

แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568





คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดย คำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อเป้าหมายรวมขององค์กร แล้วกำหนด แผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้สร้างความมั่นใจขององค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกฝ่ายมีความเข้าใจ ถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ แผนบริหารความเสี่ยงนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกกลุ่มงาน ที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้เกิดผลสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ธันวาคม 2567





สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	1
1.2. เป้าหมาย	1
1.3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	1
ส่วนที่ 2 กรอบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	2
2.1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	2
2.2. ยุทธศาสตร์ของบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด	2
2.3. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
2.4. ความท้าทายของแผนบริหารความเสี่ยง	6
ส่วนที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	9
3.1. วิเคราะห์ Cost – benefit	9
3.2. วิเคราะห์โอกาสเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I)	13
3.3. กำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าความเบี่ยงเบน ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	16
3.4. จัดลำดับความเสี่ยง	18
3.5. กำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง	19
ภาคผนวก	
- แบบประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ	
- แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด	
- แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของบริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด	



ส่วนที่ 1

บทนำ

❖ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
4. เพื่อให้หน่วยงานในบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

❖ เป้าหมาย

เพื่อให้บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด สามารถบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

❖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรโดยรวมของหน่วยงานได้
2. หน่วยงานสามารถนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 2

กรอบและกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



❖ 2.1 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

1. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ผู้กำกับดูแลและผู้บริหารมีการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง
3. มีการให้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากร
4. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ รวมถึงแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
7. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง
8. มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

❖ 2.2 ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2568 – 2572

- | | |
|-----------------|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | ทบทวนและปรับปรุงบทบาทบริษัทฯ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 | พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผล
รัฐวิสาหกิจ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 | พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่
ขององค์กร |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 | ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม |

❖ 2.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประกอบด้วย

1. ระบุความเสี่ยง

บริษัท อุรุกรุงเทพ จำกัด มีการระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

2. ประเมินความเสี่ยง

2.1 การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (Cost – Benefit Analysis)

หลังจากได้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk owner) ระบุทางเลือก มาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการ/กิจกรรมลดอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละมาตรการ/กิจกรรมว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- **ผลเสีย (Cost)** ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

- **ผลได้ (Benefit)** ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรานั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เป็นต้น

2.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact : I) และโอกาสที่จะเกิด (Probability : P)

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยง

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
1	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ 20)
2	น้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยครั้ง (ร้อยละ 21 - 40)
3	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 41 - 60)
4	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ร้อยละ 61 - 80)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 20)
2	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ 21 - 40)
3	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ 41 - 60)
4	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ 61 - 80)



ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อยมาก

2.3 การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่มีผลต่อองค์กรเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียง ตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูงมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนต่อไป

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับ ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	$(3 \times 3) - (4 \times 4)$	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	$(1 \times 3) - (2 \times 4)$	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	$(4 \times 1) - (4 \times 2)$	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	$(1 \times 1) - (2 \times 1)$	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการ ควบคุมภายใน

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบและความรุนแรง (I)	4	3	2	1	
	1x4	2x4	3x4	4x4	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)
	1x3	2x3	3x3	4x3	
	1x2	2x2	3x2	4x2	
	1x1	2x1	4x1	4x1	
	1	2	3	4	
Risk-Appetite-Boundary: ขอบเขตที่ยอมรับได้					
ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง					
ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการความเสี่ยง					

3. กำหนดกิจกรรมควบคุม

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการ



บริหารจัดการความเสี่ยงต้องคู่มากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง (4T of Risk Responses) คือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือ การวิเคราะห์และเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2. การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่สามารถลดได้ โดยการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือการปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ ที่เป็นความเสี่ยง

4. การกระจาย หรือโอนความเสี่ยง (Transfer) ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงให้กับผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การทำสัญญาการรับประกัน เป็นต้น

4. แผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ากิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปโดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วก็จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

4.1 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

1) ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม

2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ

3) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเสนอมาตรการการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

4.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ



โดยกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลัก เป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

5. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

5.1 ติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากเจ้าของความเสี่ยงที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงทุกเดือน

5.2 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงไตรมาสละครั้ง

6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในและคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

❁ 2.4 ความท้าทายของแผนบริหารความเสี่ยง

การบริหารผลดำเนินงาน (Performance Management) ในแต่ละกิจการเป็นเรื่องของกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งเกิดมาจากความเข้าใจเกี่ยวกับ

1.ภาระงานสำคัญที่บุคลากรแต่ละคนจะต้องดำเนินการ และดำเนินการได้สอดคล้องกับความคาดหวังและการรับรู้

2.ผลผลิตของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของกิจการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.สถานะของการดำเนินงานที่ควรจะได้รับประเมินว่าเป็น “ผลดำเนินงานที่ดี”

4.ปัจจัยระดับ คุณภาพของผลดำเนินงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

