



# การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2557

## ระเบียบวาระ 4.1.3

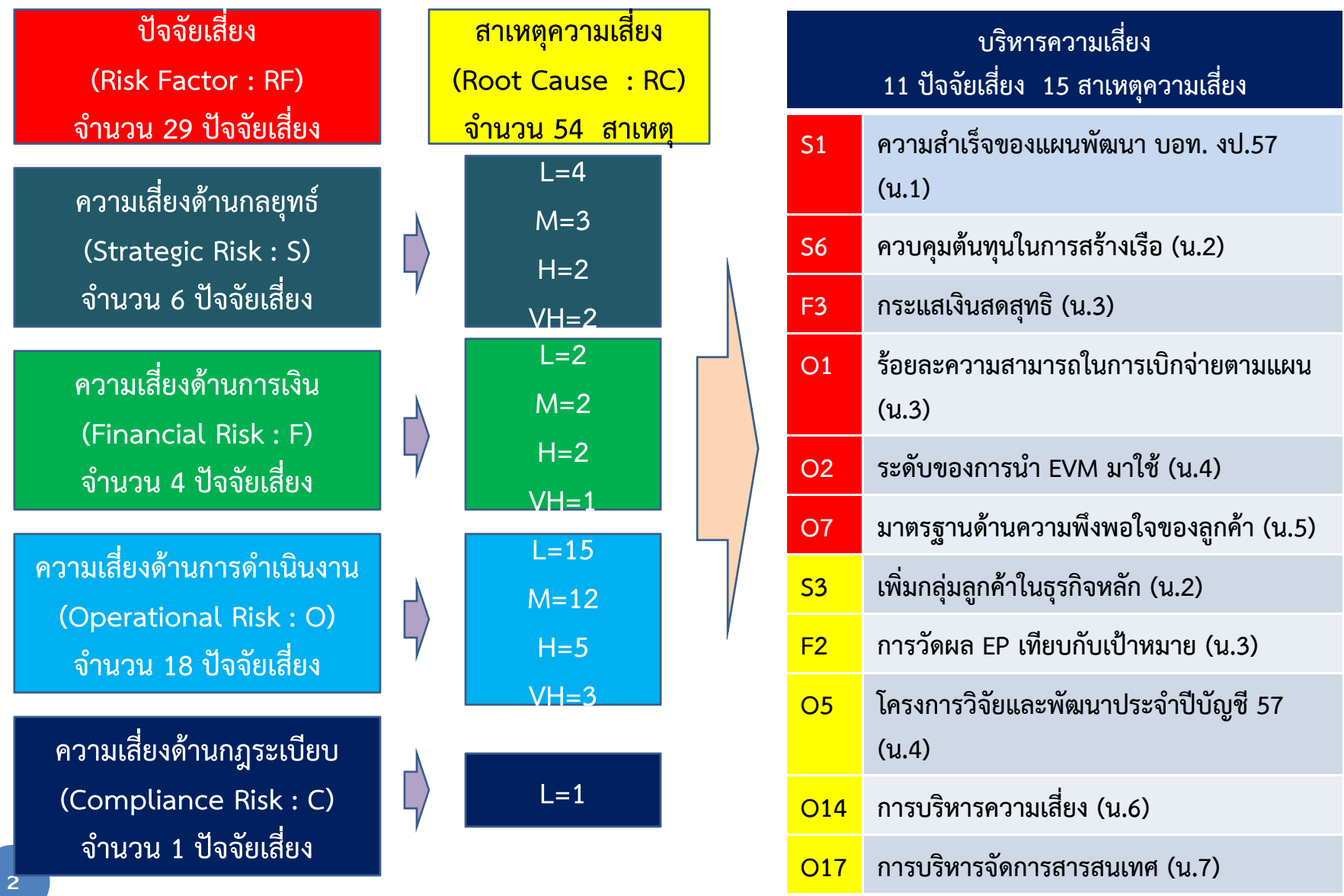
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557

