













สรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2555




ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)
1	ปัจจัยภายนอก	1.1 กองทัพเรือไม่ให้ออกลอยหรือเรือที่จะเทียบท่าเรือซ่อม/ระหว่างซ่อม 1.2 กองทัพเรือเรียกเก็บค่าใช้จ่ายมากกว่ามาตรฐานธุรกิจ 1.3 วัสดุอุปกรณ์+แรงงานมีการปรับตัวสูงขึ้น	F1.1 ประกอบกิจการอู่ลอย ณ อรม.อร.	RF1 ผลประกอบการอู่ลอยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RC1.1 กฎระเบียบที่ใช้งานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดความล่าช้าและลูกค้าไม่พอใจ/ไม่นำเรือเข้าซ่อมทำ RC1.2 การร่วมงานกับเอกชนมีอุปสรรคในเรื่องขั้นตอนและผลตอบแทน ซึ่ง บอท. ยังไม่มีขีดความสามารถในการทำการตลาดและการผลิต RC1.3 มีปัญหาอุปสรรคในการประสานงานกับกองทัพเรือหรือการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมที่มีอัตราสูง	1) ถ้าไร้อู้อลอยตามค่า PA ระดับ 3 = 2.60 ลบ.	80	RA = 2.60 ลบ. RT = +/-0.30 ลบ.	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	ถ้าไร้อู้อลอย 5 = 2.00 ลบ. 4 = 2.30 ลบ. 3 = 2.60 ลบ. 2 = 2.90 ลบ. 1 = 3.20 ลบ.			M1.1 ฝ่ายบริหารติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือนในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการผลิต, ด้านการตลาด, ด้านการเงิน, การพัสดุ และแก้ไขปัญหาในระดับนโยบาย และมอบหมายการดำเนินงานให้มีผู้รับผิดชอบแบบ single manager (ผู้จัดการโครงการ ร.อ. อนิรุช) รวมถึงจัดให้มีการประชุมระดับผู้บริหารของบอท. + ACME ทุก 2 เดือน เพื่อรับทราบข้อมูลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ M1.2 ปรับปรุงกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานให้อื้อต่อการดำเนินธุรกิจแบบเอกชน M1.3 ให้ผู้บริหารระดับสูง (กก.ผจก./รอง ผจก.บร./รอง ผจก.ทน./ผอ. กองธุรกิจ/ผู้จัดการโครงการ ร.อ. อนิรุช) ประสานกองทัพเรือและอรม.อร. และสร้างความสัมพันธ์อันดี M1.4 ให้ผู้จัดการโครงการมีการประชุมติดตามงานด้านการผลิตทุกวัน เพื่อติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรค (การซ่อมทำเรือในโครงการฯ) นี้ ได้มอบหมายหน้าที่ให้ บ. ACME ทำการตลาดและกำกับดูแลการผลิต)	1. มีการรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้ 1.1 ด้านการผลิต สามารถซ่อมเรือได้ตามแผน 1.2 ด้านการตลาด โดย ACME ทำตลาดให้มีเรือขึ้นอู่ลอยอย่างต่อเนื่อง 1.3 ด้านการเงิน ที่รายงานกำไรขาดทุน/การเรียกเก็บเงิน 1.4 การพัสดุ มีการจัดเก็บพัสดุเข้าคลังและมีการจัดซื้อพัสดุเร่งด่วน เพื่อให้การซ่อมทำทันตามแผน 2. ได้ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้คล่องตัวและขออนุมัติขั้นตอนการดำเนินงานไว้แล้วแต่ยังไม่ได้ปรับปรุงกฎระเบียบ 3. กก.ผจก. และรอง ผจก. ได้ร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมกับกองทัพเรือและอรม.อร. อยู่เสมอ แต่เนื่องจากปี งบประมาณนี้ บริษัทฯ มีงบประมาณด้านนี้น้อยจึงไม่สามารถสนับสนุนกิจกรรมของกองทัพเรือ, กรมอุทกหารเรือ และอรม.อร. ได้เหมือนเช่นเดิม 4. มีการประชุมติดตามงานทุกวัน เวลา 09.00 น. โดย Production Manager ของบ. ACME	อู่ลอยสามารถสร้างกำไรได้ประมาณ 1.01 ลบ. ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย 1.59 ลบ. เกิดจากค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นนอกเหนือจากที่ได้ประมาณการไว้	
