

		คำชี้แจง	
1. PA=บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ บอท.ประจำปีบัญชี 2557 2. SM=แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในแผนวิสาหกิจ 2557-2561 หน้า 35 3. ผลผลิตภาพ หรือ Productivity คือ “อัตราการผลิต หรือสมรรถนะในการผลิต ที่สามารถวัดได้จากอัตราส่วน ระหว่าง Input (สิ่งป้อนเข้า) กับ Output (ผลที่ได้)” ได้แก่ 3.1 ผลผลิตภาพแรงงาน (labour productivity) คือจำนวนผลผลิตต่อแรงงาน 1 คน หรือต่อ 1 ชั่วโมงของการทำงาน 3.2 ผลผลิตภาพทุน (capital productivity) คือจำนวนผลผลิตต่อเงินทุน 1 หน่วย 3.3 ผลผลิตภาพการผลิตรวม (total factor productivity) คือการเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่เกิดจากปัจจัยอื่นนอกเหนือจากการผลิตที่ใช้ เช่น การพัฒนาทาง เทคโนโลยี การปรับปรุงการบริหาร และการพัฒนาคุณภาพของแรงงาน	ระดับความรุนแรง	เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง	
	L=Low ต่ำ	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance=RT) ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม	
	L=Low ต่ำ	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance=RT) ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม	
	L=Low ต่ำ	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance=RT) ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม	
	M=Medium ปานกลาง	ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ดำเนินงานร่วมกับคณะทำงานควบคุมภายใน)	
H=High สูง	เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป		
VH=Very High สูงมาก	เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที		

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 จำนวน 12 ปัจจัยเสี่ยง 21 สาเหตุของความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมาย	หน่วยงาน เจ้าของ ความเสี่ยง	ก่อนบริหารความเสี่ยง					เป้า หมาย	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (Risk Mitigation)
			สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	น้ำ หนัก	ผลกระทบ (Impact=I)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับ ความเสี่ยง		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk = S) 3 ปัจจัยเสี่ยง 4 สาเหตุของความเสี่ยง									
S1 ความสำเร็จของแผนพัฒนา บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ปีบัญชี 2557 (PA1.1)	RA2=กท.ให้ความเห็นชอบ แผนพัฒนาฯ ภายใน งบ.57 (เป้าหมายของคณะกรรมการบริษัท) RT=-	รอง ผู้จัดการ ฝ่าย เทคนิค	RC1.แผนไม่สอดคล้องกับ การพัฒนาของ ทร.ในอนาคต	40	5= สูงมาก ทำให้เกิดความ ล่าช้ามากกว่า 6 เดือน	2=น้อย 50-59% ดำเนิน งานโดยคณะทำงานร่วม ทร. และ บอท.	5X2=10 VH	2X2=4 L	1.จัดทำแผนโดยคณะทำงานร่วม ทร.และบอท. 2.ประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งกองทัพเรือ และกระทรวงการคลัง 3.มอบหมายให้คณะทำงาน บอท.ติดตามและเร่งรัดกับกระทรวงการคลัง ผ่าน สคร.
S3 เพิ่มกลุ่มลูกค้าในธุรกิจหลัก (SM2 และ SM7)	RA=รายได้ ธ.หลัก = 217.5 ลบ. RT=- (แผนงบ.57 ธ.หลัก=217.5ลบ. ธ.อื่น=47.849ลบ. รวม 265.349 ลบ.)	กอง ธุรกิจ และ การตลาด	RC1.ขีดความสามารถของ อุเรือที่สัปดาห์ยังไม่สามารถ รองรับเรือส่วนใหญ่ในท้อง ตลาดได้ (อุล้อยรับเรือได้ ไม่เกิน 2,000 ตัน กินน้ำลึก ไม่เกิน 4 เมตร เรือท้องตลาด ขนาด 1,000-5,000 ตัน)	50	2=น้อย ดำเนินงานตาม แผนได้ 81-90%	5=สูงมาก มากกว่า 80%	2X5=10 H	2X3=6 M RA= 108.75 ลบ.	1.กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีเรือกินน้ำลึกไม่เกิน 4 เมตร น้ำหนักไม่เกิน 2,000 ตัน 2.กำหนดแผนเข้าพบเพื่อทำตลาด
			RC2 ขาดพันธมิตรทางธุรกิจ (SM4)	10	2=น้อย ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผนได้ 81-90%	5=สูงมาก มากกว่า 80%	2X5=10 H	2X3=6 M	1.สำรวจศักยภาพของอุเรือกองทัพเรือ ราชการ รัฐวิสาหกิจ เพื่อหาพันธมิตรในการเข้าใช้ให้บริการ 2.หาพันธมิตรในการทำตลาดซ่อมทำเรือ