ไตรมาสที่ 3 และ ไตรมาสที่ 4

(กท 5700/ 469)

# ภาพรวมความเสี่ยง บอท. ปีงบประมาณ 2557

ไตรมาสที่ 3 และ 4 มีปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor : RF) 29 ปัจจัยเสี่ยง 54 สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)



รายงานการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557  
ไตรมาสที่ 3 และ 4

ระดับ ความเสี่ยง	จำนวนปัจจัยเสี่ยง			
	1/57	2/57	3/57	4/57
L	1	9	12	13
M	0	5	6	12
H	1	7	5	4
VH	3	10	6	0
รวม	5	31	29	29

ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5				
	4				
	3		F4	F3,O2 O7	
	2	S5,O4,O6	O5,O11	S1,S2,S6,F1 F2,O1,O12 O14,O15,O16 O17	S3
	1	O3,O9,O10 O13,O18,C1		S4,O8	
	0	1	2	3	4
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง		
S1	S1	ความสำเร็จของแผนพัฒนา บอท. งบ.57 (น.1)
S6	S6	ควบคุมต้นทุนในการสร้างเรือ (น.2)
F3	F3	กระแสเงินสดสุทธิ (น.3)
O1	O1	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (น.3)
O2	O2	ระดับของการนำ EVM มาใช้ (น.4)
O7	O7	มาตรฐานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (น.5)
S3	S3	เพิ่มกลุ่มลูกค้าในธุรกิจหลัก (น.2)
F2	F2	การวัดผล EP เทียบกับเป้าหมาย (น.3)
O5	O5	โครงการวิจัยและพัฒนาประจำปีบัญชี 57 (น.4)
O14	O14	การบริหารความเสี่ยง (น.6)
O17	O17	การบริหารจัดการสารสนเทศ (น.7)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

ไตรมาสที่		ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เหตุผล
3	4	(Risk Factor)	(Root Cause)	(Risk Mitigation)	การลดระดับความเสี่ยง
VH	M	S1. ความสำเร็จของแผนพัฒนา บอท. งบ.57 (น.1)	RC1.แผนไม่สอดคล้องกับการพัฒนาของ ทร.ในอนาคต	1.จัดทำแผนโดยคณะทำงานร่วม ทร. และบอท. 2.ประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งกองทัพเรือ และกระทรวงการคลัง 3. มอบหมายให้คณะทำงาน บอท. ติดตามและเร่งรัดกับกระทรวงการคลัง ผ่าน สคร.	ดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง ครบถ้วน ยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (คณะกรรมการบริษัทฯ และ ผู้บริหารระดับสูง)
VH	M	S6. ควบคุมต้นทุนในการสร้างเรือ (น.2)	RC11 มีงานทำซ้ำ/งานล่าช้ากว่าแผน/เสียค่าปรับ	1.ผู้จัดการโครงการจัดประชุมติดตามความก้าวหน้าโครงการทุกสัปดาห์ 2.ผู้จัดการโครงการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานตามแผน และรายงานผู้บริหารทุกเดือน 3.บอท.รายงานความก้าวหน้าการซ่อมทำเรือต่อคณะกรรมการบริษัททุกเดือน	ดำเนินการตามมาตรการครบถ้วน ยอมรับความเสี่ยงกรณีถูก ทร. ปรับ (กองปฏิบัติการ)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