	ปัจจัยภายใน	1.4 อู่ลอยไม่มีความพร้อมในการรับเรือเข้าซ่อมทำ 1.5 การจัดหาอุปกรณ์อื่น ๆ ไม่เป็นไปตามแผนงาน 1.6 การตลาดไม่สามารถหาลูกค้าได้ 1.7 ผลการดำเนินงานไม่มีคุณภาพ 1.8 กฎระเบียบและขั้นตอนของ บอท. ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจเช่น เอกชน 1.9 เอกชนที่ร่วมงาน (อู่เรือ ACME) ไม่ร่วมงาน			2) จำนวนเรือเข้าซ่อมทำตามค่า PA ระดับ 3 = 17 ลำ	20	RA = 17 ลำ RT = +/-1 ลำ	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	เรือเข้าซ่อม 5 = 13 ลำ 4 = 14 ลำ 3 = 15 ลำ 2 = 16 ลำ 1 = 17 ลำ				อู่ลอยมีเรือที่เข้าซ่อมทำจำนวนทั้งหมด 13 ลำ และเข้าต่อสร้างจำนวน 1 ลำ (มูลค่า 10 ล้านบาท) คิดเป็น 3 ลำ ฉะนั้นรวมมีเรือที่เข้าซ่อมทำ 16 ลำ			

ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสียหาย (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)	
2	ปัจจัยภายนอก	2.1 สะพานกรุงเทพ มีอายุการใช้งานมานาน ซ้ำรูดบ่อย ปัจจุบันเปิดให้เรือผ่านได้สัปดาห์ละ 1 วัน 2.2 ปริมาณงานซ่อมเรือขึ้นอยู่กับอายุการซ่อมบำรุงของเรือ/การตั้งป.ของลูกค้า/สถานะเศรษฐกิจของประเทศ/โลก 2.3 ค่าสังสร้าง/ซ่อมของลูกค้าไม่เป็นไปตามแผนงานของ บอท.	F1.2 รักษา/เพิ่มรายได้ในแต่ละลูกค้า	RF2 รายได้จากกิจการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน	RC2.1 ลูกค้าลดการนำเรือเข้าใช้บริการซ่อม/สร้างเรือ RC2.2 ข้อจำกัดของสถานที่ตั้ง RC2.3 ลูกค้าประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ RC2.4 การสร้างเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งโดยกองทัพเรือมีความล่าช้าอีกประมาณ 1 ปี ซึ่งจะทำให้ บอท. ประสบปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น / ได้รับเงินช้ากว่าแผน ซึ่งจะทำให้ปีนี้อาจจะ มีผลประกอบการขาดทุน	1) รายได้จาก การสร้าง/ซ่อมเรือตาม ค่า PA ระดับ 3 = 736.72 ลบ.  ซ่อม 119.65 สร้าง 617.07	40	RA = 736.72 ลบ. RT = +/-31.28 ลบ.	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	รายได้ซ่อม/สร้าง 5=674.16 ลบ. 4=705.44 ลบ. 3=736.72 ลบ. 2=768.00 ลบ. 1=799.28 ลบ.			M2.1 เร่งรัดการดำเนินการตามแผนงานปกติ โดยให้ ผอ.กองธุรกิจเป็นผู้กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานและเสนอรายงานให้กรรมการผู้จัดการผ่านรองผจก.ทท. และให้รองผจก.ทท. กำกับดูแลให้คำปรึกษาอีกครั้ง ซึ่งรวมถึงการตลาดในการหาเรือเข้าซ่อมที่ท่าบอท. ด้วย M2.2 ให้ ผอ.ผจก. ทำการตลาดระดับบนกับหน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจเพื่อหา รายได้เพิ่มเติมจากแผน	1. ในส่วนของการตลาดที่ บอท. (กรุงเทพฯ) ได้ดำเนินการกับลูกค้า ภาครัฐราชการอย่างต่อเนื่อง และใน ส่วนของลูกค้าเอกชน ประสบปัญหาไม่มี ลูกค้ารายใดสนใจจะเข้าซ่อมทำ เนื่องจากไม่มั่นใจในการเปิดสะพาน กรุงเทพฯ และระยะทางไกล 2. กก.ผจก. ได้เข้าพบผอ.การทำเรือฯ และรองผอ.