

| คำชี้แจง | |
|---------------------|--|
| 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 อุ๋กรุงเทพ จำกัด
แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 (ปรับปรุง กรกฎาคม 2557) จำนวน 12 ปัจจัยเสี่ยง 19 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 อุ๋กรุงเทพ 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 ฐ.หลัก = 217.5 ลบ. RT=- (แผนงบ.57 ฐ.หลัก=217.5ลบ. ฐ.อื่น=47.849ลบ. รวม 265.349 ลบ.) | กอง ธุรกิจ และ การตลาด | RC5.ขีดความสามารถของ อุ๋เรือที่สต็อกยังไม่สามารถ รองรับเรือส่วนใหญ่ในท้อง ตลาดได้ (อุ๋ลอยรับเรือได้ 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 | 1.กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีเรือกินน้ำลึกไม่เกิน 4 เมตร น้ำหนักไม่เกิน 2,000 ตัน 2.กำหนดแผนเข้าพบเพื่อทำตลาด |
| | | | RC6 ขาดพันธมิตรทางธุรกิจ (SM4) | 10 | 2=น้อย ดำเนินงานสำเร็จ ตามแผนได้ 81-90% | 5=สูงมาก มากกว่า 80% | 2X5=10 H | 2X3=6 M | หาพันธมิตรในการทำตลาดซ่อมทำเรือ |
| S6 ควบคุมต้นทุนในการสร้างเรือ (SM5) | RA=ต้นทุนเฉลี่ยไม่เกิน 75% RT=+5%=80% | กอง ธุรกิจ และ การตลาด | RC11 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 3 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 ธุรกิจ และ การตลาด | RC14 ขาดการตรวจติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน ด้านการหารายได้และควบคุม ต้นทุนให้เป็นไปตามแผน | 50 | 3=ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้71-80% | 3=ปานกลาง 60-69% | 3X3=9 H | 2X3=6 M | 1.ตรวจสอบ ควบคุม รายได้ให้เป็นไปตามประมาณการ 2.ตรวจสอบ ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามประมาณการ 3.นำเสนอรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาอุปสรรคต่อผู้บริหารเดือนละ 1 ครั้ง |

*คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ความเห็นชอบในคราวประชุม ครั้งที่ 7 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 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=ไตรมาสละ 1 ครั้ง | กอง การเงินฯ | RC15 ขาดการวิเคราะห์และ รายงานค่า EP รายไตรมาส | 50 | 3=ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้71-80% | 3=ปานกลาง 60-69% | 3X3=9 H | 2X3=6 M | จัดทำรายงานการวิเคราะห์ค่า EP และรายงานต่อผู้บริหารรายไตรมาส |
| F3 กระแสเงินสดสุทธิ(PA2.3) | RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (Net Cash Flow= 1.77 ลบ./ปี) RT=-1(คะแนนประเมินระดับ 2 (NCF=-10.49 ลบ.)) | กอง การเงินฯ | RC16 ไม่สามารถประมาณ การกระแสเงินสดแต่ละช่วง เวลาในอนาคตเพื่อบริหาร กิจกรรมได้มา ใช้ไป และจัด หาเงินทุนให้เหมาะสม | 100 | 5=สูงมาก กิจกรรมอาจขาด สภาพคล่องทางการเงิน ทำให้การดำเนินงานหยุด ชะงัก | 5=สูงมาก มากกว่า 80% ผลการดำเนินงานขาดทุน ต่อเนื่อง 2 ปี (งป.55-56) | 5X5=25 VH | 3X3=9 H | 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 12 สาเหตุของความเสี่ยง | | | | | | | | | |
| O1 ร้อยละความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน(PA1.2) | RA= คะแนนประเมินระดับ 3 (เบิกจ่ายได้ร้อยละ 90) RT= ไม่มี | กอง การเงินฯ | RC19 แผนการใช้จ่าย งบประมาณไม่สอดคล้อง กับสถานการณ์ | 100 | 5=สูงมาก ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60% | 5=สูงมาก มากกว่า 80% ปรับปรุง งบ.57 เมื่อ เมื่อ 25 ก.พ.57 ยังไม่ได้ รับอนุมัติจากสภาพัฒนาฯ | 5X5=25 VH | 2X3=6 M | ปรับปรุงงบประมาณการและความต้องการงบลงทุนให้แล้วเสร็จภายในเดือน ก.ค.57 |
| O2 ระดับของการนำ EVM มาใช้ (PA1.3) | RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (เชื่อมโยง EVM กับการบริหาร จัดการอย่างครบถ้วน) RT= ไม่มี คะแนนประเมินย้อนหลัง งป.2555= 2.975 งป.2556= 2.850 | กอง การเงินฯ | RC21 ขาดการวิเคราะห์ และรายงานค่า EP ราย ไตรมาส | 20 | 4=สูง ดำเนินการสำเร็จ ตามแผนได้ 60-70% | 4=สูง 70-79% เนื่องจาก ไม่พบการรายงานใน ไตรมาสที่ 1 และ 2 | 4X4=12 VH | 2X3=6 M | จัดทำรายงานการวิเคราะห์ค่า EP และรายงานต่อผู้บริหารรายไตรมาส |
| O5 โครงการวิจัยและพัฒนา ประจำปีบัญชี 2557 (PA2.6) | RA=คะแนนประเมินระดับ 3 (ดำเนินงานตามโครงการวิจัยและ พัฒนาของ บอท.ได้ตามเป้าหมายที่ กำหนดในเชิงกิจกรรมที่ครบถ้วน) RT= ไม่มี | กอง ธุรกิจ และ การตลาด | RC27 การจัดทำแผนวิจัยและ พัฒนาล่าช้า | 80 | 3= ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้ 71-80% | 3= ปานกลาง 60-69% | 3X3=9 H | 2X2=4 L | กำหนดขอบเขตงานวิจัย งบประมาณ และจัดทำเค้าโครงวิจัย พร้อมกำหนดเป้าหมายผู้ร่วมงานวิจัย (หน่วยงานภาครัฐ หรือ เอกชน) ให้แล้วเสร็จภายในเดือน มิ.ย.57 |
| O7 มาตรฐานด้านความพึงพอใจ ของลูกค้า (SM9) | RA=ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ไม่น้อยกว่า 95% RT=-5 (ระดับความพึงพอใจของ ไม่น้อยกว่า 90%) | กอง ธุรกิจ และ การตลาด | RC30มีการสำรวจความพึงพอ ใจของลูกค้า 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 |

| ประเภทความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง | เป้าหมาย | หน่วยงาน เจ้าของ ความเสี่ยง | ก่อนบริหารความเสี่ยง | | | | | เป้า หมาย | มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (Risk Mitigation) |
|---|---|-----------------------------------|---|---------|---|--|---------------------|--------------|--|
| | | | สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause) | น้ำหนัก | ผลกระทบ (Impact=I) | โอกาสเกิด (Likelihood) | ระดับ ความเสี่ยง | | |
| O14 การบริหารความเสี่ยง (PA3.2, SM13) | RA=คะแนนประเมินระดับ 3 RT=ไม่มี คะแนนประเมินย้อนหลัง งป.2555=2.7000 งป.2556=2.7000 | | RC42 แผนบริหารความเสี่ยง ไม่ครอบคลุมความเสี่ยง ทั้งหมดขององค์กร | 40 | 2=น้อย ดำเนินงานตาม แผนได้ 81-90% | 3= ปานกลาง 60-69% | 2X3=6 M | 2X3=6 M | คณะทำงานฯ นำข้อเสนอแนะฯ ของ สคร., ทริส และอนุกรรมการฯ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมฯ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2557 วันที่ 28 พ.ค.57 |
| | | | RC43 รายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงรายไตรมาส มีรายละเอียดไม่ครบถ้วน | 20 | 2=น้อย ดำเนินงานตาม แผนได้ 81-90% | 3= ปานกลาง 60-69% | 2X3=6 M | 2X3=6 M | ปรับปรุงรายละเอียดของรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสให้มีความสมบูรณ์ตามคำแนะนำของ ทริส แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2557 เมื่อวันที่ 21 พ.ค.2557 |
| | | | RC44 องค์กรประกอบของ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ไม่ครบถ้วน | 20 | 2=น้อย ดำเนินงานตาม แผนได้ 81-90% | 3= ปานกลาง 60-69% | 2X3=6 M | 2X3=6 M | นำข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะของอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สคร. และ ทริส มาจัดทำ Risk Map ที่ทำให้ สามารถเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมทั้งองค์กร และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ ในคราวประชุมครั้งที่ 7/2557 วันที่ 29 ก.ค.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 | RC48 ขาดการสอบทานการ ประเมินความพอเพียงของ ทรัพยากร แผนสรรหา/แนว ทางในการบริหารทรัพยากร ของหน่วยงาน | 10 | 2=น้อย ดำเนินงานตาม แผนได้ 81-90% | 3=ปานกลาง 60-69% | 2X3=6 M | 2X3=6 M | จัดทำแผนกำหนดสอบทานแผนการตรวจสอบ โดยเพิ่มการประเมินความพอเพียงของทรัพยากร แผนสรรหา/ แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยงานในเดือนสิงหาคม 2557 |
| | | | RC49 ขาดการเชิญผู้บริหาร เข้าร่วมประชุมหารือเกี่ยวกับ ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และผลการดำเนินงาน | 10 | 2=น้อย ดำเนินงานตาม แผนได้ 81-90% | 3=ปานกลาง 60-69% | 2X3=6 M | 2X3=6 M | จัดทำแผนกำหนดสอบทานแผนการตรวจสอบโดยร่วมกับผู้บริหารประชุมหารือเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายใน และผลการดำเนินงานในเดือนสิงหาคม 2557 |
| O 17 การบริหารจัดการสารสนเทศ (PA3.5, SM13) | RA=คะแนนประเมินระดับ 3 RT=-1 (คะแนนประเมินระดับ 2) คะแนนประเมินย้อนหลัง งป.2555= 1.8928 งป.2556= 1.9312 | กอง ธุรกิจ และ การตลาด | RC51 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 |
| | | | RC52 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 และรายงานผลการดำเนิน รวมถึงปัญหา อุปสรรค ต่อผู้บริหารจากเดิมไตรมาสละ 1 ครั้ง เป็นไตรมาสละ 3 ครั้ง (เดือนละ 1 ครั้ง) |
| | | | RC53 ขาดการวิเคราะห์ลำดับ ความสำคัญของโครงการ พัฒนา MIS และ EIS ให้สอดคล้องกับงบประมาณ | 10 | 3= ปานกลาง ดำเนินงาน สำเร็จตามแผนได้ 71-80% | 3= ปานกลาง 60-69% ผูกพันกับงบประมาณ | 3X3=9 H | 2X3=6 M | ทำการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของ MIS และ EIS ตาม RC51 |

*คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ความเห็นชอบในคราวประชุม ครั้งที่ 7 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2557