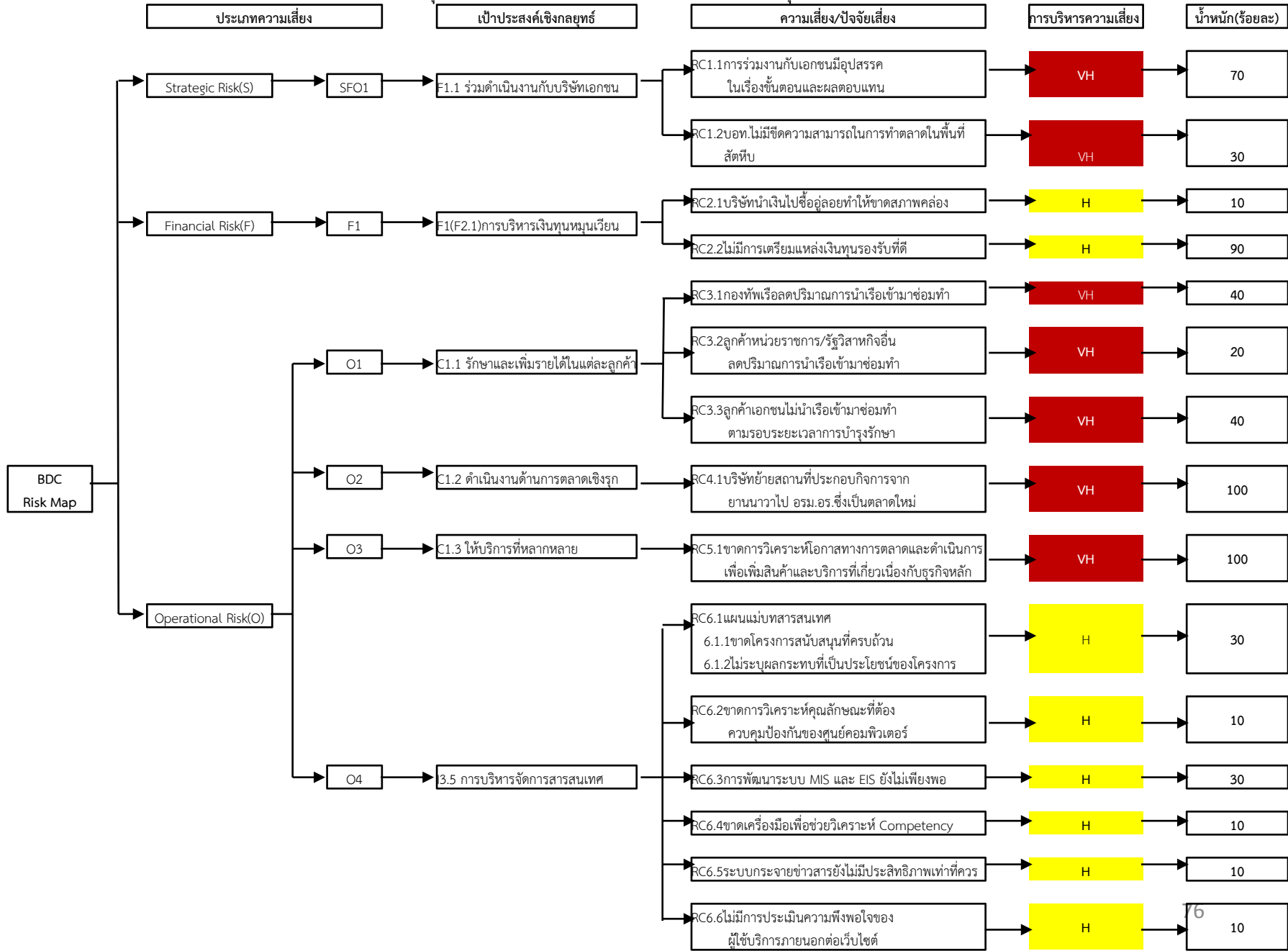


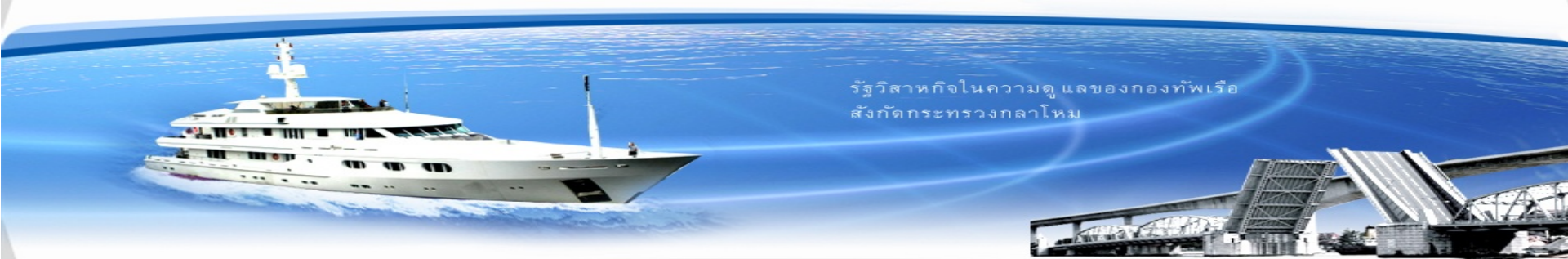
รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## Risk Map