การทำเรือฯ และกรมเจ้าท่า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหา รายได้เพิ่มเติมจากแผนและได้มอบหมายให้ รองผจก. ติดตามผลการพบยังไม่ มี ผลงานด้านการตลาดที่ชัดเจนเพราะ กทท. จะต้องดำเนินการประเมินผลหรือ การจัดทำตามระเบียบของหน่วยงาน 3. ได้ดำเนินการจัดทำแผนการตลาด ปี 55 แล้วเสร็จเรียบร้อย คณะกรรมการ บริษัทฯ อนุมัติให้ใช้งาน เดือน มี.ค. เรียบร้อย	รายได้จากการสร้าง/ซ่อมเรือ = 455.56 ลบ. ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย 281.16 ลบ. เกิดจากงานสร้างเรือ OPV ตามประมาณการ 551.83 ลบ. แต่ตามจริง มียอด รายได้คงเหลือ 390.83 ลบ. และ ทร. ได้ขยายระยะเวลาในการสร้างเรือ OPV จากที่เดิมเสร็จ มี.ย. 55 เป็นเสร็จ มี.ค. 56 ทำให้รายได้ ในปี 55 มี ประมาณ 227 ลบ. โดยจะถูกแบ่งออกไปปี 56 ประมาณ 163.83 ลบ.		5 x 5 = 25
	ปัจจัยภายใน	2.4 บอท. มีข้อจำกัดด้านสถานที่ตั้งอยู่เรือ (ยานนาวา) อยู่ไกลจากอ่าวมาก (40 กม.) 2.5 ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการซ่อมทำของ บอท. 2.6 การซ่อมทำเรือมีต้นทุน (M+L) มากกว่าประมาณการ 2.7 การตลาดไม่มีแผนงาน และการปฏิบัติงานที่ดี 2.8 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Admin) ที่สูงมาก 2.9 ไม่มีเอกชนมาใช้พื้นที่ หรือมาร่วมดำเนินงานอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดรายได้			2) รายได้อื่นตามค่า PA ระดับ 3 = 49.09 ลบ.  ขาย 2.00 บริการ 2.59 เช่าช่วง 33.00 งานอื่น 11.00 อื่นๆ 0.50	25	RA = 49.09 ลบ. RT = +/-6.92 ลบ.	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	รายได้อื่น 5 = 35.25 ลบ. 4 = 42.17 ลบ. 3 = 49.09 ลบ. 2 = 56.01 ลบ. 1 = 62.93 ลบ.			M2.3 ให้ผอ.กองธุรกิจศึกษาและปรับปรุงวิธีการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และเสนอแผนผู้บริหารให้ทราบ ภายในเดือน เม.ย. 55/ เร่งทบทวน และเร่งรัดทำแผนการตลาด+ทบทวนเป้าหมายการตลาดเทียบผลการดำเนินงานทุกไตรมาส M2.4 เร่งรัดการหารายได้อื่น ๆ เช่น การเช่าถึงน้ำมัน / การเช่าพื้นที่ เพื่อให้เกิดรายได้ภายในปี 55 โดยดำเนินกลยุทธ์ให้ทุก ๆ ส่วนยอมรับได้ในผลตามแผน (บอท., เอกชน, กองทัพเรือ)	4. การเข้าถึงกับน้ำมันอยู่ในระหว่าง การนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา รูปแบบในการดำเนินการบริหารจัดการ ส่วนการเช่าพื้นที่ทั่วไป กองธุรกิจฯ รวบรวมจัดทำสัญญาเพื่อ การเร่งรัดติดตามและการดำเนินการ ให้เป็นไปตามสัญญา	รายได้อื่น = 39.07 ลบ. ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย 10.02 ลบ. เกิดจากรายได้ค่าเช่าช่วงซึ่งประมาณการไว้ 33.00 ลบ. แต่เกิดจริง 20.52 ลบ. และไม่สามารถหาลูกค้าเพิ่มเติมได้		5 x 5 = 25	

ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)
													M2.5 หารายได้จากพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม ในส่วนที่บริษัทไม่ใช้ประโยชน์	5. บริษัทได้พยายามหารายได้จากพื้นที่สถานที่ประกอบการเดิม ซึ่งเรื่องอยู่ระหว่างการพิจารณาของ สผ. สิ่งที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการ 5.1 พยายามหารายได้โดยการให้ผู้ประกอบการเช่าเรือ Barge เข้าพื้นที่เช่า 5.2 ประสานกลุ่มธุรกิจในการให้เช่าพื้นที่บางส่วนที่บริษัทฯ ไม่ได้ใช้ประโยชน์ เช่น ด้านทิศใต้ติดห้องเย็น พื้นที่ 5-7 ไร่ 5.3 พิจารณาปรับปรุงดินแถวเพื่อสร้างมูลค่าให้มีรายได้สูงขึ้น		