5.วิธีการวัดผลดำเนินงาน เปรียบเทียบกับสถานะที่เรียกว่า “ผลดำเนินงานที่ดี” และช่องว่างของผลดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

6.อุปสรรคและจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่และเกินระดับที่ยอมรับได้ และยังมีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของผลดำเนินงาน

กิจการควรจะต้องเข้าใจว่า การบริหารผลดำเนินงาน (Performance Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) เพราะผลดำเนินงานที่ออกมาจริงจะมีผลประโยชน์ต่อบุคลากร องค์กรด้วย หากมีความร่วมมือ การประสานงานช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีมที่ดี ผลดำเนินงานก็จะไม่ย่ำแย่และไม่น่าพอใจ

ที่ไม่ถือว่าอยู่ในกระบวนการของการบริหารผลดำเนินงาน หรือไม่ใช้การบริหารผลดำเนินงาน

1.สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อบุคลากรอยู่แล้ว ในฐานะผู้บังคับบัญชา

2.การใช้วิธีการภาคบังคับบุคลากรให้ทำงานหนักขึ้น หรือดีขึ้น ที่ไม่ได้มาจากการสมัครใจ

3.ใช้เฉพาะในกรณีที่พบว่าผลดำเนินงานมีแนวโน้มที่จะออกมาแบบไม่น่าพอใจ



4.เป็นการกรอกข้อมูลเพียงปีละครั้ง หรือไตรมาสละครั้งในแบบฟอร์มที่กำหนดการบริหารผลดำเนินงานจึงเน้นที่กระบวนการสื่อสาร ร่วมมือ ร่วมแรงระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันให้ทุกคนดีขึ้น และเกิดประโยชน์แก่ทุกคน

ประเด็นที่จำเป็นต้องมีการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงต่อการบริหารผลดำเนินงาน ได้แก่

ประการที่ 1 การบริหารผลดำเนินงานเป็นเรื่องที่ยังต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นสำคัญหากทั้ง 2 ประเด็นนี้ยังไม่เกิดขึ้น ก็ยังต้องมีการดำเนินงานต่อไป จึงถือได้ว่าเวลาและความพยายามเป็นการลงทุนเพื่อใช้ในการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารความเสี่ยง) และต้องก่อให้เกิดผลตอบแทนในรูปแบบของผลดำเนินงานที่ดีขึ้น และต้องเป็นผลตอบแทนที่สร้างประโยชน์ให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร และให้แก่องค์กรเอง

ประการที่ 2 การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารพื้นฐานความเสี่ยง) เป็นเรื่องของความสำเร็จในการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ และปฏิบัติงานตามแนวทางที่ควรจะเป็น แต่การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารพื้นฐานความเสี่ยง) ไม่ใช่เรื่องของหน้าที่ผู้บริหารจะเข้าไปยุ่งวุ่นวาย จุกจิกทุกเรื่องทุกขั้นตอน เกี่ยวข้องหรือทำเสียเอง แทนที่จะให้บุคลากรทำตามภาระงาน

ประการที่ 3 การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารพื้นฐานความเสี่ยง) ของบุคลากรอาจจะมีตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงมาจากการที่ผู้บริหารล่าช้าในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจแล้วเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ทำให้บุคลากรไม่อาจจะรับเอาผลการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติงานได้การที่บุคลากรขาดความเข้าใจอย่างชัดเจน หรือขาดการแบ่งปันความเข้าใจให้เกิดอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนกัน จนเกิดผลสำเร็จของผลดำเนินงาน

ประการที่ 4 การบริหารผลดำเนินงานอาจจะเกิดมาจากปัญหาและข้อบกพร่องในด้านของข้อมูลความเสี่ยง และปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ไหลลื่นจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนด้วยเมื่อการไหลของข้อมูลไม่ลื่นไหล ผู้บริหารก็จะไม่รับรู้ข้อบ่งชี้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ จนยากในการบริหารจัดการ หรือหาแนวทางการป้องกันให้ได้ก่อนที่จะเกิด ในลักษณะที่เป็นการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารพื้นฐานความเสี่ยง) จึงอาจจะต้องเริ่มจากการแจ่มแจ้ง ชักซ้อมทำความเข้าใจให้ชัดเจนและเพียงพอ ตั้งแต่แรกว่า ความเสี่ยงและผลดำเนินงานอะไรสำคัญและอะไรไม่สำคัญ