S6 ควบคุมต้นทุนในการสร้างเรือ (SM5)	RA=ต้นทุนเฉลี่ยไม่เกิน 75% RT=+5%=80%	กอง ปฏิบัติกา ร	RC1 มีงานทำซ้ำ/งานล่าช้า กว่าแผน/เสียค่าปรับ	100	3=ปานกลาง ทำให้เกิด ความล่าช้าของสัญญา มากกว่า 2-4 เดือน	5=สูงมาก มากกว่า 80% เนื่องจากการส่งมอบงาน ต่อเรือในอดีตล่าช้ากว่า สัญญาต่อเนื่องเป็นระยะ เวลา 2 ปี(งบ.56-57) (OPV และเรือน้ำมัน)	3X5=15 VH	2X3=6 M	1.ผู้จัดการโครงการจัดประชุมติดตามความก้าวหน้าโครงการทุกสัปดาห์ 2.ผู้จัดการโครงการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานตามแผน และรายงานผู้บริหารทุกเดือน 3.รายงานความก้าวหน้าการซ่อมทำเรือต่อคณะกรรมการบริษัท ทุกเดือน
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk=F) จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง 6 สาเหตุความเสี่ยง									
F2 การวัดผล EP เทียบกับเป้าหมาย (PA2.2)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (EP(actual)-EP(plan)=17.117) RT=-1 (คะแนนประเมินระดับ 2 (EP(actual)-EP(plan)=17.117- 0.013=17.104)	กอง การเงินฯ	RC1 ขาดการกำกับดูแล กิจกรรมด้านการหารายได้ และค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตาม แผน	25	3=ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้71-80%	3=ปานกลาง 60-69%	3X3=9 H	2X3=6 M RA= 2.312 (NOPAT)	1.ตรวจสอบ ควบคุม รายได้ให้เป็นไปตามประมาณการ 2.ตรวจสอบ ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามประมาณการ 3.นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานรายเดือนต่อผู้บริหาร

*คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ความเห็นชอบในคราวประชุม ครั้งที่ 5/2557 วันที่ 28 พฤษภาคม 2557

ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมาย	หน่วยงาน เจ้าของ ความเสี่ยง	ก่อนบริหารความเสี่ยง					เป้า หมาย	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (Risk Mitigation)
			สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	น้ำ หนัก	ผลกระทบ (Impact=I)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับ ความเสี่ยง		
F2 การวัดผล EP เทียบกับเป้าหมาย (PA2.2) (ต่อ)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (EP(actual)-EP(plan)=17.117) RT=-1 (คะแนนประเมินระดับ 2 (EP(actual)-EP(plan)=17.117-0.013=17.104)	กอง การเงินฯ	RC2 ขาดการกำกับดูแลกิจกรรมด้านต้นทุนทางการเงิน	25	3=ปานกลาง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้71-80%	3=ปานกลาง 60-69%	3X3=9 H	2X3=6 M RA= 19.43 (RA=Capital Charge)	1.วิเคราะห์ต้นทุนทางการเงินประกอบการพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุน 2.บริหารทรัพย์สินให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
			RC3 ขาดการวิเคราะห์ EP รายไตรมาส	25	3=ปานกลาง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้71-80%	3=ปานกลาง 60-69%	3X3=9 H	2X3=6 M RA= 17.117 RT= 17.104	ทำการวิเคราะห์ค่า EP รายไตรมาส เริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 3
			RC4 ขาดการรายงานค่า EP และปัญหาอุปสรรค รายไตรมาส	25	3=ปานกลาง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้71-80%	3=ปานกลาง 60-69%	3X3=9 H	2X3=6 M	จัดทำรายงานการวิเคราะห์ค่า EP รายไตรมาส พร้อมปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ค่า EP ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต่อผู้บริหาร โดยเริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 เป็นต้นไป