						3) ค่าใช้จ่ายในการบริหารตามค่า PA ระดับ 3 = 32.59 ลบ.	35	RA = 32.59 ลบ. RT = +/-4.19 ลบ. โดยคำนวณจากผลต่างของค่าใช้จ่ายปีก่อน = 36.78 ลบ.	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	คชจ.บริหาร 5 = 40.97 ลบ. 4 = 36.78 ลบ. 3 = 32.59 ลบ. 2 = 28.40 ลบ. 1 = 24.21 ลบ.	5 x 5 = 25	2 x 2 = 4	M2.6 เร่งออกมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยกำหนดเป้าหมายรวม, วิธีการลดค่าใช้จ่าย, เป้าหมายรายตัว, ผู้รับผิดชอบและสื่อสารให้พนักงานร่วมใจดำเนินการ และให้ติดตามรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมทุกไตรมาสและบางกิจกรรมในทุกเดือน (รอง ผจก.ปร.)	6. บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะทำงานในการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายรายตัวและเป้าหมายรวม กำหนดผู้รับผิดชอบและมีการรายงานติดตามผลในที่ประชุมผู้บริหารทุกเดือน ปัจจุบันมีผลการดำเนินงานแล้ว	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร = 29.63 ลบ. ซึ่งดีกว่าเป้าหมาย 2.96 ลบ.	2 x 3 = 6

ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)
3	ปัจจัยภายใน	เนื่องจากในปี 54-55 บริษัทฯ ได้ลงทุนในการซื้ออู่ลอยมูลค่า 85 ลบ. โดยใช้เงินบริษัทเอง และ Board ไม่ให้กู้เงิน ดังนั้นในปี 55-56 บริษัทฯ จะต้องบริหารเงินสดให้ได้ / ปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียนจะเป็นปัญหาระดับองค์กร	F2.1 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน	RF3 ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	RC3.1 บริษัทฯ นำเงินไปลงทุนในการซื้ออู่ลอย RC3.2 ไม่มีการเตรียมแหล่งเงินทุนรองรับที่ดี	1) มีเงินสดพร้อมใช้	40	RA = ไม่น้อยกว่า 3 ลบ. RT = +/- 0 ลบ.	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	จำนวนเงินสด 5 = ต่ำกว่า 3 ลบ. 1 = เกิน 3 ลบ.			M3.1 ให้รองผจก.บร. รับผิดชอบการบริหารเงินทุนหมุนเวียน/เงินสด และหาแหล่งเงินทุนสำรองที่มีต้นทุนต่ำกรณีฉุกเฉิน	1. ปัจจุบันบริษัทฯ มีการบริหารเงินสดและเงินทุนหมุนเวียน ดังนี้ 1.1 โครงการ OPV ใช้ P/N จากสถาบันการเงิน 20 ลบ. และ L/G 20 ลบ. 1.2 โครงการซ่อมเรือใช้วงเงิน P/N 15 ลบ. โดยโอนสิทธิการรับเงิน 1.3 โครงการซ่อมเรืออื่น ๆ ใช้วงเงิน OD 10 ลบ. 1.4 การบริหารจัดการบริษัทฯ ใช้วงเงิน OD 10 ลบ. 1.5 การบริหารจัดการบริษัทฯ ใช้วงเงินกู้ จากการนำอู่ลอยไปขายแล้วเข้ากลับคืน จำนวน 20 ลบ. ดอกเบี้ย 5.9% ต่อปี เริ่มใช้เดือน ก.ค. 55 (ผ่อนชำระประมาณเดือนละ 407,000 บาท)		 2 x 1 = 2
						2) จ่ายเช็คทุกใบต้องมีเงินจ่าย	60	RA = ไม่มีเช็ค RT = +/- 0	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	จำนวนเช็คค้าง 5 = มีเช็คค้าง 1 = ไม่มีเช็คค้าง			M3.2 ให้ ผอ.กองการเงินและผู้รับผิดชอบในการจ่ายเงิน ควบคุมและรายงานสถานะเงินสด และเจ้าหน้าที่ทุกสัปดาห์ เพื่อประกอบการพิจารณาชำระเงินให้เจ้าหน้าที่	2. กำหนดให้พนักงานที่ทำเช็คจ่ายกระหนยอดเงินฝากธนาคารทุกครั้งเมื่อมีการจ่ายเงิน เพื่อให้ผจก. ทราบสถานะการเงินตลอดเวลา	ไม่มีเช็คค้าง	 2 x 1 = 2

ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)
