

# กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

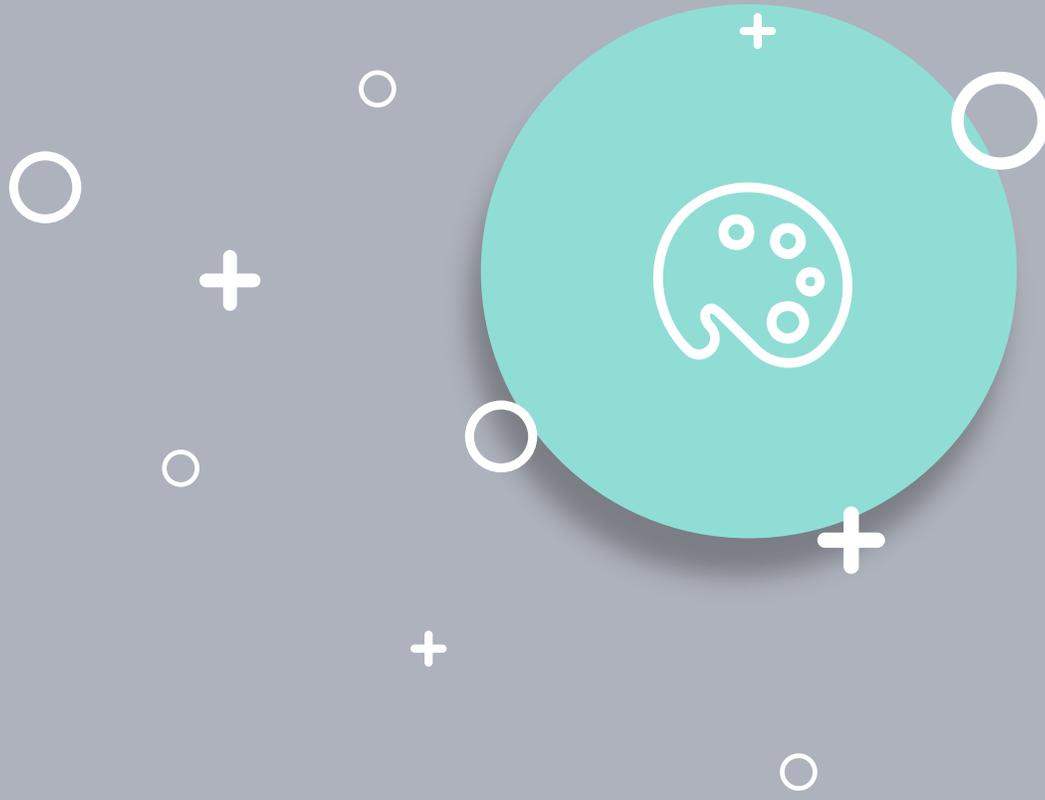
## (Strategic Planning)

### ของระบบประเมินผลฯ ใหม่

### (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)

13:00 – 13:30	ลงทะเบียน
13:30 – 13:40	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กล่าวเปิดการสัมมนา
13:40 – 15:00	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 1
15:00 – 15:15	พักรับประทานอาหารว่าง
15:15 – 15:45	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ช่วงที่ 2
15:45 – 16:30	ถาม-ตอบ
16:30	จบการสัมมนา





**การชี้แจงผลประเมิน Baseline  
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Planning)  
ของระบบประเมินผลฯ ใหม่  
(State Enterprise Assessments  
Model: SE-AM)**

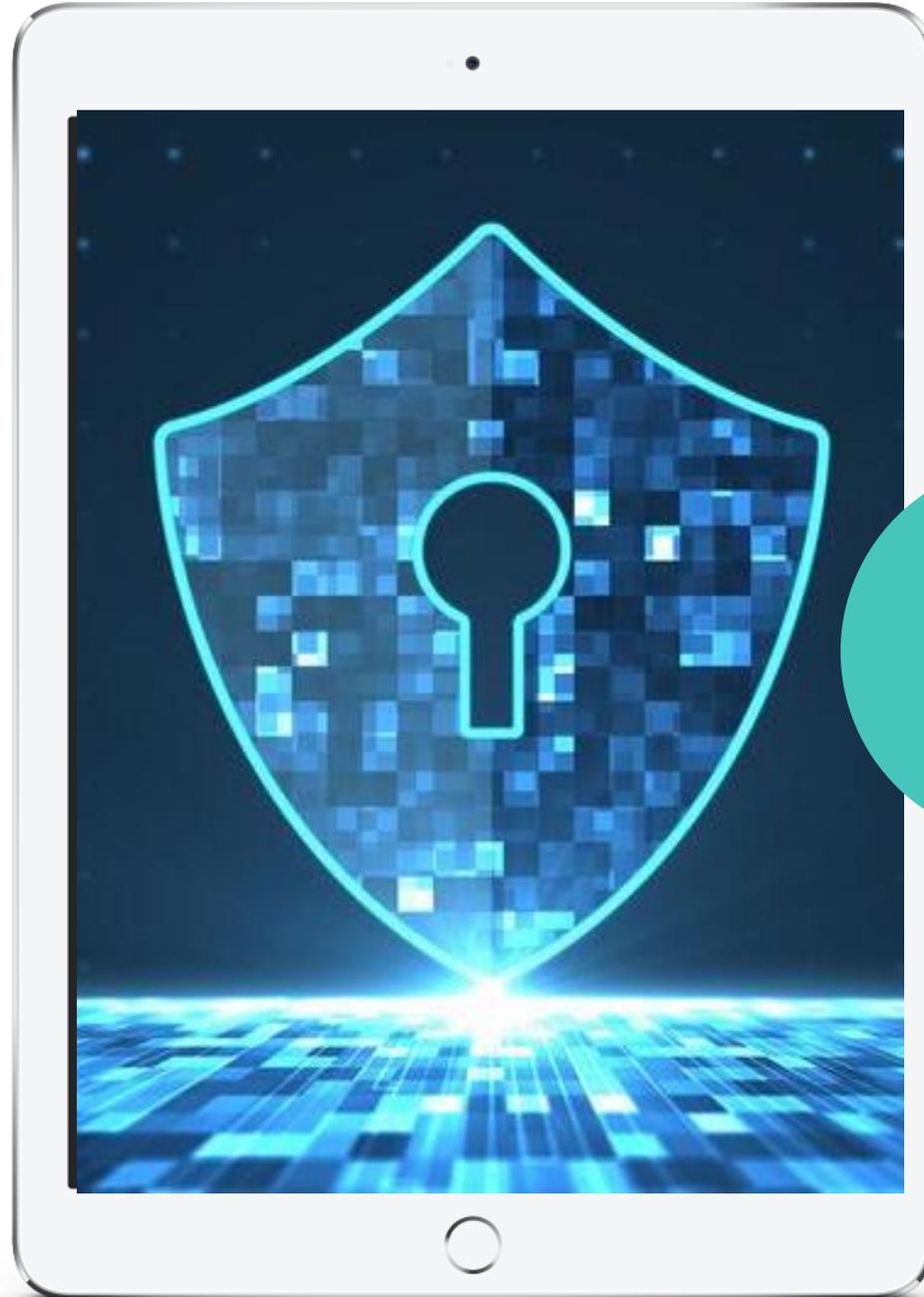
24 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้องคริสตัล บอลรูม โรงแรมตะวันนา

# ประเด็นนำเสนอ

- + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- + แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563
- + คำถามที่พบบ่อย (Frequency Asked Questions: FAQ)



ผลประเมิน Baseline  
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Planning)





# ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)



Idea Solution Performance



การกำกับดูแลที่ดีและการนำ  
องค์กร (CG)



5

4

3

2

1

0

การตรวจสอบภายใน (IA)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)

การจัดการความรู้และ  
นวัตกรรม (KM&IM)

การบริหารความเสี่ยง และ  
ควบคุมภายใน (RM&IC)

การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสีย และลูกค้า (SCM)

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล  
(DT)

◆ Max

■ Min

▲ AVG

1	2	3	4	5
การมีนโยบาย/ระบบ/หลักการ	นโยบาย/ระบบ/หลักการ ทำได้อย่าง มีคุณภาพ	การทำงานอย่างทั่วถึง / สม่่าเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับ หัวข้ออื่นที่ เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

Max

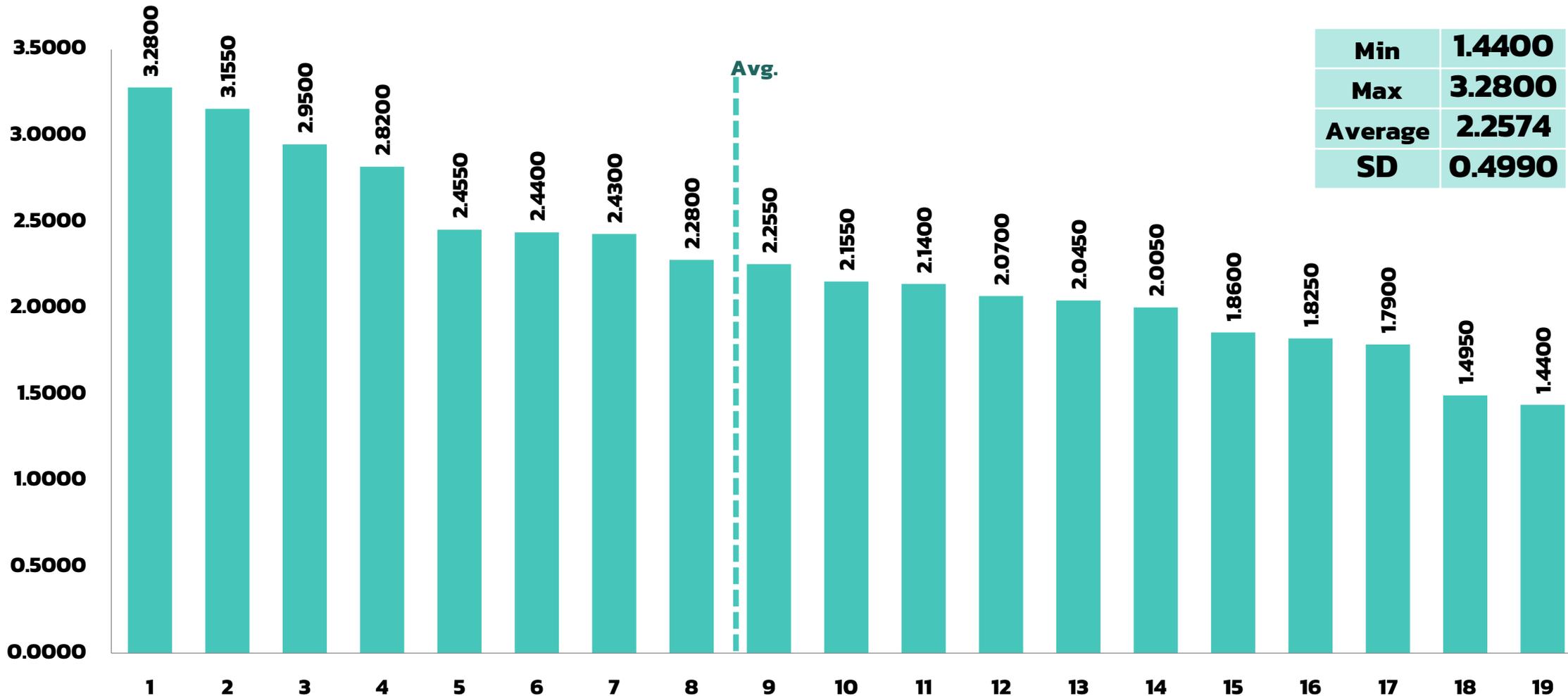
Min

AVG

CG	2.8685	1.5372	2.2701
SP	3.2800	1.4400	2.2574
RM&IC	2.8500	1.3200	1.8966
SCM	2.5267	1.1502	1.7978
DT	3.0531	1.0525	2.1818
HCM	3.8038	2.0173	2.7565
KM&IM	2.2465	1.0899	1.3285
IA	3.4822	1.8095	2.7799