ประการที่ 5 การบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารพื้นฐานความเสี่ยง) อาจจะยังมีจุดอ่อนหรือช่องว่าง หากไม่สามารถทำให้บุคลากรลดความผิดพลาดซ้ำซาก อันเนื่องมาจากการขาดองค์ความรู้ในรูปแบบของบทเรียนที่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกันอย่างเพียงพอการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารพื้นฐานความเสี่ยง) จึงควรมีกิจกรรมในการวิเคราะห์และเจาะลึกให้เห็นถึงรากเหง้าของปัญหาที่ทำให้เกิดความผิดพลาด เพื่อที่จะกำหนดวิธีการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ประการที่ 6 ไม่ใช่คำตอบสุดท้ายที่จะแก้ไขปัญหาลดดำเนินงานของทุกกิจการได้ทุกอย่าง เพียงแต่ควรจะสามารถจัดการกับประเด็นที่มักจะเกิดกับการสร้างผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องการการบริหารจัดการเพิ่มเติมสังเกตว่าคำหลักของการบริหารผลดำเนินงาน (รวมทั้งการบริหารบนฐานความเสี่ยง) คือ คำว่า “ควรจะ” หรือ “น่าจะ” ซึ่งเป็นผลที่คาดว่าจะเกิดจากการลงทุนด้าน (ก) เวลา และ (ข) ความพยายามในการสร้างความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้านผลการดำเนินงานการบริหารผลดำเนินงาน จึงเป็นการบริหารที่เน้นการผลักดันขับเคลื่อนให้บุคลากรกลับไปรับผิดชอบภาระงานของตนเอง เพื่อให้ได้ผลดำเนินงานที่ดีขึ้นทุกระดับ โดยเน้นความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมถึงบุคลากรภายนอกที่ทำหน้าที่เป็น Outsourcing ด้วยสิ่งที่จะทำให้เกิดแรงผลักดัน หรือขับเคลื่อนความรับผิดชอบของบุคคลจึงเกี่ยวข้องกับการแก้ไขความเสี่ยงในประเด็นต่อไปนี้ด้วย

- (1) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่อาจจะรับรู้ ได้อย่างชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานของตนถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่ เทียบกับเกณฑ์ที่ควรจะเป็น
- (2) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่อาจมั่นใจ และขาดความเข้าใจว่า อำนาจหน้าที่ของตนในการกำกับภาระงานควรจะเป็นอย่างไร ขอบเขตแค่ไหน
- (3) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่ได้รับการชี้แจง และยอมรับว่าระดับผลงานออกมาดีมากน้อยแค่ไหน
- (4) จัดปัญหาที่บุคลากรไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะ ความสามารถใหม่ๆ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาผลการดำเนินงาน
- (5) จัดปัญหาที่บุคลากรมีความทรงจำทางลบว่าผู้บริหารไม่เคยพอใจกับผลดำเนินงานของตน ต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน
- (6) จัดปัญหาที่บุคลากรรู้สึกกว่าตนไม่อาจจะตัดสินใจได้เอง แมแต่ในเรื่องที่ง่าย ๆ ด้วยตนเอง
- (7) จัดปัญหาที่บุคลากรรู้สึกกว่าผู้บริหารเข้ามาวุ่นวาย ก้าวร้าวการปฏิบัติงานมากเกินไป เหมือนไม่เคยไว้วางใจ และไม่ยอมปล่อยให้บุคลากรทำงานด้วยตนเอง
- (8) จัดปัญหาที่บุคลากรเห็นว่าไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอในส่วนที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุนี้ แผนงานตั้งต้นเพื่อที่จะเป็นกิจกรรมภายใต้การบริหารผลดำเนินงานจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นเกี่ยวกับ

- 1.แผนงานการจัดกิจกรรม Kick-Off Meeting ของโครงการทุกโครงการก่อนจะเริ่มดำเนินงานจริง
- 2.แผนงานการประเมินศักยภาพ ความพร้อมในการปฏิบัติงานก่อนการเริ่มดำเนินงานจริงและจัดการลดช่องว่างด้วยการทำแผนการพัฒนาศักยภาพและความพร้อม
- 3.แผนการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ด้วยการทำแผนสำรองเพื่อฉุกเฉิน เป็นทางเลือก กรณีที่สมมติฐานเปลี่ยนแปลง
- 4.แผนการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis ในระดับแผนงาน/โครงการ และการนำเอาประเด็นจุดอ่อนและภัยคุกคามไปทำแผนการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง
- 5.แผนการสื่อสารเพื่อชักจูงความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผล ตอบข้อซักถามอย่างเพียงพอ



ส่วนที่ 3

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ 2568 บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีการนำความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด ที่มีการควบคุมไม่เพียงพอ จำนวน 9 ปัจจัยเสี่ยง มาดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีการกำหนดมาตรการ/แผนในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูงมาก (Extreme) และสูง (High) นั้นให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง (Medium) ก็มีมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมาย ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงได้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย โดยดำเนินการตามขั้นตอนของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2568 ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ Cost – benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) ที่คุ้มค่าที่สุด

ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยงกลยุทธ์ 4T of Risk Responses
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
1	บริษัทฯ ขาดทุนติดต่อกัน	จัดทำรายงานข้อมูลกระแสเงินสดให้ผู้บริหารทราบทุกไตรมาส กองธุรกิจและการตลาดเร่งหารายได้เพิ่มเติมเพื่อเสริมสภาพคล่อง	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)	มอบหมายให้กองธุรกิจและการตลาดเร่งหารายได้เพิ่ม (Medium)	สภาพคล่องทางการเงิน	1. ไม่มีต้นทุนในรูปการเงินหรือแรงงานที่ส่งผลกระทบ 2. สภาพคล่องของบริษัทส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กร 3. สภาพคล่องของบริษัทฯ ไม่สามารถยกเป็นภาระให้กับผู้อื่นได้ การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
2	ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ (ปีงบประมาณ 2567 บริษัทฯ มียังมียอดลูกหนี้ภาคเอกชนจำนวนมาก)	แผนกบัญชีและการเงิน แจ้งกองธุรกิจและการตลาด ทราบกรณีลูกหนี้ภาคเอกชนมีปัญหาค้างชำนาน เพื่อให้มีการพิจารณาถ่วงดุลในการ	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)	มีการมอบหมายให้แผนกบัญชีและการเงินร่วมกับกองธุรกิจและการตลาดในการติดตามลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระ (Medium)	1. สามารถติดตามเร่งรัดลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระได้ 2. บริษัทฯ มีเงินสดหมุนเวียน 3. ไม่เกิดการฟ้องร้องและ	การวิเคราะห์ : การจัดการด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและรายได้จากการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งมีความเสี่ยงต้องดำเนินการบริหารจัดการอยู่แล้ว



ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยงกลยุทธ์ 4T of Risk Responses
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
		รับลูกค้าใหม่มากขึ้น และเพื่อความรัดกุมในการบริหารสัญญา			ดำเนินการทางกฎหมาย	การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
3	เจ้าหนี้ค้างชำระ	จัดทำและแสดงรายการกระแสเงินสดคงเหลือและวงเงิน OD ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ กองธุรกิจฯ เฝ้าหารายได้เพิ่มเข้ามาเพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้ดีขึ้นคล่อง	ไม่มีต้นทุนดำเนินการ เนื่องจากเป็นกระบวนภายใน (Low)	1. ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ (Low)	คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการให้เช่าที่ดินยานาวา ระยะเวลา 30 ปี ได้	การวิเคราะห์ : ๑.เกิดการฟ้องร้องจากเจ้าหนี้ ๒.ภาษีค้างจ่ายถูกคิดเบี้ยปรับอัตราเงินเพิ่มขึ้นตามระยะ เวลาที่ค้างชำระ ๓.ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามคำพิพากษาศาลปกครอง การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
4	โครงการสร้างเรือชุดการทำเรือฯ	คณะทำงานจัดทำแผนงานโครงการฯ พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูลของโครงการฯ ให้ถูกต้องครบถ้วน วิเคราะห์ ทบทวน ปัญหา และอุปสรรค	มีต้นทุนดำเนินการ จำนวน 200,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าเบี้ยประชุมและค่ารับรอง คณะกรรมการคัดเลือกฯ - ค่าอื่นๆ (High)	แต่งตั้งผู้ควบคุมโครงการเพื่อดูแลงานในโครงการให้เป็นไปตามกำหนด (High)	ส่งมอบเรือชุดแบบยั่งยืนการทำเรือฯ ได้ตามกำหนดในสัญญา	โครงการสร้างเรือชุดการทำฯเป็นโครงการ ที่สำคัญของ บอท. ซึ่งมีความเสี่ยงต้องดำเนินการบริหารจัดการอยู่แล้ว จึงใช้วิธีกระจายหรือโอนความเสี่ยงไปยังผู้รับจ้างจำเป็น การจัดการ : กระจาย/โอน Transfer



ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยงกลยุทธ์ 4T of Risk Responses
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
5	โครงการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่	คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอุโมงค์แห่งใหม่	มีต้นทุนดำเนินการจำนวน 500,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง - ค่าจัดทำเอกสาร (High)	แต่งตั้งผู้ควบคุมโครงการเพื่อดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา - ค่าอื่นๆ (High)	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	โครงการสร้างอุโมงค์แห่งใหม่ เป็นโครงการที่สำคัญของ บอท. จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องมีกำหนดแผน/มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
6	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดซื้อจัดจ้างตาม พรบ. 2560	จัดให้มีการฝึกอบรมการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ให้กับพนักงานตามแผน	มีต้นทุนดำเนินการจำนวน 100,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าฝึกอบรม - ค่าอื่นๆ (Medium)	1. ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ (Low)	บริษัทมีพนักงานที่สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การวิเคราะห์ : เนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับองค์กร ดังนั้น หน้าที่หรือความรับผิดชอบต่างๆ ควรมีการวางแผนและได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
7	การบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน	มีการรายงานผลการจัดการต้นทุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและ กก.ผจก. ทราบทุกไตรมาส	ไม่มีต้นทุนดำเนินการเนื่องจากเป็นกระบวนการภายใน (Low)	มอบหมายให้แผนกบัญชีและการเงิน ร่วมกับการธุรกิจและการตลาด (Medium)	บริษัทฯ มีความคล่องตัวมากขึ้น	การวิเคราะห์ : การจัดการด้านค่าใช้จ่ายและรายได้จากการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องมีกำหนดแผน/มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat