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ปีงบประมาณ 2556 ไตรมาสที่ 4

19 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ นำมาทำแผนบริหารความเสี่ยง 6 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ 15 ปัจจัยเสี่ยง






รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

## แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

ลำดับ	กิจกรรม	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			ไตรมาสที่ 1			ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	■			■			■			■			■			คณะกรรมการฯ	ทบทวน/ประเมินการบริหารความเสี่ยงให้เพียงพอ จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริษัท
2	รายงานการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสต่อคณะกรรมการบริษัท	■			■			■			■			■			คณะกรรมการฯ	
3	ฝึกอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและพนักงาน เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง				■						■						คณะกรรมการฯ และแผนกทรัพยากรบุคคล	ฝึกอบรมตามความจำเป็น และความต้องการขององค์กร
4	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง					■						■					คณะกรรมการฯ/เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	
5	เสนอขออนุมัติใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท												■				คณะกรรมการฯ	
6	เตรียมความพร้อมรับการตรวจประเมินจาก สคร.	■	■	■										■	■	■	คณะกรรมการฯ	จัดส่งเอกสารให้ สคร.ภายในเดือนตุลาคม รอการตรวจประเมินเดือนพฤศจิกายน และธันวาคม
	■ ตามแผน																	
	□ ปฏิบัติจริง																	




รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## ระเบียบวาระที่ 2

การบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556

ที่ประชุม – รับทราบ



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## ระเบียบวาระที่ 3

### เรื่องพิจารณา



## วาระ 3.1

# แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

## เอกสารเพิ่มเติม


รายการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาคู่มือบริหาร

ความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2555-2557

หน้า 53

## แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

ลำดับ	กิจกรรม	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	■			■			■			■			■			คณะกรรมการฯ	ทบทวน/ประเมินการบริหารความเสี่ยงให้เพียงพอ จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริษัท
2	รายงานการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสต่อคณะกรรมการบริษัท	■			■			■			■			■			คณะกรรมการฯ	
3	ฝึกอบรมให้ความรู้ผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง				■						■						คณะกรรมการฯ และแผนกทรัพยากรบุคคล	ฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการขององค์กร
4	ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง					■						■					คณะกรรมการฯ/เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	
5	เสนอขออนุมัติใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท												■				คณะกรรมการฯ	
6	เตรียมความพร้อมรับการตรวจประเมินจาก สคร.	■	■	■										■	■	■	คณะกรรมการฯ	จัดส่งเอกสารให้ สคร.ภายในเดือนตุลาคม รอการตรวจประเมินเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม
	■	ตามแผน																
	□	ปฏิบัติจริง																




รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## วาระ 3.1

# แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

## ที่ประชุม

พิจารณาแล้วให้ความเห็นชอบ




รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## วาระ 3.2

ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง  
ปีงบประมาณ 2557


รายการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา  
คู่มือบริหารความเสี่ยง  
ปีงบประมาณ 2555 - 2557

ลำดับ	หน้า		การปฏิบัติ		รายการ
	2555	2557	ปรับปรุง	เพิ่ม	
1	11	11	/		ปรับปรุงรายชื่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
2	17	17	/		ปรับปรุงแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง
3	-	18		/	เพิ่มแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง
4	28	29	/		ปรับปรุงตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)
5	-	30		/	เพิ่มเกณฑ์บริหารความเสี่ยง
6	-	32		/	เพิ่มแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)
7	-	59		/	เพิ่มบรรณานุกรม



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

เอกสารเพิ่มเติม  
รายการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาคู่มือบริหาร  
ความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2555-2557  
หน้า 51-59



รัฐวิสาหกิจในความดูแลของกองทัพเรือ  
สังกัดกระทรวงกลาโหม

## วาระ 3.2

ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยง  
ปีงบประมาณ 2557

ที่ประชุม

พิจารณาแล้วให้ความเห็นชอบ

## ระเบียบวาระที่ 4

### เรื่องอื่น ๆ

- 4.1 ที่ประชุมฯ ขอให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ส่งสำเนารายงานการ  
ประชุมให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบทุกครั้ง
- 4.2 ที่ประชุมเสนอให้บริษัทฯ พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง  
และควบคุมภายในแยกคณะกัน

เลิกประชุมเวลา 14.00 น.