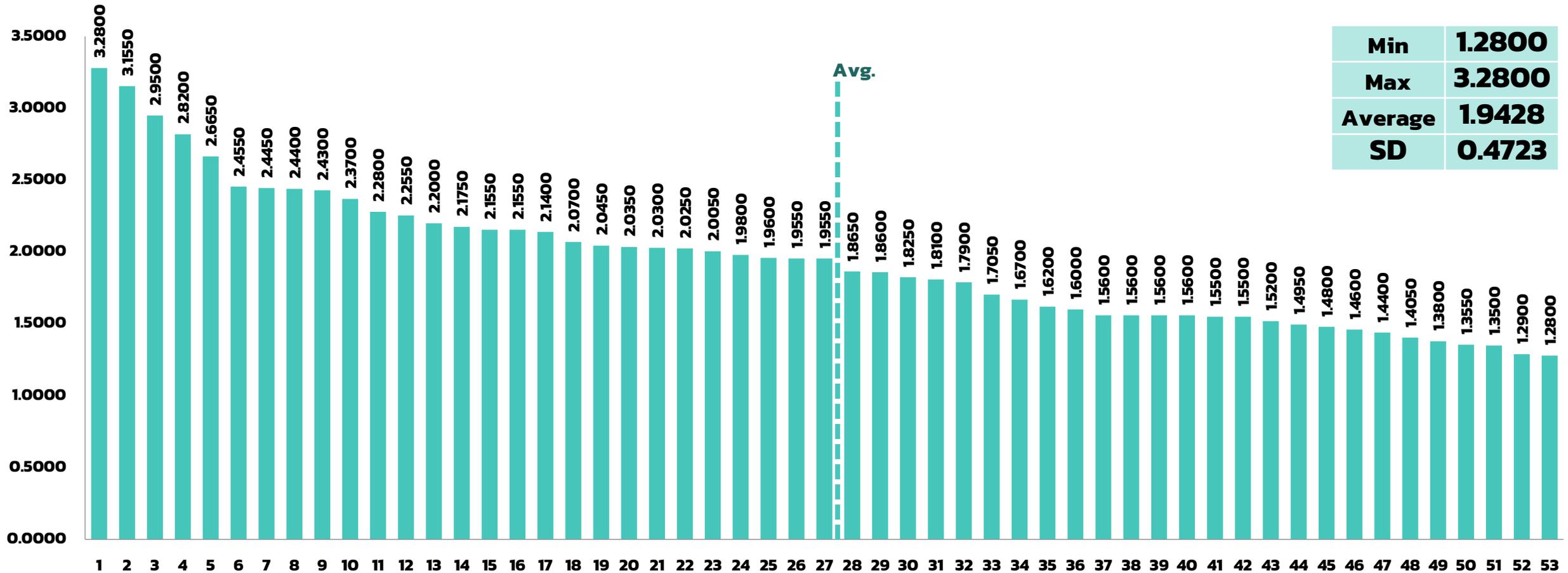
เฉพาะรัฐวิสาหกิจ ปีปฏิทิน

# ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)



Min	1.4400
Max	3.2800
Average	2.2574
SD	0.4990

# ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)



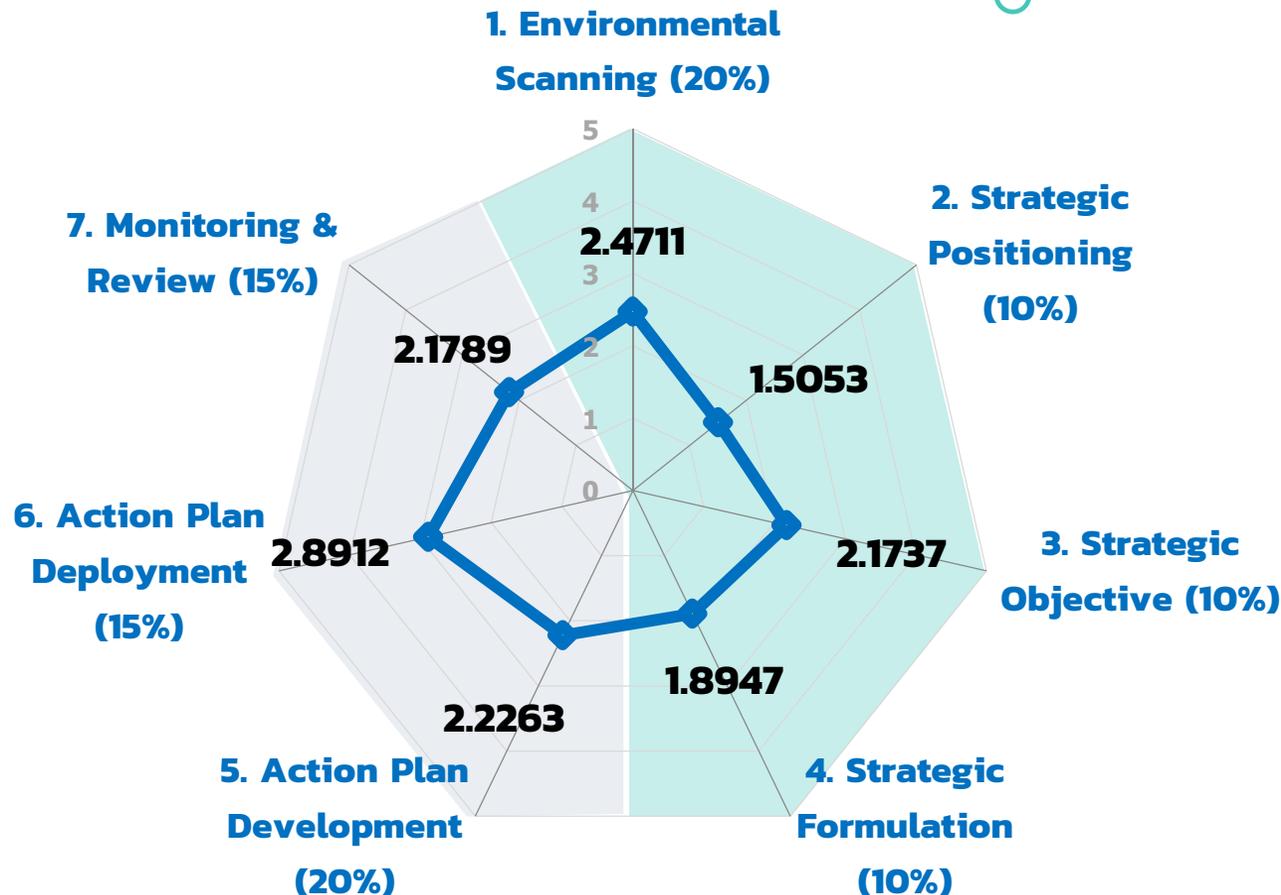


ผลประเมินในส่วนของ  
**Strategic Planning** ของ  
รัฐวิสาหกิจปีปฏิทินประมาณ 19 แห่ง  
ซึ่งในภาพรวมของคะแนนอยู่ในระดับ  
ที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาอยู่  
ค่อนข้างมาก  
ทั้งนี้ มากกว่า 70% ของรัฐวิสาหกิจ  
ปีงบประมาณ  
ยังมีคะแนนต่ำกว่าระดับ 2.5000



ผลประเมิน **Baseline**  
การวางแผนเชิงกลยุทธ์  
**(Strategic Planning)**

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)



Module 1 : หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2.4711 คะแนน

Module 1 : หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 1.5053 คะแนน

Module 2 : หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

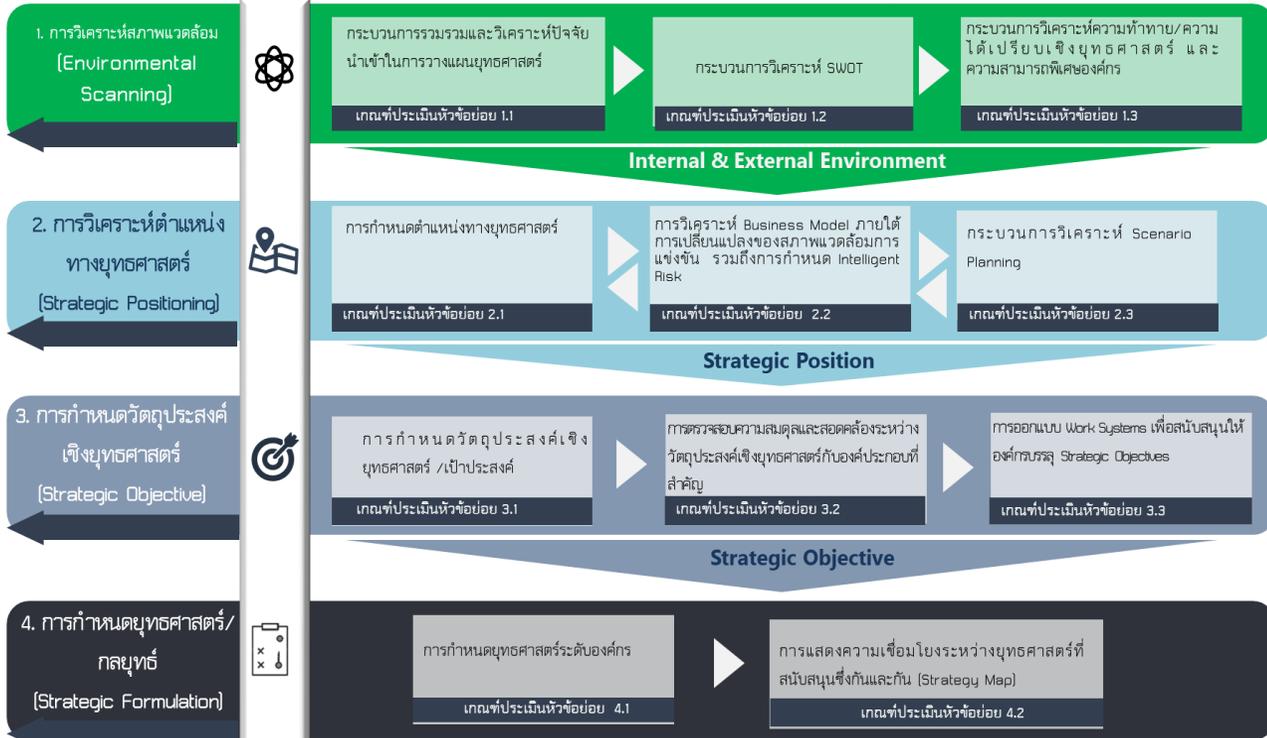
6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) 2.8912 คะแนน

Module 2 : หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

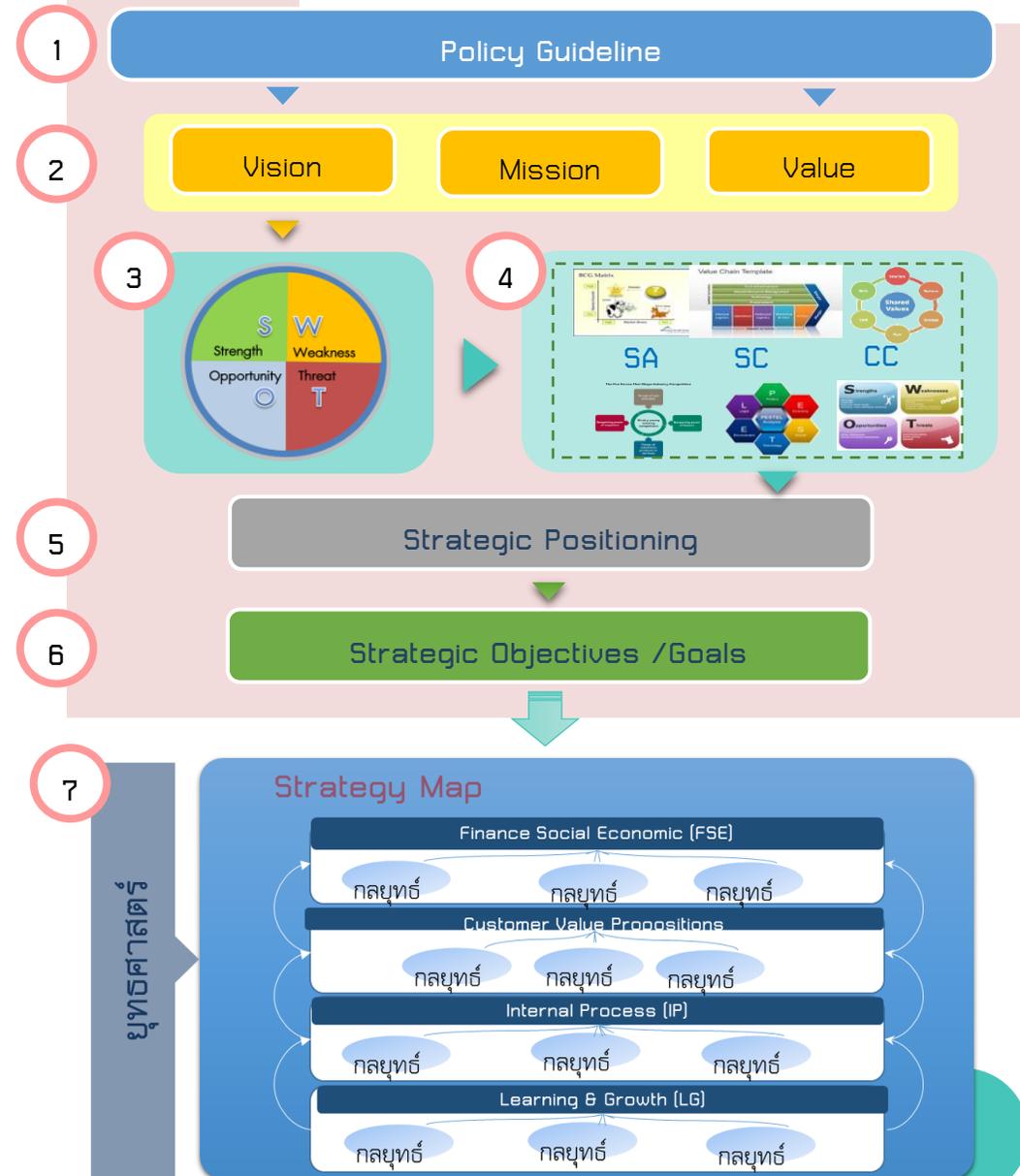
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) 2.1789 คะแนน

# กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

## Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



# Strategy Formulation





## Enablers

Fact Based

SWOT

Methodologies & Tools  
eg. IFAS/EFAS, TOWS, VRIO

SA

SC

CC

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์

## บางรัฐวิสาหกิจ

??

SWOT

??

??

??