ที่	ความเสี่ยง	การจัดการ	Cost - benefit			การวิเคราะห์และการจัดการด้วยความเสี่ยงกลยุทธ์ 4T of Risk Responses
			ต้นทุน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	
			งบประมาณ	แรงงาน		
8	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัท ดำเนินการจัดทำร่างการปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ	มีต้นทุนดำเนินการ 80,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าเบี้ยประชุมและค่ารับรอง - ค่าอื่นๆ (Medium)	1. ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่มเติม 2. เป็นงานที่อยู่ในภาระ หน้าที่ (Low)	เกิดประสิทธิ ภาพในการปฏิบัติงาน	การวิเคราะห์ : เนื่องจากระเบียบบริษัทฯ ค่อนข้างซับซ้อนกับการดำเนินธุรกิจ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน จำเป็น ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการ : ลดความเสี่ยง Treat
9	โครงการพัฒนาพื้นที่ ยานนาวาเชิงพาณิชย์	คณะกรรมการนำแผนงานที่ปรับปรุงและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เสนอคณะกรรมการคัดเลือกฯ และคณะกรรมการบริษัทตามลำดับ	มีต้นทุนดำเนินการ จำนวน 200,000 บาท ประกอบด้วย - ค่าเบี้ยประชุมและค่ารับรอง คณะกรรมการคัดเลือกฯ - ค่าโฆษณาตามสื่อต่าง - ค่าจัดทำเอกสารประมูล - ค่าอื่นๆ (High)	1. แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกฯ และเป็นผู้รวบรวมข้อมูลเตรียมการประชุมคัดเลือกฯ (High)	โครงการพัฒนาพื้นที่ ยานนาวา ดำเนินการลงนามในสัญญาเช่าและจดทะเบียนให้เช่าที่ดินยานนาวา ณ สำนักงานที่ดิน รวมถึงได้รับเงินงวดแรกจากโครงการ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	โครงการพัฒนาพื้นที่ ยานนาวา เป็นโครงการที่สำคัญ ซึ่งมีความเสี่ยงต้องดำเนินการบริหารจัดการ อย่างความเสี่ยงอยู่แล้ว จึงใช้วิธีกระจายหรือโอนความเสี่ยงไปยังผู้รับจ้าง การจัดการ : กระจาย/โอน Transfer

ตารางวิเคราะห์ Cost – benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) ที่คุ้มค่าที่สุด



ผลจากการวิเคราะห์ Cost – benefit โดยวิธีจัดการความเสี่ยง (4T of Risk Responses) มีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการโดยเร่งด่วนจำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง โดยแยกตามประเภทความเสี่ยง (S-F-O-C) รองรับยุทธศาสตร์และผู้รับผิดชอบ ดังนี้

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	รองรับยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบ
F1. บริษัทฯ ขาดทุนติดต่อกัน	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผู้อำนวยการกองธุรกิจและการตลาด / หัวหน้าแผนกการตลาด
F2. ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผอ. กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ / ทน. แผนกบัญชีและการเงิน
F3. เจ้าหนี้ค้างชำระ	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	ผอ. กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ / ทน. แผนกบัญชีและการเงิน
O1. โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	คณะทำงานโครงการฯ / กองปฏิบัติการ
O2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.2560	(3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	แผนกบริหารงานพัสดุ/แผนกทรัพยากรบุคคล
O3. การบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน	(2) ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	กองธุรกิจและการตลาด/กองปฏิบัติการ
C1. ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	(3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	กองบริหารทรัพยากรบุคคล

3.2. วิเคราะห์โอกาสเกิด (Probability : P) และผลกระทบ (Impact : I) ของ 7 ปัจจัยเสี่ยง รายละเอียดดังนี้

3.2.1 บริษัทฯ ขาดทุนติดต่อกัน

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บริษัทฯ จัดทำแผนการแก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ภายในไตรมาสที่ 1	1	รายรับจริง $\geq$ ประมาณการรายรับ
2	บริษัทฯ จัดทำแผนการแก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ภายในไตรมาสที่ 2	2	รายรับจริง < ประมาณการรายรับ ไม่เกินร้อยละ 25
3	บริษัทฯ จัดทำแผนการแก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน หลังจากไตรมาสที่ 2	3	รายรับจริง < ประมาณการรายรับ ตั้งแต่ร้อยละ 25 แต่ไม่เกินร้อยละ 50
4	บริษัทฯ ไม่ได้จัดทำแผนการแก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน	4	รายรับจริง < ประมาณการรายรับ เกินกว่าร้อยละ 50



3.2.2 ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระต่ำกว่า 30% ของลูกหนี้ทั้งหมด	1	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระ ตั้งแต่ 4 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 6 ล้านบาท
2	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระ 30 - 39% ของลูกหนี้ทั้งหมด	2	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระ ตั้งแต่ 6 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 8 ล้านบาท
3	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระ 40 - 50% ของลูกหนี้ทั้งหมด	3	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระ ตั้งแต่ 8 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท
4	ลูกหนี้เอกชนที่ค้างชำระ เพิ่มขึ้นเกินกว่า 50% ของลูกหนี้ทั้งหมด	4	ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระ เกินกว่า 10 ล้านบาท