ไตรมาสถี		ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เหตุผล
3	4	(Risk Factor)	(Root Cause)	(Risk Mitigation)	การลดระดับความเสี่ยง
VH	H	F3. กระแสเงินสดสุทธิ (น.3)	RC16 ไม่สามารถประมาณการกระแสเงินสดแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเพื่อบริหารกิจการได้มาใช้ไป และจัดหาเงินทุนให้เหมาะสมได้	1.จัดทำ Cash Flow Model ประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ตามช่วงเวลาในอนาคตได้อย่างน้อย 2 ปี 2.บริหารกิจการได้มาใช้ไป และจัดหาเงินทุนให้เหมาะสมเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีต้นทุนทางการเงินต่ำ 3.รายงานแผนการบริหารกระแสเงินสดสุทธิล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน ต่อผู้บริหารทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือน มิ.ย.57	หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงดำเนินการตามมาตรการครบถ้วน แต่เป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (กองแผนงานการเงินฯ)
VH	M	O1. ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (น.3)	RC19 แผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับสถานการณ์	ปรับปรุงงบประมาณและความต้องการงบประมาณให้แล้วเสร็จภายในเดือน ก.ค.57	การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากเบิกจ่ายตามนโยบายบริษัท จึงยอมรับความเสี่ยง (กองแผนงานการเงินฯ)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

ไตรมาสที่		ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เหตุผล
3	4	(Risk Factor)	(Root Cause)	(Risk Mitigation)	การลดระดับความเสี่ยง
VH	H	O2.ระดับของการนำ EVM มาใช้ (น.4)	RC21 ขาดการตรวจติดตาม และรายงานผลรายไตรมาส	จัดทำรายงานการวิเคราะห์ค่า EP ราย ไตรมาส พร้อมปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ ค่า EP ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต่อ ผู้บริหาร	มีการรายงานค่า EP แต่ ยังขาดความต่อเนื่อง และยังไม่มีการวิเคราะห์ ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ค่า EP ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย จึงต้องบริหาร ความเสี่ยงต่อเนื่อง (กองแผนงานการเงินฯ)
VH	H	O7.มาตรฐานด้าน ความพึงพอใจของ ลูกค้า (น.5)	RC30 มีการสำรวจความพึง พึงพอใจของลูกค้า แต่ยังไม่มีการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อ ปรับปรุงคุณภาพงาน	1.พัฒนาแบบสอบถามและใช้วิธีเก็บ ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ ด้วย แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก 2.วิเคราะห์ข้อมูล รายงานผลการ ประเมินต่อผู้บริหารทุกเดือน	จัดทำแบบสอบถามแล้ว แต่ยังไม่มีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และ รายงานผลการประเมิน ต่อผู้บริหาร จึงต้อง บริหารความเสี่ยง ต่อเนื่อง (กองธุรกิจและการตลาด)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

ไตรมาสที่		ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เหตุผล
3	4	(Risk Factor)	(Root Cause)	(Risk Mitigation)	การลดระดับความเสี่ยง
H	H	S3. เพิ่มกลุ่มลูกค้าในธุรกิจหลัก (น.2)	RC5.ขีดความสามารถของอู่เรือที่สัทธิบยังไม่สามารถรองรับเรือส่วนใหญ่ในท้องตลาดได้ (อู่ลอยรับเรือได้ไม่เกิน 2,000 ตัน กินน้ำลึกไม่เกิน 4 เมตร เรือท้องตลาดขนาด 1,000-5,000 ตัน)	1.กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีเรือกินน้ำลึกไม่เกิน 4 เมตร น้ำหนัก ไม่เกิน 2,000 ตัน 2.กำหนดแผนเข้าพบเพื่อทำตลาด	ระดับความเสี่ยงคงเดิม เนื่องจาก ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เป้าหมาย 217.5 ลบ. ทำได้ 181.15 ลบ.) (กองธุรกิจและการตลาด)
F2	F2	F2. การวัดผล EP เทียบกับเป้าหมาย (น.3)	RC14 ขาดการกำกับดูแลกิจกรรมด้านการหารายได้ และค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน	1.ตรวจสอบ ควบคุม รายได้ให้เป็นไปตามประมาณการ 2.ตรวจสอบ ควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามประมาณการ 3.นำเสนอรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาอุปสรรคต่อผู้บริหารเดือนละ 1 ครั้ง	ระดับความเสี่ยงลดลง เนื่องจากมีการดำเนินงานตามมาตรการ แต่ยังคงขาดการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร (กองธุรกิจและการตลาด)
			RC15 ขาดการวิเคราะห์และรายงานค่า EP รายไตรมาส	จัดทำรายงานการวิเคราะห์ค่า EP และรายงานต่อผู้บริหารรายไตรมาส	ดำเนินการในไตรมาสที่ 4 เรียบร้อยแล้ว (กองแผนงานการเงินฯ)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