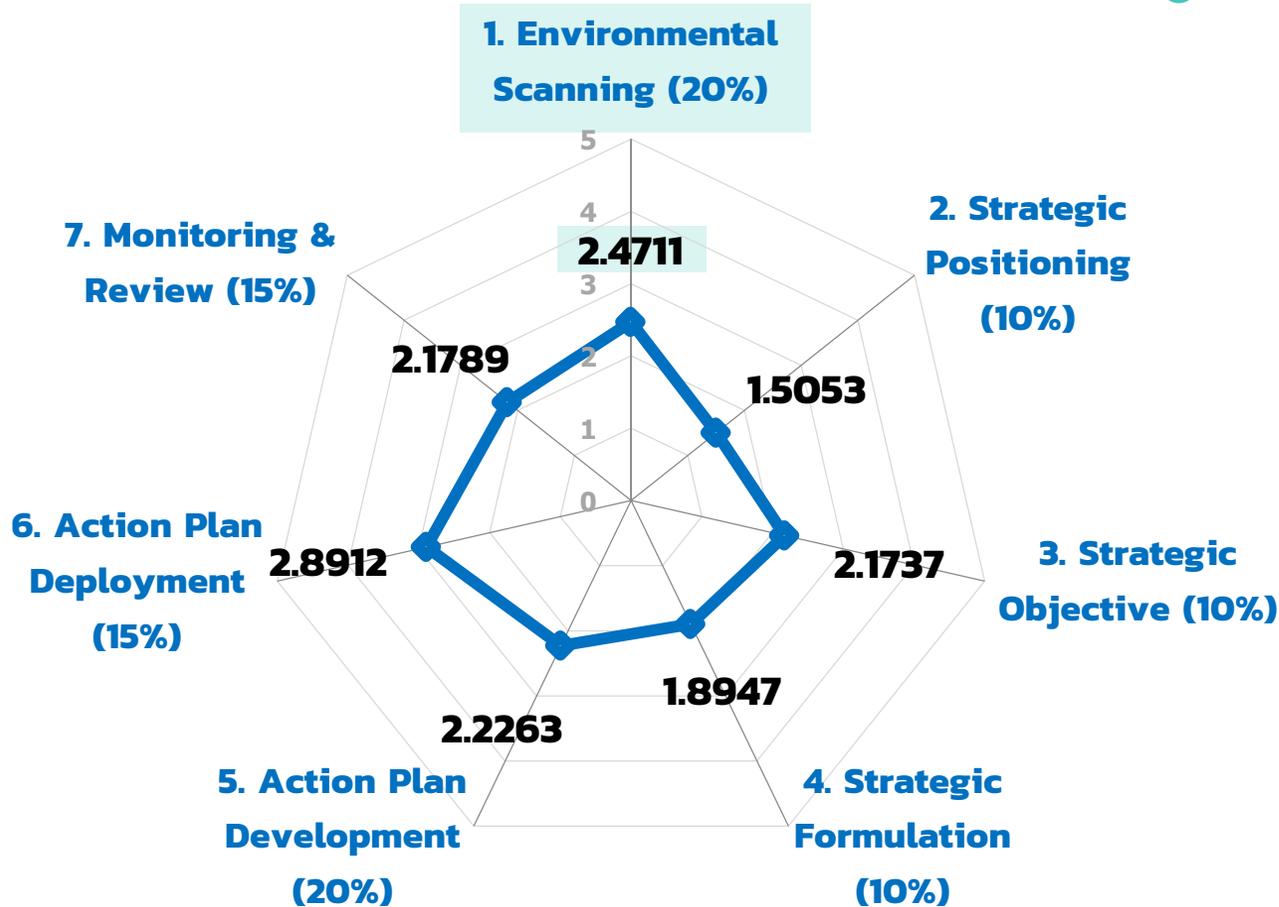
ประเด็นยุทธศาสตร์

??

กลยุทธ์

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## • ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module



### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- +

รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และมีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญบางปัจจัย เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยนำเข้าส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเท่านั้น ยังขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวม
- +

รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ แต่ยังขาดกระบวนการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์สู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์
- รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงความสามารถพิเศษขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นระบบ และนำไปสู่การกำหนด Competency ที่คาดหวังของบุคลากร (เชื่อมโยงกับ Enabler HCM)
- ร.ส. บางแห่งไม่สามารถเตรียมข้อมูลที่มีความทันกาลได้ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสัญญาณบ่งชี้ ยังไม่สามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบของสัญญาณบ่งชี้ที่อาจเกิดกับองค์กรทั้งในเชิงบวกและลบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน ยังไม่มีการ Update ข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ และข้อมูลปัจจัยยั่งยืน ยังไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัจจัยยั่งยืนระดับองค์กรได้

# INPUT

	แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา
	SWOT Analysis
	สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
	ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว
	COSO-2017
	Value Driver
	ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ

# Methodology

Gap Analysis เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง
SWOT
SWOT Trend Analysis    Five Force Analysis เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง Plan-Actual
SWOT Triple Bottom Line
Plan-Actual การปรับปรุงผลการดำเนินงาน แนวทาง COSO - 2017
Driver Tree
SWOT    Plan-Actual Driver Tree

**Internal Factors**

- Value Chain
- 7 S
- Benchmarking

**External Factors**

- Megatrend
- PESTEL
- 5 Forces

**SWOT**



**SWOT**

## Ranking SWOT

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....
2	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....
3	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....
...	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....
...	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....	ข้อที่ .....

## TOWS Matrix

SO	WO
ST	WT

**SA**

**ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)**

- จุดแข็งที่เป็น Ranking สูงๆ
- Combination ประเด็นของจุดแข็งและ โอกาสขององค์กร

**SC**

**ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)**

- จุดอ่อนที่เป็น Ranking สูง
- Combination ประเด็นของจุดแข็งและ โอกาสขององค์กร แต่เป็นประเด็นที่องค์กรยังคงต้องปรับปรุงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- Combination ประเด็นของ จุดอ่อน และภัยคุกคามขององค์กร

# SWOT Analysis



## Description

## Evidence-Based

S1

- ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx

- Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยอยู่ในระดับของ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx

S2

- ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1

- ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี

S3

- ความมั่นคงทางการเงิน

- มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี โดยในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงสุดในรอบ 5 ปี คือ เติบโตที่ร้อยละ 15 เนื่องด้วยการใช้ประโยชน์จาก Data Analytic Capability ทำให้สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มที่มี Default ที่ต่ำ

W1

- ความไม่เข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

- ผลสำรวจความเข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4595 ซึ่งถือว่ายังต่ำกว่าระดับเป้าหมาย

W2

- โครงการสำคัญ xxx ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด

- การติดตามผลการดำเนินงานไตรมาส 4/2561 พบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่เพียงร้อยละ 55 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การ Transformation องค์กรในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้

W3

- การสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

- ปัจจุบันยังไม่สามารถจับมือ Partner ได้ครบทุก Categories ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งสิ้น

## Description

S1

- เป็นหน่วยงานภาครัฐ

S2

- ผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์

S3

- มีธรรมาภิบาล

S4

- มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ

W1

- การสื่อสารภายในองค์กรไม่เพียงพอ

W2

- ขาดข้อมูลที่เพียงพอในการสนับสนุนการดำเนินงาน

W3

- ไม่มีความรู้/ความเข้าใจในการดำเนินงาน



1 SWOT

2 SA,SC,CC

3 SO

4 Strategy/  
Tactics

## Ranking SWOT

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____
2	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____
3	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____
4	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____
5	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____	อันดับ _____

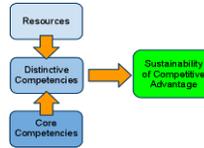
## TOWS Matrix

SO	WO
ST	WT



# ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

หมายถึงสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างได้ความเปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ทำหายคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ



## ตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า
มีความซับซ้อน	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลา 10 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา มากกว่า 20 ปี



- V - หมายถึง
- V1 สมรรถนะนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นและต่อต้านหรือบรรเทาภัยคุกคาม
- V2 สมรรถนะนี้สร้างคุณค่าหรือตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
- V3 สมรรถนะนี้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

สมรรถนะ	ที่มา	V1	V2	V3
การบริหารช่องทางการจำหน่าย	มีประสิทธิภาพและมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากกว่า...ปี และมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	มีประสบการณ์และครอบคลุมพื้นที่และผู้ใช้บริการมากที่สุด (fact base)	มีช่องทางจำหน่ายทั่วประเทศ และมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (fact base)	มีช่องทางจำหน่ายทั่วประเทศ และมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (fact base)
การควบคุมมาตรฐานการผลิต	มีการลงทุนในเครื่องจักรที่เป็นมาตรฐาน และมีความเชี่ยวชาญในการผลิต	มีมาตรฐานการผลิตที่ได้รับมาตรฐาน แต่ยังคงดีกว่าคู่แข่งในด้าน..... (fact base)	คุณภาพการผลิตเป็นมาตรฐาน แต่ด้อยกว่าคู่แข่งในด้านต้นทุนในการผลิต (fact base)	คุณภาพการผลิตเป็นมาตรฐาน แต่ด้อยกว่าคู่แข่งในด้านต้นทุนในการผลิต (fact base)



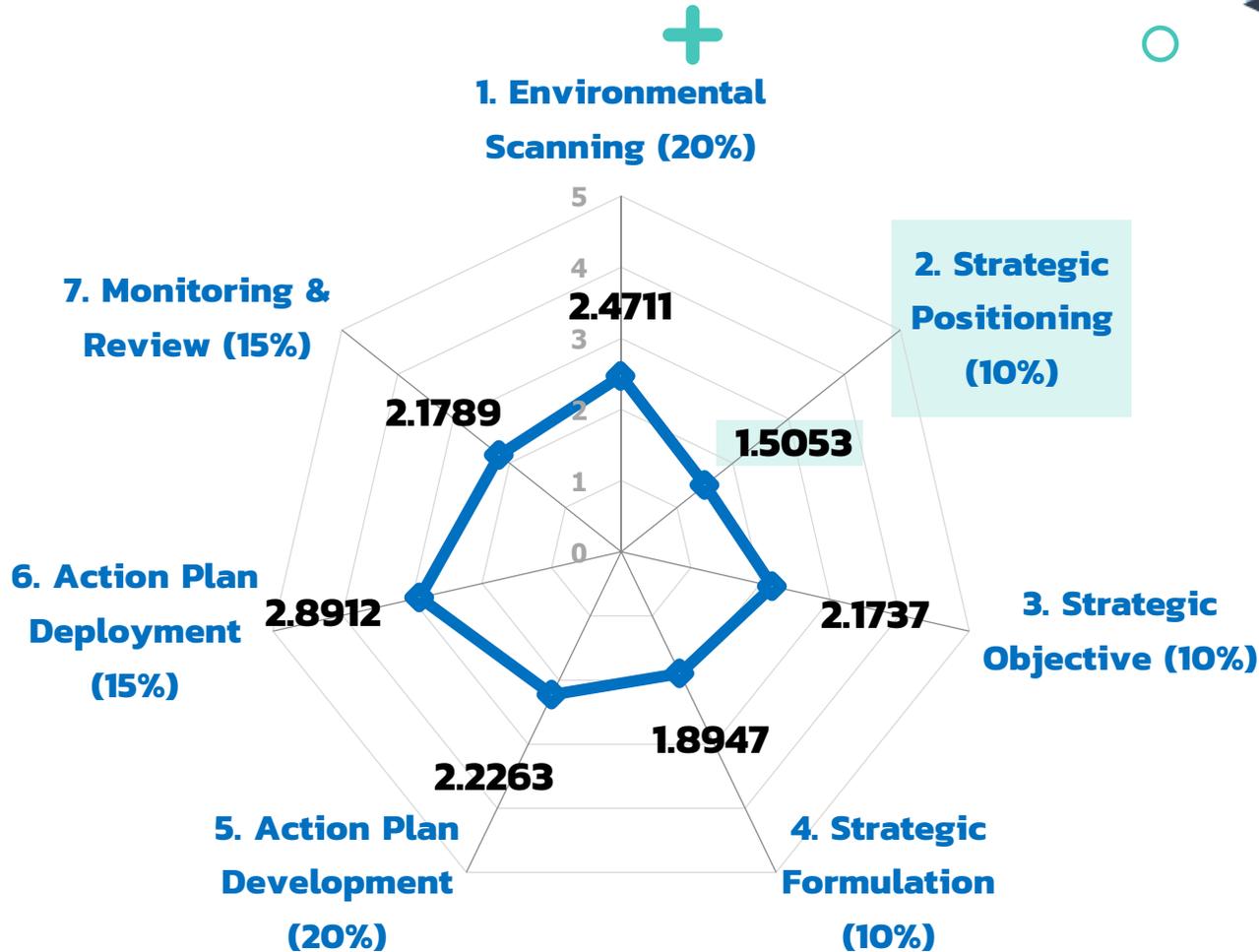
CC1 มีความรู้ ความชำนาญในพันธกิจหลัก

CC2 ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าเชิงพาณิชย์

	V	R	I	O
CC1	✓	✓	✓	✓
CC2	✓	✓	✓	✓

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## • ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module



### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- + รส. บางแห่งเริ่มมีการกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ แต่ยังไม่ได้ระบุปีที่วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะบรรลุ
- + รส. ส่วนใหญ่เริ่มมีการประมาณการทางการเงินในรูปแบบ Scenario Planning แต่เป็นเพียงการกำหนดเป้าหมายในภาพรวม เช่น กำไรสุทธิ ลดลง 5% และยังไม่มีการวิเคราะห์ถึง Sensitivity Driver ที่มีนัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลประกอบการ
- รส. ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรม โดยยังไม่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ได้ ส่งผลให้ไม่มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละระยะ
- เนื่องจากยังไม่มีการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์พร้อมเป้าหมายในแต่ละระยะ จึงทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึง Business Model ที่ครบถ้วนในแต่ละระยะได้
- รส. ยังขาดการเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์ถึงการมุ่งสู่ Best Case Scenario และการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด Worst Case Scenario

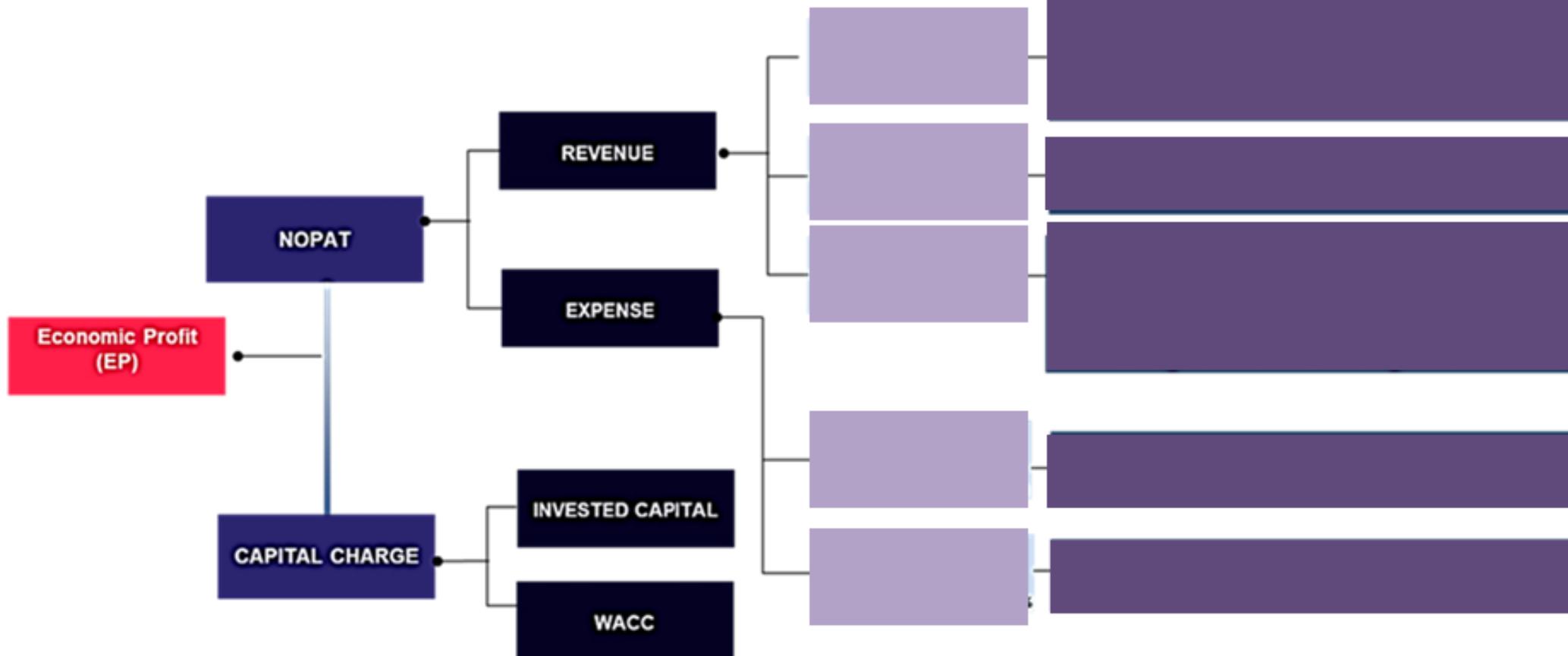
# EP VALUE DRIVER

ระบุปัจจัยทางการเงิน และ%  
ของแต่ละปัจจัย

ระบุปัจจัยที่มีใช้ทางการเงิน

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน  
(Financial Driver Tree)

ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน  
(Operational Driver Tree)



# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## • ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module

### 1. Environmental Scanning (20%)

### 2. Strategic Positioning (10%)

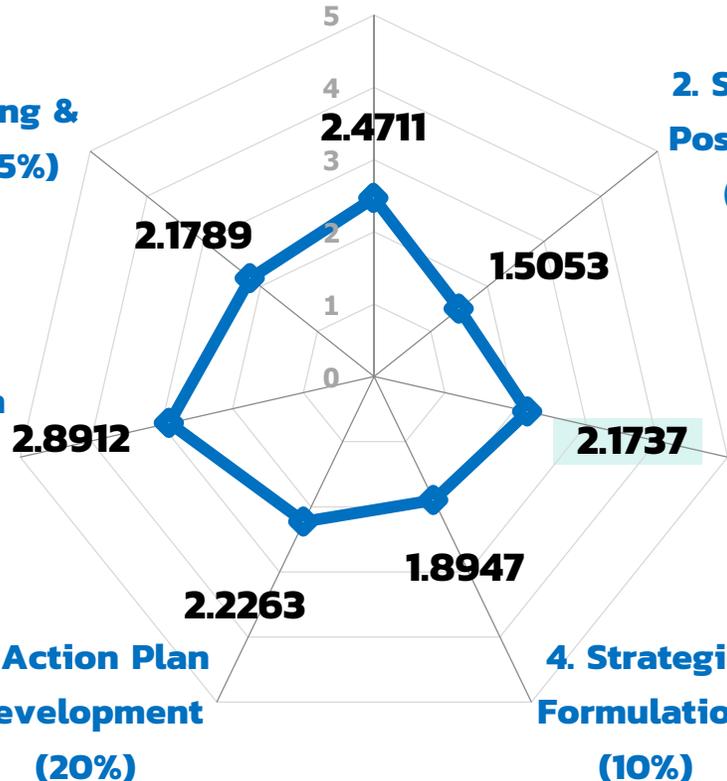
### 3. Strategic Objective (10%)

### 4. Strategic Formulation (10%)

### 5. Action Plan Development (20%)

### 6. Action Plan Deployment (15%)

### 7. Monitoring & Review (15%)



### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

+ รส. ส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ (Technical Term ใน SEPA) อย่างไรก็ตาม รส. กลุ่ม C มักจะใช้การวิเคราะห์ SWOT แล้วมาถึงประเด็นยุทธศาสตร์เลย

- รส. ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถแสดงความสอดคล้องระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ กับประเด็นอื่น เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต โอกาสในการสร้างนวัตกรรม และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

- รส. ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการทบทวนและออกแบบระบบงานขององค์กรได้ โดยยังไม่สามารถกำหนดทิศทางและระบบงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนให้เห็นทิศทางในอนาคตขององค์กร

# + Strategic Objective / Strategy / Tactic



Idea  
Solution  
Performance

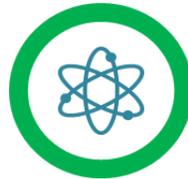
## Strategic Objectives (4SO)

SWOT



กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  
จากประเด็นที่สำคัญ เช่น จุดแข็ง  
จุดอ่อน ความท้าทายและความ  
ได้เปรียบ เป็นต้น

### SO1



Transparency

1. Goal
2. Goal

### SO2



Core Business  
Improvement

1. Goal
2. Goal

### SO3



Customer Relationship  
Management

1. Goal
2. Goal

### SO4



Support Process  
Enhancement

1. Goal
2. Goal

## Strategy (9 Strategies)

**S1** Strategy 1  
T 1.1  
T 1.2

**S2** Strategy 2  
T 2.1  
T 2.2  
T 2.3

**S3** Strategy 3  
T 3.1  
T 3.2

**S4** Strategy 4  
T 4.1  
T 4.2

**S5** Strategy 5  
T 5.1  
T 5.2

**S6** Strategy 6  
T 6.1  
T 6.2  
T 6.3

**S7** Strategy 7  
T 7.1  
T 7.2  
T 7.3

**S8** Strategy 8  
T 8.1  
T 8.2  
T 8.3

**S9** Strategy 9  
T 9.1  
T 9.2  
T 9.3



เพื่อนำมากำหนดทิศทางยุทธศาสตร์  
กลยุทธ์ และระบบงานที่สอดคล้อง  
กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

• ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module

## 1. Environmental Scanning (20%)

## 2. Strategic Positioning (10%)

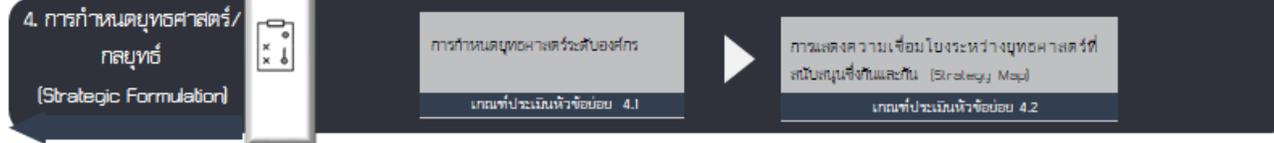
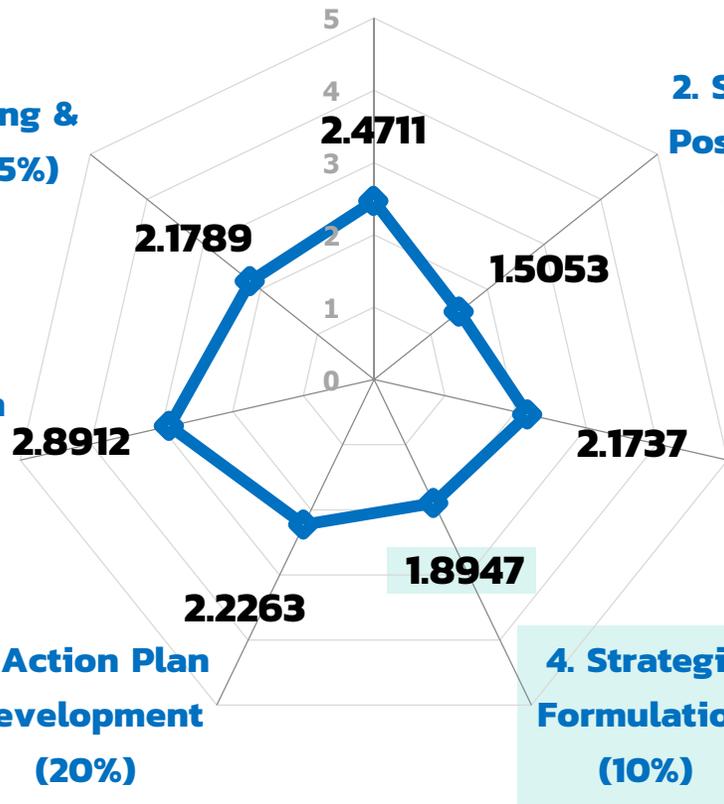
## 3. Strategic Objective (10%)

## 4. Strategic Formulation (10%)

## 5. Action Plan Development (20%)

## 6. Action Plan Deployment (15%)

## 7. Monitoring & Review (15%)



### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และ/หรือ กลยุทธ์ และมีการกำหนด Strategy Map ระดับองค์กรระบุอยู่ในแผนวิสาหกิจ



Strategy Map ขององค์กร ไม่สามารถแสดงถึงการบูรณาการกลยุทธ์ในแต่ละด้านได้จริง ซึ่งการบูรณาการกลยุทธ์ในแต่ละด้านแสดงได้ทั้งแผนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันในเชิง Leading และ Lagging Indicator

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## • ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module

### 1. Environmental Scanning (20%)

### 2. Strategic Positioning (10%)

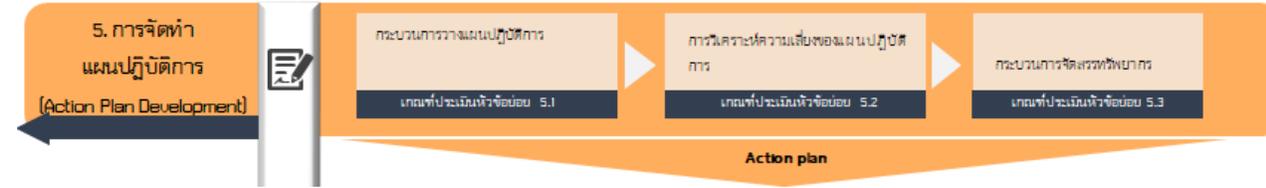
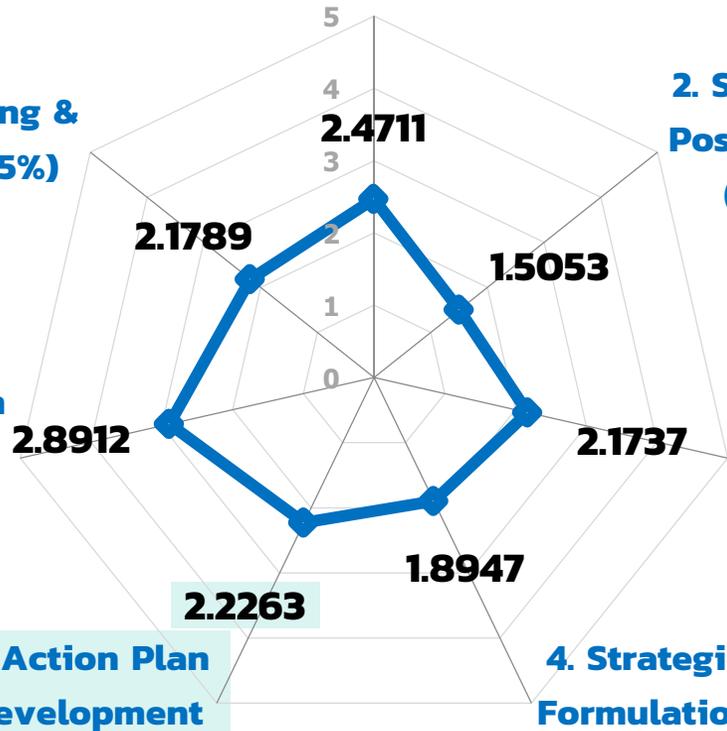
### 3. Strategic Objective (10%)