3.2.3 เจ้าหนี้ค้างชำระ

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	เจ้าหนี้ค้างชำระลดลงเกินกว่าร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา	1	เจ้าหนี้ยอดค้างชำระรวม ไม่เกิน 175 ล้านบาท
2	เจ้าหนี้ค้างชำระลดลง ตั้งแต่ร้อยละ 4 แต่ไม่เกิน ร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา	2	ยอดเจ้าหนี้ค้างชำระรวม ตั้งแต่ 175 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท
3	เจ้าหนี้ค้างชำระลดลง ตั้งแต่ร้อยละ 3 แต่ไม่เกิน ร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา	3	ยอดเจ้าหนี้ค้างชำระรวม ตั้งแต่ 200 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 225 ล้านบาท
4	เจ้าหนี้ค้างชำระ ลดลงน้อยกว่าร้อยละ 3 หรือ เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา	4	ยอดเจ้าหนี้ค้างชำระรวม เกินกว่า 225 ล้านบาท

3.2.4 โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	คณะทำงานฯ สามารถดำเนินการจัดทำเล่มผล การศึกษาโครงการผลการศึกษาความเป็นไปได้ของ สถานที่ตั้งอยู่เรือแห่งใหม่ ภายในไตรมาสที่ 2	1	คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอยู่ เรือแห่งใหม่นำเสนอผลการศึกษาโครงการสร้าง อยู่เรือแห่งใหม่ต่อกองทัพบเรือเพื่อทราบ
2	คณะทำงานฯ สามารถดำเนินการจัดทำเล่มผล การศึกษาโครงการผลการศึกษาความเป็นไปได้ของ สถานที่ตั้งอยู่เรือแห่งใหม่ ภายในไตรมาสที่ 3	2	คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอยู่ เรือแห่งใหม่นำเสนอผลการศึกษาโครงการสร้าง อยู่เรือแห่งใหม่ต่อคณะกรรมการ บอท. เพื่อพิจารณาให้ ความเห็นชอบและอนุมัติผลการศึกษา
3	คณะทำงานฯ สามารถดำเนินการจัดทำเล่มผล การศึกษาโครงการผลการศึกษาความเป็นไปได้ของ สถานที่ตั้งอยู่เรือแห่งใหม่ ภายในไตรมาสที่ 4	3	คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอยู่ เรือแห่งใหม่นำเสนอผลการศึกษาโครงการสร้าง อยู่เรือแห่งใหม่ต่อกรรมการผู้จัดการ บอท. เพื่อพิจารณาให้ ความเห็นชอบ
4	คณะทำงานฯ ไม่สามารถดำเนินการจัดทำเล่มผล การศึกษาโครงการผลการศึกษาความเป็นไปได้ของ สถานที่ตั้งอยู่เรือแห่งใหม่	4	คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งอยู่ เรือแห่งใหม่ ไม่นำเสนอผลการศึกษาโครงการสร้างอยู่เรือ แห่งใหม่ต่อกรรมการผู้จัดการ บอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ



3.2.5 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.2560

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเกินกว่า ร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมด	1	ใน งป. 68 บริษัทฯ ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง
2	บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเกินกว่าร้อยละ 70 แต่ไม่เกินร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมด	2	ใน งป. 68 บริษัทฯ มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง 1 – 2 ครั้ง
3	บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเกินกว่าร้อยละ 60 แต่ไม่เกินร้อยละ 70 ของบุคลากรทั้งหมด	3	ใน งป. 68 บริษัทฯ มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง 2 – 4 ครั้ง
4	บุคลากรไม่ได้รับการอบรมในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและ/หรือ บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง น้อยกว่าร้อยละ 60 ของบุคลากรทั้งหมด	4	ใน งป. 68 บริษัทฯ มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง มากกว่า 5 ครั้ง

3.2.6 การบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บริษัทฯ จัดทำแผนการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือ ภายในไตรมาสที่ 1	1	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ไม่เกินร้อยละ 15
2	บริษัทฯ จัดทำแผนการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือ ภายในไตรมาสที่ 2	2	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน เกินกว่าร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20
3	บริษัทฯ จัดทำแผนการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือ หลังจากไตรมาสที่ 2	3	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน เกินกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 25
4	บริษัทฯ ไม่ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือ	4	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน เกินกว่าร้อยละ 25

3.2.7 ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

โอกาสเกิด (Probability : P)		ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ มากกว่า 2 ฉบับ	1	คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ มากกว่า 2 ฉบับ
2	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ 2 ฉบับ	2	คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ 2 ฉบับ
3	บริษัทมีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ 1 ฉบับ	3	คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ 1 ฉบับ
4	บริษัทไม่มีการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่	4	คณะกรรมการบริษัทฯ ไม่อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่



3.3. กำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) ของ บอท.