ไตรมาสที่		ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เหตุผล
3	4	(Risk Factor)	(Root Cause)	(Risk Mitigation)	การลดระดับความเสี่ยง
H	M	O5.โครงการวิจัยและพัฒนาประจำปี บัญชี 57 (น.4)	RC27 การจัดทำแผนวิจัยและพัฒนาล่าช้า	เร่งรัดกำหนดขอบเขตงานวิจัยงบประมาณ และจัดทำเค้าโครงวิจัยพร้อมกำหนดเป้าหมายผู้ร่วมงานวิจัย (หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน) ให้แล้วเสร็จภายในเดือน มิ.ย.57	ดำเนินการตามมาตรการครบถ้วน Proposal ได้รับอนุมัติเมื่อ 2 เม.ย.57 และสรุปผลการวิจัยแล้วเสร็จภายในเดือน ก.ย.57 (กองธุรกิจและการตลาด)
H	M	O14. การบริหารความเสี่ยง (น.6)	RC44 องค์ประกอบของแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ไม่ครบถ้วน	นำข้อเสนอแนะและข้อแนะนำของอนุกรรมการฯ สคร. และทริส มาจัดทำ Risk Map ให้สมบูรณ์ภายในเดือน มิ.ย.57	ดำเนินการตามมาตรการครบถ้วน คณะกรรมการบริษัท ให้ความเห็นชอบ Risk Map เมื่อวันที่ 29 ก.ค.57 (คณะทำงานบริหารความเสี่ยง)



ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

ไตรมาสที่		ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เหตุผล
3	4	(Risk Factor)	(Root Cause)	(Risk Mitigation)	การลดระดับความเสี่ยง
H	M	O17.การบริหารจัดการสารสนเทศ (น.7)	RC51 ขาดการสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร หน่วยงาน และลูกค้า	1.วิเคราะห์ความต้องการ MIS และ EIS ขององค์กร ในเดือน มิ.ย.57 2.จัดทำแบบสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ภายในองค์กร และลูกค้า ในเดือน มิ.ย.57 3.วิเคราะห์ความต้องการและปรับปรุงแผนโดยคณะทำงานฯ	ระดับความเสี่ยงลดลง เนื่องจากมีการดำเนินการตามมาตรการ และรายงานผลการดำเนินงานในการประชุมอนุกรรมการสารสนเทศ เดือน ก.ค.57  (กองธุรกิจและการตลาด)
			RC52 การพัฒนาระบบ MIS และ EIS ตามแผนปฏิบัติการประจำปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เพิ่มความถี่ในการตรวจ ติดตาม และ รายงานผลการดำเนินงานรวมถึง ปัญหา อุปสรรค ต่อผู้บริหารจากเดิม ไตร มาสละ 1 ครั้งเป็นไตรมาสละ 3 ครั้ง (เดือนละ 1 ครั้ง)	ดำเนินการตามมาตรการ ครบถ้วน แผนปฏิบัติการแล้วเสร็จ 1 แผน คงเหลือ 1 แผน มีกำหนดแล้วเสร็จ เดือน ต.ค.57 กัน งบประมาณแล้ว
			RC53 ขาดการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของโครงการพัฒนา MIS และ EIS ให้สอดคล้องกับงบประมาณ	ทำการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของ MIS และ EIS ตาม RC51	ดำเนินการเรียบร้อยตาม RC 51