### 4. Strategic Formulation (10%)

### 5. Action Plan Development (20%)

### 6. Action Plan Deployment (15%)

### 7. Monitoring & Review (15%)



### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



ทุก สส. กำหนดกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนและระยะเวลาที่ชัดเจน รวมถึงสื่อสารกระบวนการวางแผนปฏิบัติการให้ดำเนินการและทราบทั่วกันทั้งองค์กร



ทุก สส. มีการกำหนดให้แต่ละแผนงาน/โครงการของงบประมาณผ่านทางแบบฟอร์มงบประมาณ เพื่อพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในแต่ละปี อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ความจำเป็นของโครงการยังไม่ถูกนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ



สส. ส่วนใหญ่ยังไม่มีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อบูรณาการกับความเสถียรระดับองค์กร และการกำหนด Leading Indicator (เชื่อมโยงกับ Enabler DT) ในระดับแผนงาน



เนื้อหาในแบบฟอร์มงบประมาณมีเพียงการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการในภาพกว้าง กิจกรรมในการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่คาดหวัง ยังไม่มีการบูรณาการความต้องการทรัพยากรบุคคล ความต้องการด้าน IT การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเข้ากับกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่แท้จริง

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## • ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module



### 1. Environmental Scanning (20%)

### 2. Strategic Positioning (10%)

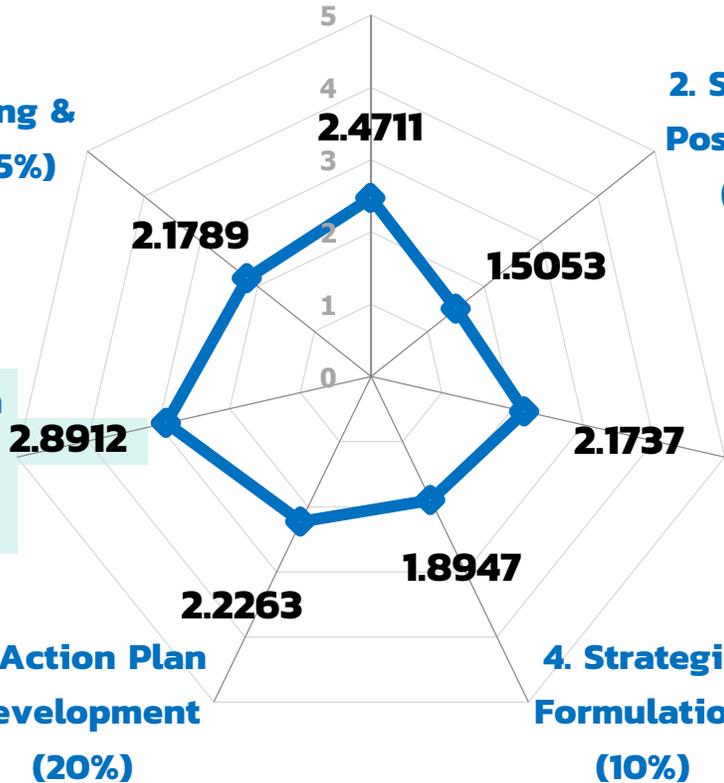
### 3. Strategic Objective (10%)

### 4. Strategic Formulation (10%)

### 5. Action Plan Development (20%)

### 6. Action Plan Deployment (15%)

### 7. Monitoring & Review (15%)



### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



ทุก รส.สามารถถ่ายทอด KPI จากระดับองค์กรสู่ KPI ระดับสายงานได้



ทุก รส. สามารถแสดงกระบวนการในการสื่อสารแผนปฏิบัติการต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรได้ครบถ้วน (คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน) และส่วนใหญ่สามารถแสดงประสิทธิผลของการสื่อสารแผนปฏิบัติการผ่านทางผลการสำรวจการรับรู้แผนปฏิบัติการได้



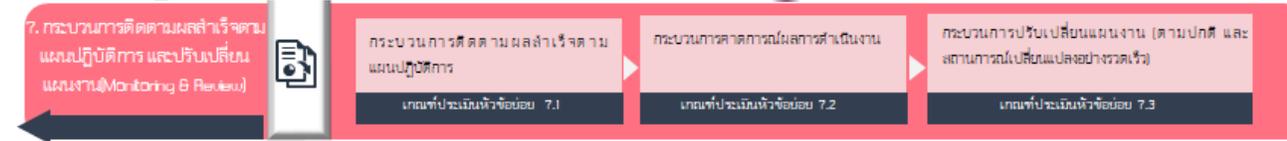
ถึงแม้บาง รส. จะมีการถ่ายทอด KPI ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลก็ตาม แต่ยังไม่สามารถกำหนดและวิเคราะห์ถึงหลักการในการสร้างความมั่นใจว่า KPI และเป้าหมายระดับองค์กรจะดำเนินการได้สำเร็จ รวมถึงขาดการถ่ายทอดแผนสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของแผนงานที่ต้องมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมาเกี่ยวข้อง



ยังไม่มีการบูรณาการกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ Cascade KPI โดยยังไม่สามารถ Allocated เป้าหมายตามลักษณะงานหรือตามความรับผิดชอบที่แท้จริงได้อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่เป็น Joint KPI

# + ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## • ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module



### 1. Environmental Scanning (20%)

### 2. Strategic Positioning (10%)

### 3. Strategic Objective (10%)

### 4. Strategic Formulation (10%)

### 5. Action Plan Development (20%)

### 6. Action Plan Deployment (15%)

### 7. Monitoring & Review (15%)



### ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



ทุกรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร แต่บาง รส. ยังไม่มีการคัดเลือกตัวชี้วัดใดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และแสดงถึงการปรับเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างปี หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน



รส. เริ่มมีกระบวนการคาดการณ์ตัวชี้วัดปลายปี ในตัวชี้วัดทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการใช้ Model ในการคาดการณ์ เป็นเพียงการคาดการณ์ในลักษณะ Pro-Rata เท่านั้น



ยังไม่มีกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างเป็นระบบ โดยยังไม่สามารถแสดงถึงความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดกับความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงยังไม่สามารถกำหนด Leading Indicator (เชื่อมโยงกับ Enabler DT) เพื่อใช้เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)



ยังไม่มีกระบวนการคาดการณ์ตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน และตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็น One Time Report ยังไม่สามารถกำหนด Model ที่เหมาะสมในการคาดการณ์ได้



ไม่สามารถกำหนดคู่เทียบได้ในแต่ละตัวชี้วัด และยังไม่สามารถคาดการณ์ข้อมูลคู่เทียบได้ รวมถึงไม่ได้นำผลการคาดการณ์มาใช้ในกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานประจำปี





# แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของ รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563



Idea  
Solution  
Performance

## กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

### Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) (ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ)

### Enablers (40 ± 15%)

- ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
- ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน



# แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563



คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุม เพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

1. ค่าเกณฑ์วัด เป็นคะแนน 1-5
2. ผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน ณ สิ้นปีบัญชี ให้บวก Handicap เพิ่มสำหรับรายงานผล ซึ่งขึ้นกับแต่ละ รส. ว่า จะได้ Handicap เท่าไหร่
3. ผลประเมิน Enablers ให้คะแนนทศนิยม 4 ตำแหน่ง

เทียบเท่า คะแนน 1	เทียบเท่า คะแนน 2	เทียบเท่า คะแนน 3	เทียบเท่า คะแนน 4	เทียบเท่า คะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Enablers ปี 63 + Handicap

**Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562 กับคะแนนประเมิน Baseline) \* 0.8**

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรกำหนด ระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็น การประเมินผลตามผลการประเมิน Enablers ที่ได้รับ

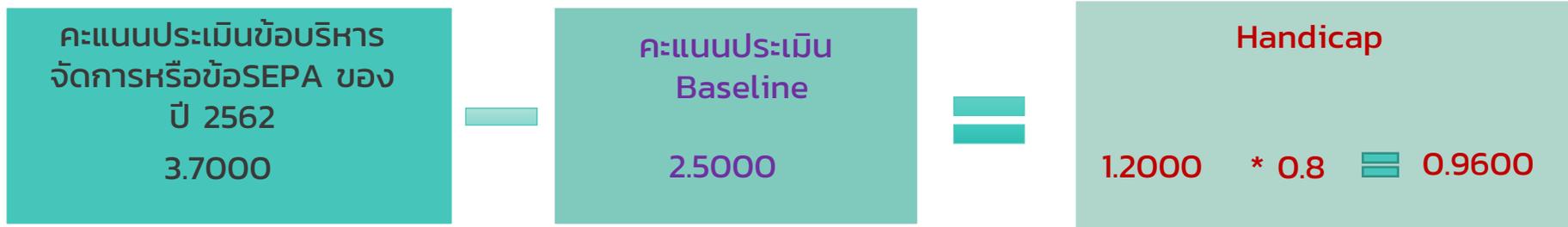
ปี 2565 เป็นต้นไป จะเป็นคะแนนตามที่ประเมิน Enablers จริง

# + แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563

## ตัวอย่างการคิดค่า Handicap

Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 62 กับคะแนนประเมิน Baseline) \* 0.8

ตัวอย่าง



\* ใช้ผลคะแนนจากระบบประเมินผล ปี 2561 แทนปี 2562 เพื่อทดสอบการให้คะแนน

คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลสิ้นปี 63 + Handicap

# คำถาม



สรุปคำถามที่รัฐวิสาหกิจถาม สคร. ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนการสัมมนา  
และคำถามที่ทริสพบ่อยในการ site visit ในช่วงของการสื่อสารเกณฑ์ประเมินผลฯ ใหม่ และการประเมิน Baseline

**1. จากเกณฑ์ในการประเมิน ที่มีการใช้ Technical Term ค่อนข้างเยอะ เช่น ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นั้น ซึ่งศัพท์ดังกล่าว รส. กลุ่มที่เข้าประเมินในระบบ SEPA จะมีความคุ้นเคย จะมีคำแนะนำอย่างไร สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้เข้าระบบประเมินในระบบ SEPA ?**



รส. ต้องเข้าใจถึงที่มาของ Technical Term เหล่านี้ ซึ่งล้วนมีที่มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทั้งสิ้น ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT แล้วจึงคัดเลือก SWOT ที่มีนัยสำคัญ มาวิเคราะห์เป็น ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยอาจพิจารณาในเชิงความมีนัยสำคัญของ SWOT หรือพิจารณาในเชิง Combination ใน Concept TOWS Matrix

 **INPUT**

**Methodology**

	แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา	Gap Analysis เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง
	SWOT Analysis	SWOT
	สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	SWOT Trend Analysis Five Force Analysis เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง Plan-Actual
	ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว	SWOT Triple Bottom Line
	COSO-2017 	Plan-Actual การปรับปรุงผลการดำเนินงาน แนวทาง COSO - 2017
	Value Driver	Driver Tree
	ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ	SWOT Plan-Actual Driver Tree

# สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors)

Value Chain    7S    Benchmarking



# สภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors)

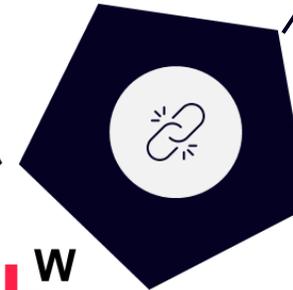
Mega Trend    PESTEL    5 Forces



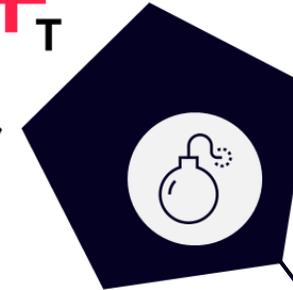
# SWOT Analysis

## STRENGTH

- จุดเด่น หรือจุดแข็งซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในองค์กร
- เป็นจุดแข็งที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- เป็นจุดแข็งที่องค์กรสามารถพัฒนาได้



S + W  
O + T



## WEAKNESS

- จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน
- เป็นจุดอ่อนที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ข้อบกพร่อง ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในต่างๆขององค์กร
- เป็นจุดอ่อนที่องค์กรสามารถควบคุม และ แก้ไขปัญหาได้

## OPPORTUNITIES

- โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก
- เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร
- โอกาสเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่องค์กรสามารถใช้โอกาสเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

## THREAT

- อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก
- เป็นอุปสรรคที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่อย่างไรก็ดี องค์กรต้องวางแผน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการพยายามหลีกเลี่ยง หรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเจอ

# SWOT Analysis Example

		Description	Evidence-Based
STRENGTH	S1	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยอยู่ในระดับของ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx</li> </ul>
	S2	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี</li> </ul>
	S3	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความมั่นคงทางการเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี โดยในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงที่สุดในรอบ 5 ปี คือ เติบโตที่ร้อยละ 15 เนื่องด้วยการใช้ประโยชน์จาก Data Analytic Capability ทำให้สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มที่มี Default ที่ต่ำ</li> </ul>
WEAKNESS	W1	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความไม่เข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลสำรวจความเข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4595 ซึ่งถือว่ายังต่ำกว่าระดับเป้าหมาย</li> </ul>
	W2	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการสำคัญ xxx ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การติดตามผลการดำเนินงานไตรมาส 4/2561 พบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่เพียงร้อยละ 55 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การ Transformation องค์กรในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้</li> </ul>
	W3	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจุบันยังไม่สามารถจับมือ Partner ได้ครบทุก Categories ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งขั้นทั้งสิ้น</li> </ul>



## Enablers

Fact Based

SWOT

Methodologies & Tools  
eg. IFAS/EFAS, TOWS, VRIO

SA

SC

CC

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์

## บางรัฐวิสาหกิจ

??