โดยการอ้างอิงจากร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บอท. ประจำปีบัญชี 2567 (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 และ 2) เป็นเกณฑ์หลัก ส่วนการกำหนดค่า RA และ RT ของปัจจัยเสี่ยงอื่นจะพิจารณาจากค่าตัวชี้วัดหน่วยงานรับผิดชอบระดับความเสี่ยงลดลงตามเป้าหมาย ความเหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรการ/แผนการบริหารจัดการ

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน		วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ	S-O-F-C	ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2568				
				1	2	3	4	5
1	บริษัทฯ ขาดทุนติดต่อกัน	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	F					
	RA : รายรับจริง $\geq$ ประมาณการรายรับ					RA		
	RT : + รายรับจริง $\geq$ ประมาณการรายรับ						(+) RT	
	RT : - รายรับจริง $<$ ประมาณการรายรับ ไม่เกินร้อยละ 25				(-) RT			
2	ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	F					
	RA : ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระ ตั้งแต่ 4 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 6 ล้านบาท					RA		
	RT : + ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระรวม ไม่เกิน 4 ล้านบาท						(+) RT	
	RT : - ยอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระ ตั้งแต่ 6 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 8 ล้านบาท				(-) RT			



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน		วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ	S-O-F-C	ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2568				
				1	2	3	4	5
3	เจ้าหนี้ค้างชำระ	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	F					
	RA : ยอดเจ้าหนี้ค้างชำระรวม ตั้งแต่ 175 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท					RA		
	RT : + เจ้าหนี้ยอดค้างชำระรวม ไม่เกิน 175 ล้านบาท						(+) RT	
	RT : - ยอดเจ้าหนี้ค้างชำระรวม ตั้งแต่ 200 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 225 ล้านบาท				(-) RT			
4	โครงการสร้างเรือแห่งใหม่	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	O					
	RA : คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งเรือแห่งใหม่นำเสนอผลการศึกษาโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ต่อคณะกรรมการบอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติผลการศึกษา					RA		
	RT : +: คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งเรือแห่งใหม่นำเสนอผลการศึกษาโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ต่อกองทัพเรือเพื่อทราบ						(+) RT	
	RT : -: คณะทำงานโครงการศึกษาความเป็นไปได้ของสถานที่ตั้งเรือแห่งใหม่นำเสนอผลการศึกษาโครงการสร้างเรือแห่งใหม่ต่อกรรมการผู้จัดการบอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ				(-) RT			
5	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.2560	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	O					
	RA :ไป งบ. 68 บริษัทฯ มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง 1 – 2 ครั้ง					RA		
	RT : + ไป งบ. 68 บริษัทฯ ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง						(+) RT	
	RT : - ไป งบ. 68 บริษัทฯ มีข้อร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง 3 – 4 ครั้ง				(-) RT			



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ	S-O-F-C	ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2568				
			1	2	3	4	5
6	การบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน	ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	O				
	RA : ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน เกินกว่าร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20				RA		
	RT : +: ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน ไม่เกินร้อยละ 15					(+) RT	
	RT : - ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน เกินกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 25			(-) RT			
7	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	C				
	RA : คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ 2 ฉบับ				RA		
	RT : + คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ มากกว่า 2 ฉบับ					(+) RT	
	RT : - คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงหรือร่างระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ 1 ฉบับ			(-) RT			

3.4. จัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงพิจารณาจากระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร โดยเรียงลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อยมาก รวมถึงพิจารณาความเสี่ยงที่มาจากด้านการเงินเป็นอันดับแรก ด้านธุรกิจและการตลาด การบริหารจัดการองค์กร และเกณฑ์ประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงฯ ตามลำดับ



ปัจจัยเสี่ยง	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ประเมินความเสี่ยง				
		โอกาส (P)	ผลกระทบ (I)	$P \times I$	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
F1. บริษัทฯ ขาดทุนติดต่อกัน	กองแผนงานฯ/ กองธุรกิจและ การตลาด	4	4	16	สูงมาก	1
F2. ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ	แผนกบัญชีและ การเงิน	4	4	16	สูงมาก	2
F3. เจ้าหนี้ค้างชำระ	แผนกบัญชีและ การเงิน	4	4	16	สูงมาก	3
O1. โครงการสร้างอยู่เรือแห่งใหม่	กองธุรกิจและ การตลาด/กอง ปฏิบัติการ	4	4	16	สูงมาก	4
O2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ในการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.2560	แผนก บริหารงานพัสดุ	4	4	16	สูงมาก	5
O3. การบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อม สร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน	กองธุรกิจและ การตลาด/ แผนกบัญชี	4	4	16	สูงมาก	6
C1. ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	กองบริหาร ทรัพยากร	4	4	16	สูงมาก	7