----------	--------------------------	-------------------------------------	---	----------------------------	----------------------------------	-----	---------------	--------------------------------	--------------------------	--------------	-----------------------------------	-----------------------	-------------------------	----------------	--	-----------------------------------

4	ปัจจัยภายใน	บริษัทมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงมาก และบริษัทยังไม่มีระบบการควบคุมต้นทุนที่ดี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันแล้วส่งผลกระทบต่อราคาต้นทุนของบริษัทโดยตรง	F2.2 ควบคุมต้นทุนในการซ่อม/สร้างเรือ	RF4 ต้นทุนในการซ่อมทำเรือไม่เป็นไปตามประมาณการ	RC4.1 นายช่างควบคุมงานขาดการควบคุมต้นทุนในการซ่อม RC4.2 การจัดหาวัสดุในการซ่อมทำเรือมีราคาสูง RC4.3 ข้อมูลที่ใช้ในการประมาณการไม่ถูกต้อง	1) ควบคุมการซ่อมทำได้ตามประมาณการ	100	RA = ไม่เกิน 90% ของเรือที่เข้าซ่อมทำ RT = +/- 5%	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	จำนวนเรือ 5 = 80% 4 = 85% 3 = 90% 2 = 95% 1 = 100%			M4.1 ให้ ผอ.กองปฏิบัติการ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของนายช่างควบคุมโครงการ (PM) เข้มงวดในเรื่องการบริหารและกำกับดูแลต้นทุนในการซ่อมและสร้างเรือ ให้เป็นไปตามประมาณการ และให้แผนกพัสดุจัดทำรายงานการใช้วัสดุในการซ่อม/สร้างเรือ ทุก 2 สัปดาห์ เพื่อให้ PM ทราบและควบคุม  M4.2 ให้หัวหน้าแผนกพัสดุ ตรวจสอบ/เปรียบเทียบการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทั้งในเรื่องราคา/คุณภาพและบริหารจัดการ ทำราคากลาง (มาตรฐาน ในการจัดซื้อ ให้การจัดหาพัสดุมีประสิทธิภาพในราคาที่เอกชน ดำเนินการ  M4.3 ให้ ผอ. กองธุรกิจ ใช้ข้อมูลที่ update ในการประมาณราคาทุน เพื่อให้การประมาณราคาทุนมีความถูกต้องและให้ ผอ.กองธุรกิจ จัดการให้มีการตรวจสอบปริมาณงานที่จะดำเนินให้ถูกต้อง	1. จัดให้มีการประชุมภายในกองปฏิบัติการและหัวหน้างานพัสดุ เพื่อรับทราบแนวทางการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นให้ PM ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรัดกุมรอบคอบ โดยเริ่มจากการวางแผนงาน ต้องสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับความเป็นจริงให้มากที่สุด ทั้งในเรื่องลำดับงาน, เวลาที่กำหนด รวมทั้งการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทันทีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และให้รับรายงานให้หน่วยขึ้นตรงและผู้บังคับบัญชาระดับสูงรับทราบต่อไป ติดตามการเบิกจ่ายการนำวัสดุไปใช้ให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าและประหยัดโดยการประสานงานด้านข้อมูลกับเจ้าหน้าที่พัสดุอย่างต่อเนื่อง ส่วนแผนกพัสดุได้จัดทำรายงานการใช้วัสดุเมื่อ 1 เม.ย. 55 2. กำลังดำเนินการอยู่ คาดว่าจะแล้วเสร็จในเดือน ส.ค. 55 3. ต้องรอ ข้อ 2. เสร็จก่อน	ต้นทุนในการซ่อมทำเรือ เป็นไปตามประมาณการ แต่การสร้างเรือในเรือ LCM ที่มีต้นทุนเกินประมาณการ ซึ่งเกิดจากความไม่ชัดเจนและความไม่เข้าใจในสัญญาการจัดหาพัสดุในการสร้างเรือ ทำให้ บอท. ต้องเพิ่มภาระในการจัดเตรียมพัสดุนอกเหนือจากข้อตกลง โดยส่งผลทำให้ต้นทุนเกินประมาณการและการส่งมอบงานล่าช้า		2 x 1 = 2
ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)	

														M4.4 ให้ ผอ.กองปฏิบัติการ ควบคุมและลดการใช้ OT และค่าใช้จ่ายอื่น	4. กำหนดมาตรการการทำงานล่วงเวลา โดยกำหนดให้งานที่มีลักษณะงานซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันให้มีหน่วยงานและผู้ปฏิบัติให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น เช่น เรือการทำเรือฯ และการสร้างเรือ LCM ในส่วนช่างกลึง แบ่งกำลังพลเป็น 2 ส่วน ในการทำล่วงเวลาอย่างชัดเจน วางแผนงานและลำดับงานให้หลีกเลี่ยงมากที่สุดเท่าที่จำเป็นและพยายามไม่ให้เกิดการ Rework งาน		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--







ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสียหาย	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)
----------	--------------------------	-------------------------------------	---	----------------------------	----------------------------------	-----	---------------	--------------------------------	--------------------------	--------------	-----------------------------------	-----------------------	-------------------------	----------------	--	-----------------------------------

5	ปัจจัยภายใน	<p>5.1 ลูกค้านำพอใจในผลการดำเนินงานและไม่นำเรื่องเข้าซ่อมทำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้าเอกชนจะเน้นเรื่องการซ่อมทำเรื่องแล้วเสร็จตามระยะเวลา</li> <li>- ลูกค้าทุกกลุ่มเน้นเรื่องคุณภาพในการซ่อม</li> </ul> <p>5.2 ลูกค้าเครมงานที่ไม่มีคุณภาพในช่วงระยะเวลาประกัน</p> <p>5.3 ขาดการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพทำให้มีต้นทุนในการทำงาน Rework</p> <p>5.4 การปฏิบัติงานของพนักงานไม่ดำเนินตามมาตรฐาน ISO จนทำให้ระบบ ISO ไม่มีประสิทธิภาพ และบริษัทถูก car หรือถูกยกเลิก ISO</p>	I1.1 กระบวนการซ่อมสร้างเรือที่มีประสิทธิภาพ	RF5 การซ่อม/สร้างเรือไม่มีประสิทธิภาพในเรื่องคุณภาพและทันเวลา	<p>RC5.1 นายช่างควบคุมงานไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>RC5.2 เครื่องมือในการซ่อมทำไม่พร้อม</p> <p>RC5.3 ขาดการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>RC5.4 การจัดหาพัสดุไม่สอดคล้องกับแผนการ</p>	1) การซ่อม/สร้างเรือได้ทันเวลา	50	RA = 100% RT = +/- 0	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	ความสำเร็จ 5 = <100% 1 = 100%			<p>M5.1 ให้ ผอ.กองปฏิบัติการ กำกับดูแลการซ่อมทำและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา (กำหนดความต้องการแรงงานของผู้รับเหมาให้เป็นไปตามแผนงาน ในแต่ละงานจะมีการแต่งตั้งผู้ควบคุมงานให้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการซ่อมทำเรือให้เป็นไปตามแผนงาน ให้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนงาน เพื่อติดตามความคืบหน้าในการทำงาน แก้ไขปัญหาอุปสรรค</p> <p>M5.2 กำหนดแนวทางในการพิจารณาการให้แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลงานดีกว่าแผนงานที่วางไว้หรือดีกว่ามาตรฐาน</p> <p>M5.3 ให้ ผอ.กองปฏิบัติการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องมือทุนแรง/เครื่องมือสนับสนุนการทำงานให้มีความพร้อมเสมอ โดยกำหนดเป็น KPI ของกองปฏิบัติการ</p> <p>M5.4 ให้หัวหน้าแผนกพัสดุ บริหารจัดการพัสดุให้สอดคล้องกับแผนการผลิต โดยประสานอย่างใกล้ชิดกับนายช่างควบคุมโครงการ (โดยกำหนดเป็น KPI ให้แผนกพัสดุในการหาพัสดุ)</p>	<p>1. กำหนดแผนงานและดำเนินการควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ตลอดจนมีการประชุมติดตามงานทุกสัปดาห์อยู่เป็นประจำ ส่วนพัสดุที่เกี่ยวข้อง นายช่างผู้ควบคุมงานติดตาม เรงรัดแผนกพัสดุเพื่อให้ทันต่อการใช้งาน</p> <p>2. อยู่ในระหว่างการพิจารณาดำเนินการแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน คาดว่าจะแล้วเสร็จเดือน ส.ค. 55 เพื่อใช้ใน ปี. 56</p> <p>3. ได้ดำเนินการตรวจสอบเครื่องทุนแรงและเครื่องมืออยู่เป็นประจำและตรวจเช็คก่อนเริ่มงานอยู่แล้ว โดยปัจจุบันอยู่ในระหว่างการจัดทำ KPI</p> <p>4. ดำเนินการแล้วโดยประสาน PM อย่างใกล้ชิดปัจจุบันไม่มีการส่งของล่าช้ากว่าแผน การทำ KPI คาดว่าจะแล้วเสร็จเดือน ส.ค. 55</p>	ไม่มีเรือซ่อมที่เสร็จล่าช้ากว่าแผน แต่มีการสร้างเรือ LCM ที่เสร็จล่าช้ากว่าแผน		2 x 5 = 10
						2) การเคลมงานจากลูกค้า	35	RA = ไม่มีเคลม RT = +/- 0	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	การเคลม 5 = 4 งาน 4 = 3 งาน 3 = 2 งาน 2 = 1 งาน 1 = ไม่มีเคลม			M5.5 ให้ QCA กำกับดูแลการปฏิบัติงานซ่อม/สร้างเรือให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงาน ISO9001	5. 5.1 ได้จัดประชุมร่วมระหว่าง QA กับฝ่ายปฏิบัติการ/ผู้รับเหมา/ลูกค้า และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อนเริ่มงานซ่อม/สร้าง	ไม่มีการเคลมจากลูกค้า		2 x 1 = 4
						3) การทำงาน Rework	15	RA = ไม่เกิน 30% ของงาน RT = +/- 5%	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	งาน Rework 5 = 40% 4 = 35% 3 = 30% 2 = 25% 1 = 20%				5.2 ชี้แจงข้อกำหนด/มาตรฐานที่ใช้ในการซ่อมสร้างให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและหาวิธีข้อกำหนดข้อสมาคมจัดชั้นเรือ	5.3 ได้มีการตรวจติดตาม OC Plan ระหว่างการซ่อมสร้างตามระยะเวลาของแผนงาน	ไม่มีงาน Rework	

ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)
													M5.6 จัดทำแผนการ QC ร่วมกับแผนการสร้างก่อนการปฏิบัติงาน  M5.7 จัดอบรมและทดสอบฝีมือแรงงานของผู้รับเหมาทุก 6 เดือน	6. 6.1 แจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติการนายช่างผู้ควบคุมงาน/ผู้รับเหมาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินงานตาม QC-Plan 6.2 ได้มีการตรวจติดตาม QP Plan ระหว่างการซ่อมสร้างตามระยะเวลาของแผนงานเพื่อจะได้ลดงาน Rework 7. 7.1 ก่อนเริ่มงานซ่อมและสร้างแจ้งให้ผู้รับเหมาเข้ารับการอบรมในแต่ละส่วนงาน เช่น การตัดเปลี่ยนแผ่นเหล็ก งานพันทรายและทำสี 7.2 ตรวจติดตาม และทดสอบงานของผู้รับเหมาเพื่อประเมินศักยภาพของทีมงานผู้รับเหมา เพื่อพิจารณาส่งเข้าอบรมต่อหรือเลิกจ้าง		