SWOT

??

??

??

ประเด็นยุทธศาสตร์

??

กลยุทธ์

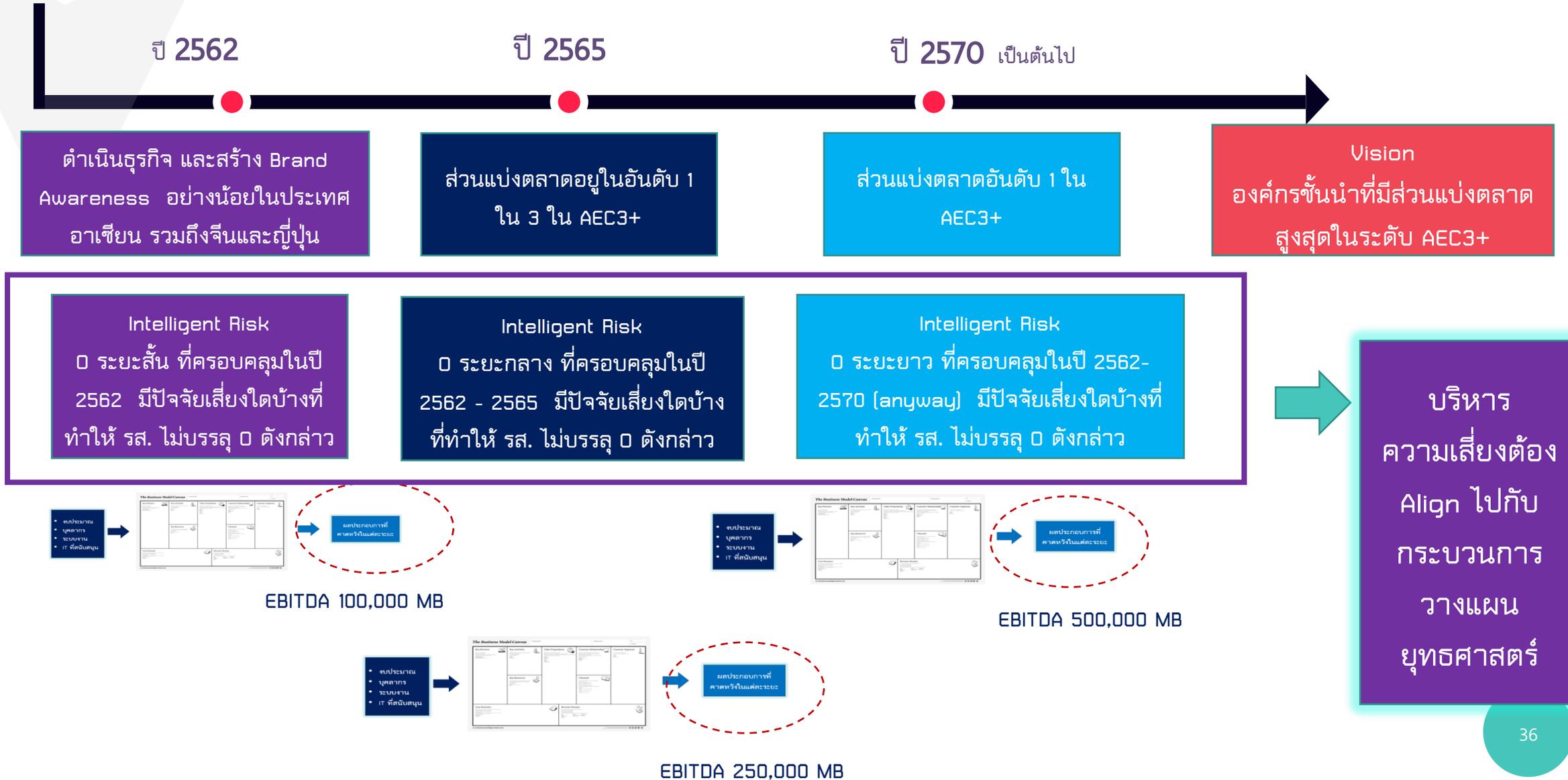
**2. ขั้นตอนของการวิเคราะห์  
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์  
ต้องมีขั้นตอนในการ  
ดำเนินการอย่างไร  
และเกณฑ์ดังกล่าวสัมพันธ์  
กับเกณฑ์ใดบ้าง**



รส. ต้องมีการกำหนดขั้นตอน ดังนี้

- ❑ ทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร และกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ รวมถึงระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว
- ❑ จากระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ วิเคราะห์เป็น Milestone เพื่อทำ Phasing ในการระบุช่วงเวลาระยะสั้นว่าใช้เวลาที่ปี ระยะกลางใช้เวลาที่ปี และระยะยาวใช้เวลาที่ปี
- ❑ ในแต่ละช่วงเวลา (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดผลได้ และสามารถแสดงความสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ได้
- ❑ เป้าหมายแต่ละช่วงเวลา ต้องแสดงถึงความท้าทาย และมีการแสดงถึงข้อมูลคู่เทียบในทุกๆระยะ

# ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Business Model Intelligent Risk และ Scenario Planning





# Strategic Positioning : DTC

## Strategic Positioning

### Strategic Direction – “BALANCE ,DIVERSIFY AND EXPAND”

With strong background in the hotel management and education business, DTC has entered a new chapter with multi-year plan under “Balance, Diversify, and Expand” strategy...

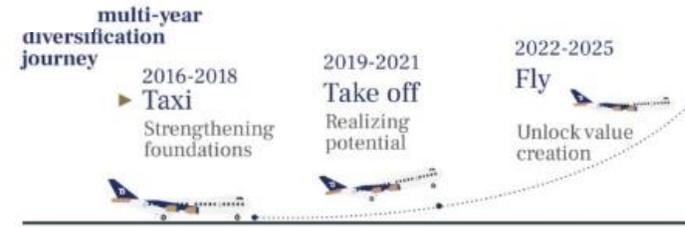
Long term target	<b>Balance</b>	50:50 domestic/overseas revenue with balance of asset light vs capital investment
	<b>Diversify</b>	10% contribution from new adjacent business
	<b>Expand</b>	Double number of rooms in operation to 14,000 keys in 2021

... by strengthening 5 key pillar foundations.



9

### Strategic Positioning – “Company A’s multi-year diversification journey”



- Set new strategic direction
- Develop new Vision/Mission/Values
- Focus on key priorities
- New iconic flagship hotel
- Integration of hospitality and education business
- Double no. of keys worldwide
- Completion of new mixed-use project
- More revenue contribution from new investments
- Balance of revenue contribution from Thailand and overseas

# Competitive Analysis

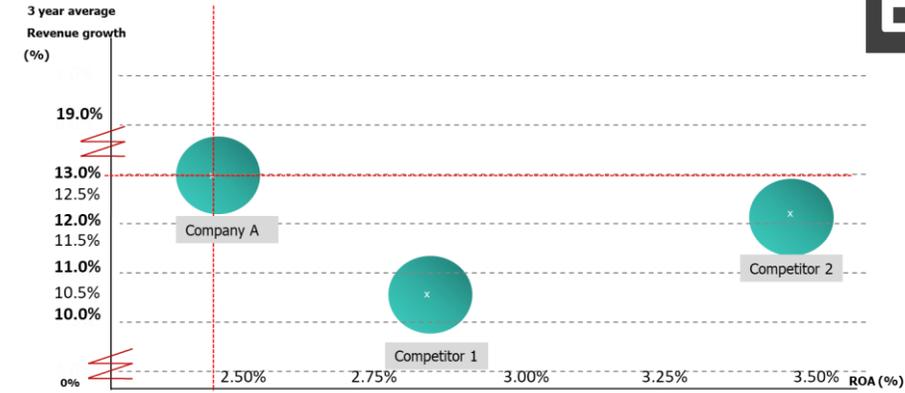
Competitive Analysis

Competitive Profile Matrix Example

Critical Success Factor	weight	Company A		Competitor 1		Competitor 2	
		Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
Brand Reputation	0.25	4	1.0	4	1.00	1	0.25
Marketing	0.25	4	1.0	3	0.75	4	1
Location	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Product Quality	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.3
Customer Service	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.2
Customer Loyalty	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Product Range	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.3
			3.50		2.55		2.15

Relative weaknesses when compare with competitor

Competitive Landscape : Financial Dimension



**Example**

# Strategic Positioning

Strategic Positioning

## Strategic Direction – “BALANCE ,DIVERSIFY AND EXPAND”

With strong background in the hotel management and education business, DTC has entered a new chapter with multi-year plan under “Balance, Diversify, and Expand” strategy...

Long term target	Target
Balance	50:50 domestic/overseas revenue with balance of asset light vs capital investment
Diversify	10% contribution from new adjacent business
Expand	Double number of rooms in operation to 14,000 keys in 2021

... by strengthening 5 key pillar foundations.



## Strategic Positioning – “Company A’s multi-year diversification journey”



- Set new strategic direction
- Develop new Vision/Mission/Values
- Focus on key priorities
- New iconic flagship hotel
- Integration of hospitality and education business
- Double no. of keys worldwide
- Completion of new mixed-use project
- More revenue contribution from new investments
- Balance of revenue contribution from Thailand and overseas



2016-2018  
Taxi  
Strengthening  
foundations



**Cost Structure Average CAPEX 1,000mn.** 

- Employee Payroll**
- Management Fees**
- Marketing & Ads**

**Revenue Streams** 

- Hotel (85%)**
- Residence**
- Retail Office**

**Core EBITDA margin 18-20%**



2022-2025

Fly



Unlock value creation

Long term target

<b>Balance</b>	50:50 domestic/overseas revenue with balance of asset light vs capital investment
<b>Diversify</b>	10% contribution from new adjacent business
<b>Expand</b>	Double number of rooms in operation to 14,000 keys in 2021

### Key Partners

### Key Activities

### Key Resources

### Value Proposition

### Customer Relationships

### Channels

### Customer Segments

Hotel&Villa (Room keys 1,4000)  
**Mixed use project**  
**Education**  
**Wholesaler&Retailer**  
**Restaurant**

### Cost Structure

**Average CAPEX 2,500mn.**

Employee Payroll	<b>Training Fees</b>
Management Fees	<b>Non-hotel Outsourcing</b>
Marketing & Ads	<b>International Legal fees</b>

### Revenue Streams

**50:50 domestic/overseas**

Core EBITDA margin 20-25%

<b>Hotel</b>	<b>Food Business</b>	<b>Outside Catering</b>
<b>Residence</b>	<b>REITs</b>	<b>Housekeeping</b>
<b>Retail</b>	<b>Venture Capital</b>	<b>Restaurant</b>
<b>Office</b>		<b>Pre-opening</b>

**3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  
ต้องสามารถแสดงความสัมพันธ์  
กับประเด็นใดบ้าง และผู้ประเมิน  
จะมีวิธีประเมินอย่างไรเพื่อให้มี  
ความมั่นใจถึงความสอดคล้อง  
และการปฏิบัติจริง**