3.5 กำหนดมาตรการ/แผน ในการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำมาตรการ/แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2567 จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยงมีการกำหนดเป้าหมายและแผน/มาตรการในการบริหารความเสี่ยงโดยเรียงลำดับจากความเสี่ยงสูงมากไปน้อย ดังนี้

3.5.1 ปัจจัยเสี่ยง : F1.บริษัทฯ ขาดทุนติดต่อกัน

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $1 \times 1 = 2$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน แผนกบัญชีและการเงิน กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ รายงานสถานะทางการเงินต่อกรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อเร่งรัดหาวิธีในการแก้ไขปัญหา

3.5.2 ปัจจัยเสี่ยง : F2.ลูกหนี้เอกชนค้างชำระ

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $4 \times 4 = 16$



- มาตรการ/แผน ทำหนังสือรายงานปัญหาต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และกรรมการผู้จัดการ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาด่วนที่สุด กรณีพบว่าลูกหนี้เอกชนไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ และเพื่อไม่ให้เกิดการฟ้องร้องตามกฎหมาย

3.5.3 ปัจจัยเสี่ยง : F3. เจ้าหนี้ค้างชำระ

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน ทำหนังสือรายงานปัญหาต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และกรรมการผู้จัดการ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาด่วนที่สุด กรณีพบว่าไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ อาจส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ และเพื่อไม่ให้เกิดการฟ้องร้องตามกฎหมาย

3.5.4 ปัจจัยเสี่ยง : O2. โครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน
 1. ทบทวนความเหมาะสมของสถานที่ (เดิม) /พิจารณาคัดเลือกสถานที่ (ใหม่)ฯ
 2. ทบทวน/วิเคราะห์ประมาณการความต้องการ (Real Demand) ในการสร้าง-ซ่อมเรือของลูกค้าทั้งกองทัพเรือ ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
 3. วิเคราะห์ทางด้านการตลาด เพื่อตั้งสมมติฐานถึงความเป็นไปได้ในด้านธุรกิจ

3.5.5 ปัจจัยเสี่ยง : O3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.2560

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน จัดการฝึกอบรมความรู้ความสามารถด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 กฎกระทรวง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.5.6 ปัจจัยเสี่ยง : O4. การบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง (P x I) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง (P x I) $4 \times 4 = 16$



- มาตรการ/แผน จัดทำแผนการบริหารจัดการต้นทุนงานซ่อมสร้างเรือและต้นทุนการดำเนินงาน ทำหนังสือรายงานปัญหาต่อรองผู้จัดการ (บริหาร) และกรรมการผู้จัดการ ทุกไตรมาสที่

3.5.7 ปัจจัยเสี่ยง : C1. ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

- เป้าหมาย ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $2 \times 2 = 4$
- ก่อนบริหาร ระดับความเสี่ยง ($P \times I$) $4 \times 4 = 16$
- มาตรการ/แผน แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงและเพิ่มเติมระเบียบบริษัทฯ ปรับปรุงแก้ไขระเบียบฯ นำระเบียบทั้งหมดของบริษัทฯ มาพิจารณา เพื่อทำแผนในการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ



ภาคผนวก



การประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

บส.1

หน่วยงานรับผิดชอบ :

โครงการ / กิจกรรม / งาน :

รองรับยุทธศาสตร์ :

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) :

ประเภทความเสี่ยง

S	F	O	C
---	---	---	---

วิเคราะห์ความเสี่ยง					งบประมาณ ดำเนินการ (บาท)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด
สาเหตุ	ระดับความเสี่ยง (R)						
	P	I	P x I	ระดับ ความเสี่ยง			

โอกาสเกิด (Probability : P)	
1	
2	
3	
4	

ผลกระทบ (IMPACT : I)	
1	
2	
3	
4	

ผลกระทบและความรุนแรง (I)	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (P)					



แบบรายงานความก้าวหน้าและติดตามการบริหารความเสี่ยงของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รายงานความก้าวหน้าและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 256... / ไตรมาสที่ ...

หน่วยงานรับผิดชอบ							ผลการบริหารความเสี่ยง				RM.0.../6...	
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)							เป้าหมาย					
Risk Appetite (RA)							ระดับความรุนแรง			ผลกระทบ		(ก่อนบริหารความเสี่ยง)
Risk Tolerance (RT)							ระดับความรุนแรง			ผลกระทบ		(หลังบริหารความเสี่ยง)
ความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยง		น้ำหนัก สาเหตุ (%)		กิจกรรมควบคุม		แผนจัดการความเสี่ยง		สาเหตุที่ผลการดำเนินงานไม่ได้เป้าหมายไตรมาส				
(Root Cause)		ภายใน	ภายนอก	(Existing Control)		(Mitigation Plan)						
								กิจกรรมการควบคุม/แผนจัดการความเสี่ยง (เพิ่มเติม)		Cost (บาท)	Benefit	

ความหมายของค่าผลกระทบ และ โอกาสเกิด

โอกาสเกิด (Probability : P)			ผลกระทบ (IMPACT : I)		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปี พ.ศ.2568