ลำดับที่	แหล่งที่มาของความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง	ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อาจได้รับผลกระทบ	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)	KRI	ถ่วงน้ำหนัก %	Risk Appetite / Risk Tolerance	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับผลกระทบ	ค่าระดับก่อนบริหารความเสี่ยง (RR)	ค่าระดับเป้าหมาย (TR)	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินผลกระทบภายหลังการบริหารความเสี่ยง	ค่าระดับหลังบริหารความเสี่ยง (RM)
----------	-------------------------	-------------------------------------	---	----------------------------	----------------------------------	-----	---------------	--------------------------------	--------------------------	--------------	-----------------------------------	-----------------------	-------------------------	----------------	--	-----------------------------------



6	ปัจจัยภายใน	6.1 การดำเนินงานด้าน IT ของบริษัทไม่มีประสิทธิภาพ (ไม่ปฏิบัติตามแผน , ผลงานไม่สามารถใช้งานได้) มีการลงทุนที่ไม่สมเหตุสมผลกับสภาพปัจจัย	L2.1 พัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศ	RF6 ระบบ IT ไม่สามารถรองรับกลยุทธ์ขององค์กร	RC6.1 ดำเนินการตามแผนแม่บท IT ไม่บรรลุเป้าหมาย RC6.2 ขาดการบูรณาการ/เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ	1) การดำเนินการตามแผน	50	RA = 90% RT = +/- 5%	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	5 = 80% 4 = 85% 3 = 90% 2 = 95% 1 = 100%			M6.1 ให้หัวหน้าแผนก IT ควบคุมกำกับดูแล การปฏิบัติงานตามแผนแม่บท IT/แผนปฏิบัติการประจำปี/แผนฝึกอบรม IT ให้เป็นไปตามแผนโดยให้ผอ.กองธุรกิจรับผิดชอบในภาพรวมอีกครั้ง	1. หัวหน้าแผนก IT ได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศปี 2554-2556 และได้ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผนแม่บท เรื่องต่อ ยอดระบบสนับสนุนงานสารสนเทศ ด้านการบริหารงานบุคคล และยกระดับการบริหารงานบุคคลขององค์กรจากระบบเดิม (Manual) ไปสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดฝึกอบรม IT ให้เป็นไปตามแผน ขณะนี้ทางแผนกได้ดำเนินการแล้วเสร็จ และสรุปเป็นรายงานเอกสารให้กับ ผอ.กองได้รับทราบข้อมูลทั้งหมด	แผนก IT ได้ดำเนินการตามแผน แต่ในปีที่บริษัทประสบปัญหาด้านการเงิน จึงไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนแผน เนื่องจากถูกลดงบประมาณ		2 x 5 = 10
						2) Share point เสร็จตามแผน	50	RA = เสร็จภายใน ก.ค. 55 RT = +/- 1 เดือน	5 = >80% 4 = 70-79% 3 = 60-69% 2 = 50-59% 1 = <50%	5 = ก.ย.55 4 = ส.ค.55 3 = ก.ค.55 2 = มิ.ย.55 1 = พ.ค.55			M6.2 รายงานความคืบหน้าด้าน Share Point ให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน	2. ขณะนี้ทางแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจในระบบ Share Point มีการทำการทดสอบความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อระบบ Share Point เพื่อนำข้อมูลแบบทดสอบมาสรุปเป็นสถิติการยอมรับและความเข้าใจในระบบรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นที่เรียบร้อยแล้ว	มีการอบรม Share Point ให้กับพนักงาน วันที่ 12-13 มี.ค. 55 ตามแผน		2 x 1 = 2