F3 กระแสเงินสดสุทธิ(PA2.3)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (Net Cash Flow= 1.77 ลบ./ปี) RT=-1(คะแนนประเมินระดับ 2 (NCF=-10.49 ลบ.))	กอง การเงินฯ	RC1 ไม่สามารถประมาณการกระแสเงินสดแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเพื่อบริหารกิจกรรมได้มา ใช้ไป และจัดหาเงินทุนให้เหมาะสม	50	5=สูงมาก กิจกรรมอาจขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก	5=สูงมาก มากกว่า 80% ผลการดำเนินงานขาดทุนต่อเนื่อง 2 ปี (งป.55-56)	5X5=25 VH	3X3=9 H RA= 0.885 RT= -5.25	1.จัดทำ Cash Flow Model ประมาณการกระแสเงินสดสุทธิตามช่วงเวลาในอนาคตได้อย่างน้อย 2 ปี 2.บริหารกิจกรรมได้มา ใช้ไป และจัดหาเงินทุนให้เหมาะสม เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ 3.รายงานแผนการบริหารกระแสเงินสดสุทธิล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน ต่อผู้บริหารทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือน มิ.ย.57 เป็นต้นไป
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk=O) จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง 13 สาเหตุของความเสี่ยง									
O1 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน(PA1.2)	RA= คะแนนประเมินระดับ 3 (เบิกจ่ายได้ร้อยละ 90) RT= ไม่มี	กอง การเงินฯ	RC1 แผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับสถานการณ์	80	5=สูงมาก ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%	5=สูงมาก มากกว่า 80% ปรับปรุง งบ.57 เมื่อ 25 ก.พ.57 ยังไม่ได้รับอนุมัติจากสภาพัฒนาฯ	5X5=25 VH	2X3=6 M RA= 7.78	ปรับปรุงงบประมาณและความต้องการงบลงทุนให้แล้วเสร็จภายในเดือน ก.ค.57
O2 ระดับของการนำ EVM มาใช้ (PA1.3)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (เชื่อมโยง EVM กับการบริหารจัดการอย่างครบถ้วน) RT= ไม่มี คะแนนประเมินย้อนหลัง งป.2555= 2.975 งป.2556= 2.850	กอง การเงินฯ	RC2 ขาดการตรวจติดตามและรายงานผลรายไตรมาส	20	4=สูง ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้ 60-70%	4=สูง 70-79% เนื่องจากไม่พบการรายงานในไตรมาสที่ 1 และ 2	4X4=12 VH	2X3=6 M	จัดทำรายงานการวิเคราะห์ค่า EP รายไตรมาส พร้อมปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ค่า EP ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต่อผู้บริหาร
O5 โครงการวิจัยและพัฒนา ประจำปีบัญชี 2557 (PA2.6)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (ดำเนินงานตามโครงการวิจัยและพัฒนาของ บอท.ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในเชิงกิจกรรมที่ครบถ้วน) RT= ไม่มี	กอง ธุรกิจฯ	RC1 การจัดทำแผนวิจัยและพัฒนาล่าช้า	80	3= ปานกลาง ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3= ปานกลาง 60-69%	3X3=9 H	2X2=4 L	เร่งรัดกำหนดขอบเขตงานวิจัย งบประมาณ และจัดทำเค้าโครงวิจัย พร้อมกำหนดเป้าหมายผู้ร่วมงานวิจัย (หน่วยงานภาครัฐหรือ เอกชน) ให้แล้วเสร็จภายในเดือน มิ.ย.57

ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมาย	หน่วยงาน เจ้าของ ความเสี่ยง	ก่อนบริหารความเสี่ยง					เป้า หมาย	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (Risk Mitigation)
			สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	น้ำ หนัก	ผลกระทบ (Impact=I)	โอกาสเกิด (Likelihood)	ระดับ ความเสี่ยง		
O7 มาตรฐานด้านความพึงพอใจ ของลูกค้า (SM9)	RA=ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ไม่น้อยกว่า 95% RT=-5 (ระดับความพึงพอใจของ ไม่น้อยกว่า 90%)	กอง ธุรกิจฯ	RC1 มีการสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้า แต่ยังไม่มีการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อ ปรับปรุงคุณภาพงาน	100	4=สูง ดำเนินการสำเร็จ ตามแผนได้ 60-70%	4=สูง 70-79%ขาดฐาน ข้อมูลในการปรับปรุง คุณภาพหรือขยายธุรกิจ ตามความต้องการของ ลูกค้า	4X4=12 VH	2X3=6 M	1.พัฒนาแบบสอบถามและใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ด้วยแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก 2.วิเคราะห์ข้อมูล รายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารทุกเดือน
O14 การบริหารความเสี่ยง (PA3.2, SM13)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 RT=ไม่มี คะแนนประเมินย้อนหลัง งป.2555=2.7000 งป.2556=2.7000		RC2 แผนบริหารความเสี่ยง ยังขาดความสมบูรณ์	40	4= สูง ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผนได้ 60-70%	3= ปานกลาง 60-69%	4X3=12 H	2X3=6 M	คณะทำงานฯ นำข้อเสนอแนะฯ ของ สคร., ทริส และอนุกรรมการฯ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 ให้แล้วเสร็จภายในเดือน พ.ค.57
			RC3 รายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงรายไตรมาสยัง มีรายละเอียดไม่ครบถ้วน	20	3= ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3= ปานกลาง 60-69%	3X3=9 H	2X3=6 M	ปรับปรุงรายละเอียดของรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสให้มีความสมบูรณ์ให้แล้วเสร็จภายใน เดือน มิ.ย.57
			RC4 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ยังขาดความ สมบูรณ์	20	3= ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3= ปานกลาง 60-69%	3X3=9 H	2X3=6 M	นำข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะของอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สคร. และ ทริส มาจัดทำ Risk Map ให้สมบูรณ์ ภายในเดือน มิ.ย.2557
O 16 การตรวจสอบภายใน (PA3.4, SM13)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 RT= ไม่มี คะแนนประเมินย้อนหลัง งป.2555=2.8643 งป.2556=2.8239	หน่วยงาน ตรวจ สอบ ภายใน	RC3 ขาดการสอบทานการ ประเมินความพอเพียงของ ทรัพยากร แผนสรรหา/แนว ทางในการบริหารทรัพยากร ของหน่วยงาน	10	4=สูง ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผนได้ 60-70%	3=ปานกลาง 60-69%	4X3=12 H	2X3=6 M	สอบทานแผนการตรวจสอบ โดยเพิ่มการประเมินความพอเพียงของทรัพยากร แผนสรรหา/แนวทางในการบริหาร ทรัพยากรของหน่วยงานในไตรมาสที่ 3/57
			RC4 ขาดการเชิญผู้บริหาร เข้าร่วมประชุมหารือเกี่ยวกับ ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และผลการดำเนินงาน	10	4=สูง ดำเนินงานสำเร็จตาม แผนได้ 60-70%	3=ปานกลาง 60-69%	4X3=12 H	2X3=6 M	สอบทานแผนการตรวจสอบ โดยร่วมกับผู้บริหารประชุมหารือเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายใน และผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ 3/57
O 17 การบริหารจัดการสารสนเทศ (PA3.5, SM13)	RA=คะแนนประเมินระดับ 3 RT=-1 (คะแนนประเมินระดับ 2) คะแนนประเมินย้อนหลัง งป.2555= 1.8928 งป.2556= 1.9312	กอง ธุรกิจฯ	RC2 ขาดการสำรวจ ความต้องการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศขององค์กร หน่วยงาน และลูกค้า	30	3= ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3= ปานกลาง 60-69% ใช้วิธีประเมินความต้องการ จากการเสนอแผนปฏิบัติ การประจำปีของหน่วย งานต่างๆ	3X3=9 H	2X3=6 M	1.วิเคราะห์ความต้องการ MIS และ EIS ขององค์กรให้แล้วเสร็จภายในเดือน มิ.ย.57 2.จัดทำแบบสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ของหน่วยงานภายในองค์กร และลูกค้าให้แล้วเสร็จ ในเดือน มิ.ย.57 3.วิเคราะห์ความต้องการและปรับปรุงแผนโดยคณะทำงานฯ
			RC3 การพัฒนาระบบ MIS และ EIS ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีไม่เป็นไปตามเป้า หมาย	20	3= ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3= ปานกลาง 60-69% ผูกพันกับงบประมาณ และ การว่าจ้างหน่วยงานภาย นอกพัฒนาโปรแกรม	3X3=9 H	2X3=6 M	เพิ่มความถี่ในการตรวจ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงปัญหา อุปสรรค ต่อผู้บริหารจากเดิมไตรมาสละ 1 ครั้ง เป็นไตรมาสละ 3 ครั้ง (ทุกเดือน)
			RC4 ขาดการวิเคราะห์ลำดับ ความสำคัญของโครงการ พัฒนา MIS และ EIS	10	3= ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3= ปานกลาง 60-69% ผูกพันกับงบประมาณ	3X3=9 H	2X3=6 M	ทำการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของ MIS และ EIS ตาม RC2

*คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ความเห็นชอบในคราวประชุม ครั้งที่ 5/2557 วันที่ 28 พฤษภาคม 2557