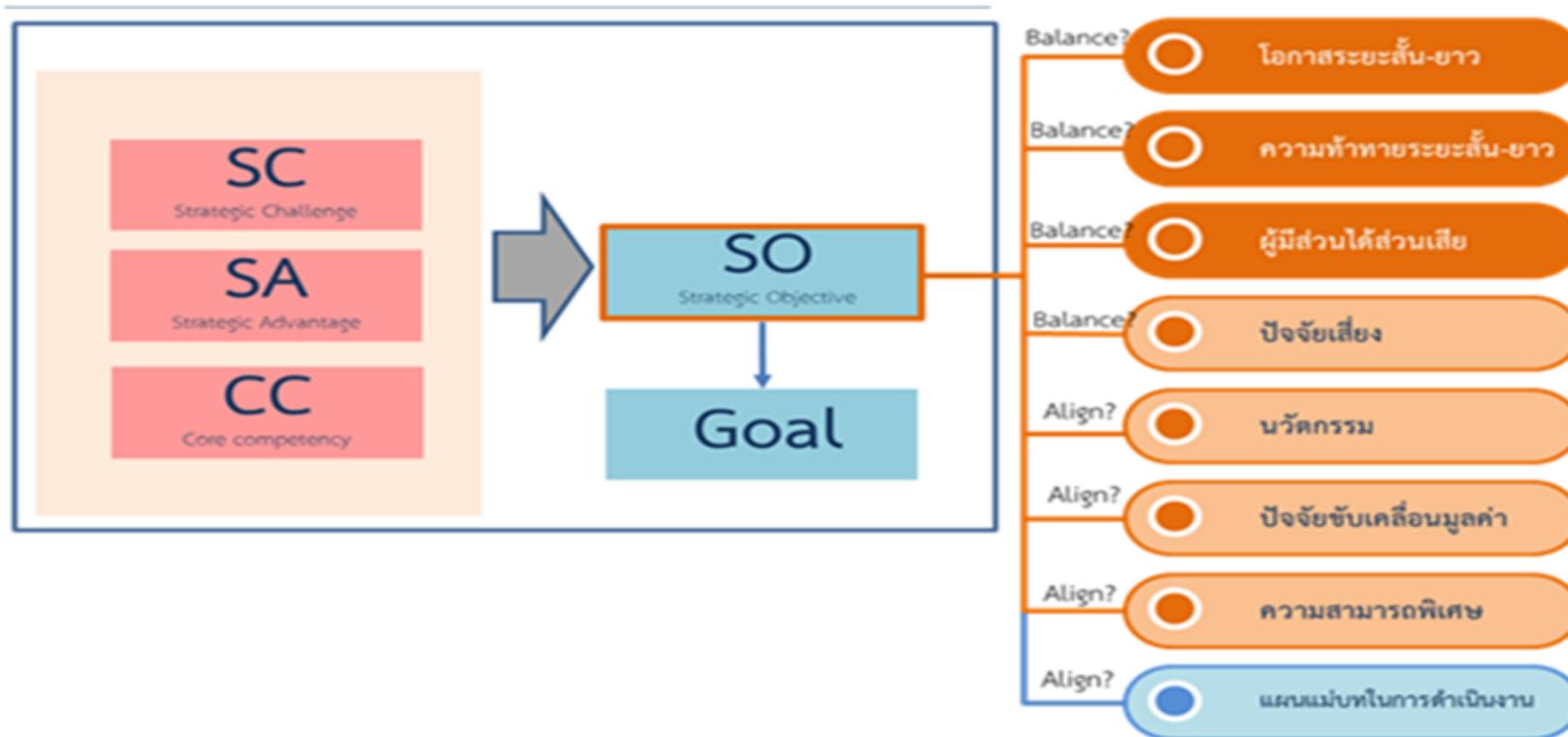
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องสัมพันธ์กับประเด็นเหล่านี้

- การตอบสนองความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย "โอกาสทางธุรกิจ"
- การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
- การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีความสามารถพิเศษใหม่ที่อาจจำเป็นในอนาคต
- ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว และความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับระยะยาว
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

โดย รส. ต้องแสดงถึงการถ่ายทอดสู่ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และการสู่สัมพันธภาพถึงความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มีความมั่นใจถึงความสอดคล้องและการปฏิบัติจริง

## หลักการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

## ประเด็นแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



## 4. ความเชื่อมโยงใน Strategy

Map จะมีการพิจารณาในมุมมอง

ใดบ้าง ที่จะแสดงความ

เชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์



- ❑ รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์เป็นระดับที่ใหญ่กว่ากลยุทธ์)
- ❑ จากกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ ต้องมีการแสดงความเชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์ ซึ่งการแสดงดังกล่าว แสดงได้ด้วยการลากเส้นเชื่อมโยงใน Strategy Map และแสดงด้วยตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ (หากมี) ถึงเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านปรับปรุงกระบวนการ ต้องบอกได้ว่า ตามแผนการดำเนินงานต้องพัฒนาบุคลากรได้ใน Competency ด้านใดบ้าง เพื่อให้ตัวชี้วัดในการปรับปรุงกระบวนการตัวชี้วัดใดที่มีแนวโน้มดีขึ้น จากการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว

# ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร

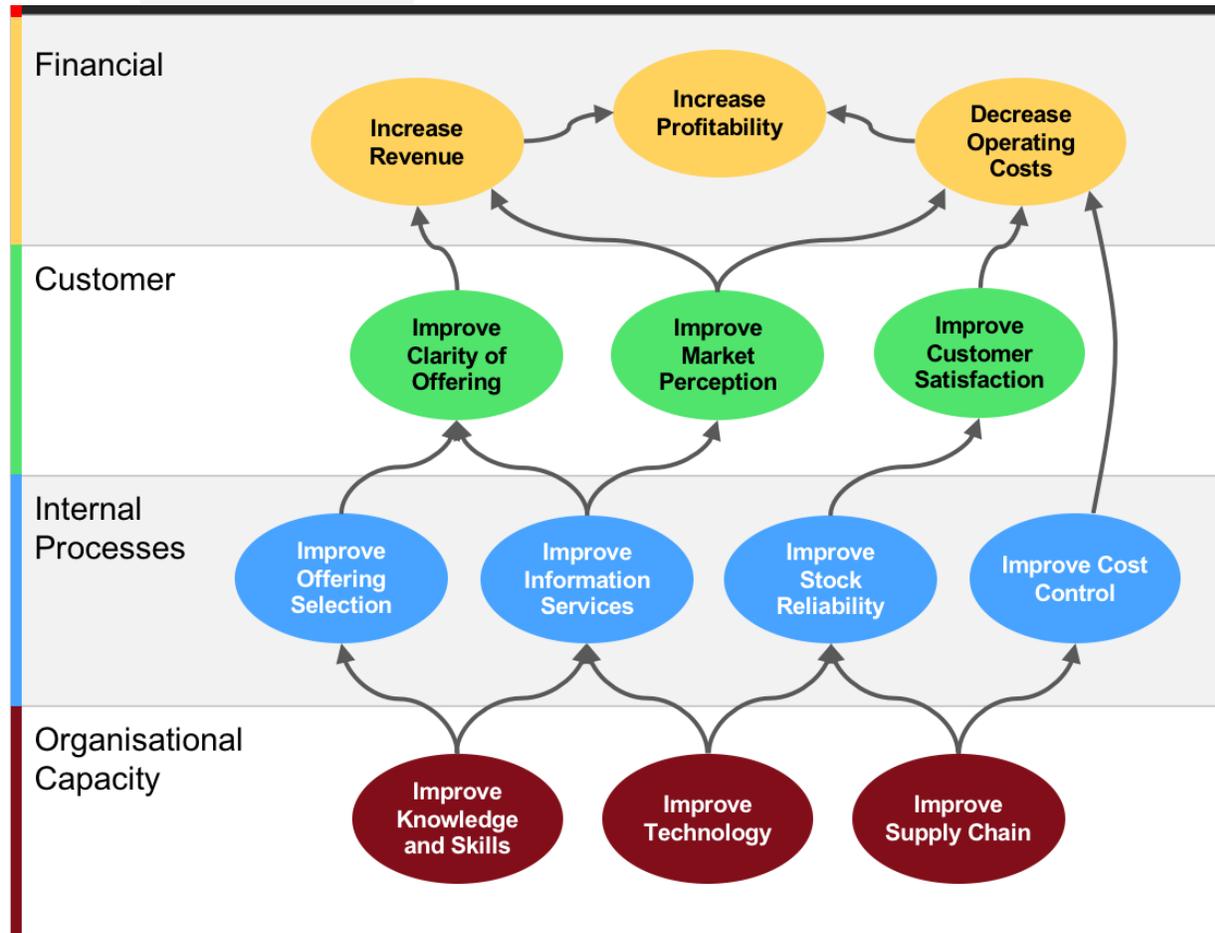


Idea  
Solution  
Performance

Vision	Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services		
Mission	The number one provider of ultra-high speed mobile information networks across the United Kingdom and Europe		
Strategic Priorities	<b>Content Partnerships</b>	<b>Customer Service</b>	<b>Brand Awareness</b>
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience

	Strategic Objectives	Measures	Targets	Projects/Notes
Financial	<p>Diagram showing three yellow ovals: Increase Revenue, Increase Profitability, and Decrease Operating Costs. Arrows point from Revenue to Profitability, and from both Profitability and Operating Costs to each other.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Net profit</li> <li>Operating costs</li> <li>Revenue in target markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 5% per year</li> <li>↓ 3% per year</li> <li>↑ 12% per year</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement new financial accounting system</li> <li>Simplify billing operations</li> </ul>
Customer	<p>Diagram showing three green ovals: Improve Clarity of Offering, Improve Market Perception, and Improve Customer Satisfaction. Arrows point from Clarity and Market Perception to Satisfaction, and from Clarity to Profitability, and from Market Perception to Operating Costs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Market share index</li> <li>% Customer satisfaction index</li> <li>% Focus group user index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 3% per year</li> <li>85% this year</li> <li>&gt; 90% each focus session</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive end user requirements market studies for new UK regions</li> <li>"Improve the Offering" two year programme</li> </ul>
Internal Processes	<p>Diagram showing four blue ovals: Improve Offering Selection, Improve Information Services, Improve Stock Reliability, and Improve Cost Control. Arrows point from Selection and Information Services to Clarity, and from Stock Reliability and Cost Control to Market Perception and Satisfaction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>New products as % of sales</li> <li>Brand awareness score</li> <li>Cost efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12% this year</li> <li>↑ 5% per year</li> <li>&gt; 90% every reporting period</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create improved offering selection process</li> <li>Hook into 'Improve the Offering' programme</li> <li>Training programme for new offerings and user interface</li> </ul>
Organisational Capacity	<p>Diagram showing three dark red ovals: Improve Knowledge and Skills, Improve Technology, and Improve Supply Chain. Arrows point from Knowledge and Technology to Selection and Information Services, and from Supply Chain to Stock Reliability and Cost Control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee development plans</li> <li>Technology training index</li> <li>Supply chain efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% in place</li> <li>90% efficient</li> <li>95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Product and marketing training programme</li> <li>2 year content supply agreements</li> <li>Technology improvement programme</li> </ul>
Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency				

# ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงบูรณาการ



จำนวนลูกค้าเก่าที่มียอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้น และปริมาณลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น  
 ตัวชี้วัด รายได้จากการดำเนินงาน มากกว่า 5,000 ล้านบาท

ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น จากการได้รับสินค้าที่รวดเร็ว และสินค้ามีคุณภาพ และแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร  
 ตัวชี้วัด ระดับความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่า 4.85

มีระบบในการรักษาสินค้าคงเหลือ โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงเหลือได้ดีขึ้น สามารถระบายสินค้าคงเหลือได้ตามอายุที่ควรจะเป็น ลดความเสียหายที่เกิดขึ้นได้  
 ตัวชี้วัด Inventory Turnover มากกว่า 20 เท่า

ปรับปรุงระบบ IT ขององค์กร โดยนำผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำระบบ IT มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง  
 ตัวชี้วัด ดำเนินงานตามแผนงานได้แล้วเสร็จ 1 ระบบ ภายใน เดือนมีนาคม 2562 และใช้ได้จริงโดยไม่มีข้อผิดพลาด

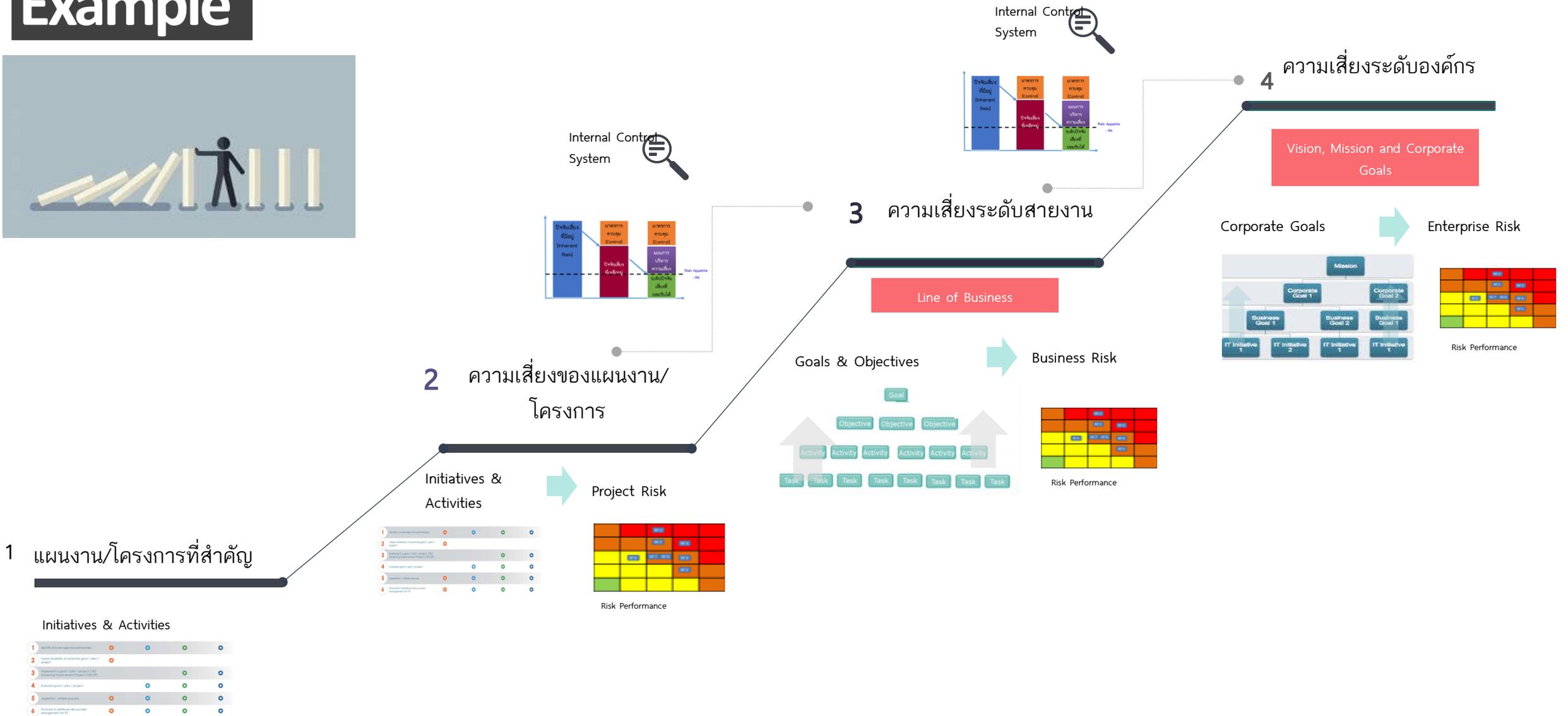
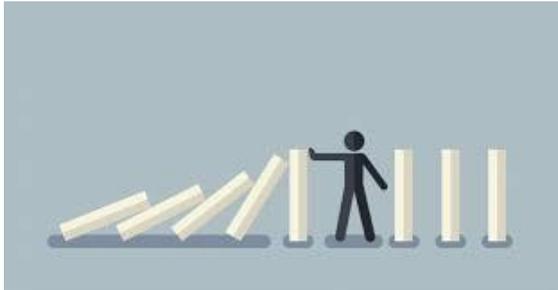
## 5. การบริหารความเสี่ยงโครงการ ดำเนินการอย่างไร มีความ เชื่อมโยงอย่างไรกับการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร



- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการพร้อมระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ
- ดังนั้น รส. ต้องแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงของแต่ละโครงการ ระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ ซึ่งต้องมีเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสและผลกระทบว่าพิจารณาอย่างไร ทั้งนี้ เกณฑ์ในการพิจารณาไม่จำเป็นต้องแยกรายปัจจัยเสี่ยง เป็นเกณฑ์พิจารณาโอกาสและผลกระทบบนภาพรวมได้
- กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงและระยะเวลาในการดำเนินการด้วย
- ระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น รส. ต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนปฏิบัติการทั้งหมด โดยที่ต้องมีการบูรณาการขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนปฏิบัติการ กับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการใดที่มีระดับความรุนแรงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ หลังจากพิจารณาประสิทธิภาพของกระบวนการควบคุมภายในแล้ว ต้องแสดงความเชื่อมโยงในการระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร

# ความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงาน และความเสี่ยงระดับองค์กร

## Example



## 6. รส. จะเริ่มต้นกระบวนการ คาดการณ์ตัวชี้วัดที่สำคัญ อย่างไร



รส. ต้องแสดงให้เห็นผู้ประเมินเห็นถึง

- ❑ การคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการคาดการณ์ ซึ่งต้องมีกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ❑ การวิเคราะห์ถึงตัวแบบที่ใช้ในการคาดการณ์แต่ละตัวชี้วัด โดยต้องแสดงถึงฐานข้อมูลในอดีตที่ใช้ในการคาดการณ์ รวมถึงมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของตัวแบบดังกล่าว
- ❑ กำหนดคู่เทียบในแต่ละตัวชี้วัด พร้อมตัวแบบที่ใช้ในการคาดการณ์ของข้อมูลคู่เทียบโดยต้องแสดงถึงฐานข้อมูลในอดีตที่ใช้ในการคาดการณ์ รวมถึงมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของตัวแบบดังกล่าว
- ❑ กำหนดกระบวนการในการคาดการณ์ ความถี่ในการคาดการณ์ แต่ละตัวชี้วัด ข้อมูลที่ต้องใช้ และรูปแบบการรายงาน รวมถึงสื่อสารให้ผู้รับผิดชอบในการคาดการณ์และการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเพื่อดำเนินการ

# ตัวอย่างการแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

## การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน จากสมมติฐานในเชิงตัวเลข เช่น

Trend Analysis	Time Series Analysis (SEASONAL ADJUSTMENT)
รายได้	Loan Growth
กำไรสุทธิ	NPL
Market Share	Loss ในระบบไฟฟ้า



## การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน จากสมมติฐานที่ไม่ใช่เชิงตัวเลข เช่น

ความพึงพอใจของลูกค้า	ผลการดำเนินงานในอดีต + การพิจารณา Leading Indicator เช่น จำนวนข้อร้องเรียนในช่วงเวลา + การพิจารณาจากร้อยละความคืบหน้าของแผนการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า
Loss ของการผลิต	Loss ที่เกิดขึ้นจากเดือนที่ผ่านมา + แผนปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต / เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร

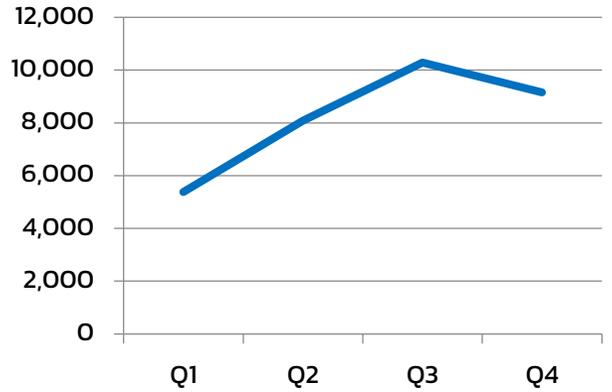


# ตัวอย่างที่ 1 : การคาดการณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน



## T-2

Q1	5,384	
Q2	8,081	▲ 50.09%
Q3	10,282	▲ 27.24%
Q4	9,156	▼ -10.95%

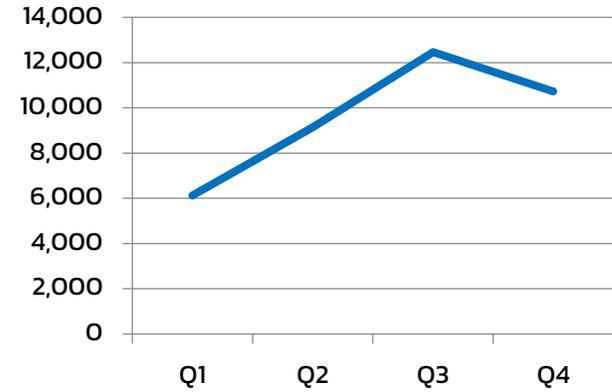


$$Q4_{t-2} = \frac{Q1 + Q2 + Q3}{X}$$

X = 2.5936

## T-1

Q1	6,118	
Q2	9,139	▲ 49.38%
Q3	12,460	▲ 36.34%
Q4	10,717	▼ -13.99%

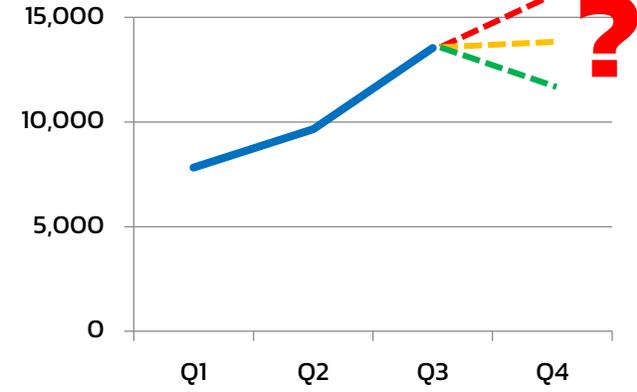


$$Q4_{t-1} = \frac{Q1 + Q2 + Q3}{X}$$

X = 2.5863

## T

Q1	7,825	
Q2	9,654	▲ 23.37%
Q3	13,542	▲ 40.27%
Q4	Forecast	



$$Q4_t = \frac{Q1 + Q2 + Q3}{X}$$

X = 2.5899 (ค่า X เปลี่ยนในอดีต)

**Q4 = 11,978**

# ตัวอย่างที่ 2 : การคาดการณ์: Customer Satisfaction

**!** ข้อมูลเป็นเพียงประจำปีเท่านั้น ไม่สามารถวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานใน period ก่อนหน้าได้

Year	2559	2560	2561	2562	2563
Cus. Sat.	3.5	4	3.7	4.5	?

## Leading indicators

- จำนวนข้อร้องเรียน
- ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม SLA ของกระบวนการบริการลูกค้า
- ความสำเร็จของแผนปรับปรุงการให้บริการ (ประเด็นที่คะแนนต่ำและด้อยกว่าคู่แข่ง)
- ค่าใช้จ่ายโครงการ CRM

## Customer Satisfaction

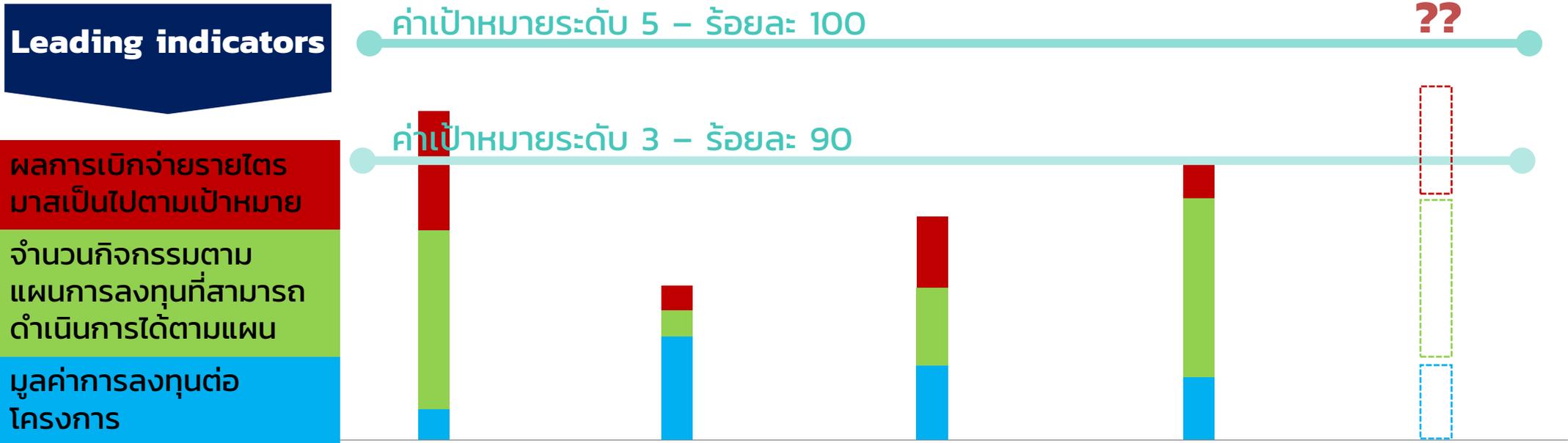


# ตัวอย่างที่ 3 : ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน



Year	2559	2560	2561	2562	2563
แผนเบิกจ่าย	20m	100m	147m	45m	95m
จำนวนโครงการ	3	2	8	2	4
%เบิกจ่าย	95%	65%	85%	90%	??

## % เบิกจ่าย

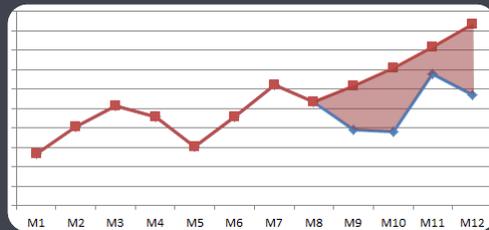


# การคาดการณ์: Next Steps

## ผลการคาดการณ์



ปรับปรุงเครื่องมือในการคาดการณ์  
ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น



Linear Forecast



Seasonal Forecast



Adjusted-Seasonal Forecast

ในกรณีที่ผลการคาดการณ์เป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปี

ติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปี

Monitor

Review

ทบทวน/ปรับปรุงแผนดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปี

ในกรณีที่ผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปี

สามารถ  
บรรลุเป้าหมาย  
ณ สิ้นปี





## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว)

#### ประเด็นพิจารณา

- มีการกำหนด Criteria ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างไร ที่แยกกันระหว่างตามการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- Criteria ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicators หรือไม่

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ และชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและดำเนินการ



รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และสามารถกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทุกแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน



ผลการดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามเป้าหมายครบถ้วนทั้งในรูปแบบกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ



กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และการกำหนดแผนงานหลักจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

**8. การกำหนดศูนย์ EVM เพื่อการบริหารจัดการในแต่ละศูนย์ ต้นทุนและศูนย์กำไร รส. ต้องดำเนินการหรือไม่/อย่างไร เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจไม่ค้ากำไร**



การประเมินการกำหนดและวิเคราะห์ Economic Value Management : EVM เป็นการใช้หลักการของการบริหารจัดการ EVM โดยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และปัจจัยขับเคลื่อนจากการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ถึงความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการสร้างค่า Economic Profit ในระดับองค์กรและระดับศูนย์ ดังนั้น ไม่ว่าจะส.จะเป็น รส. ประเภทแสวงหากำไรหรือไม่ก็สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารแบบ EVM โดยใช้ Value Driver นี้ได้

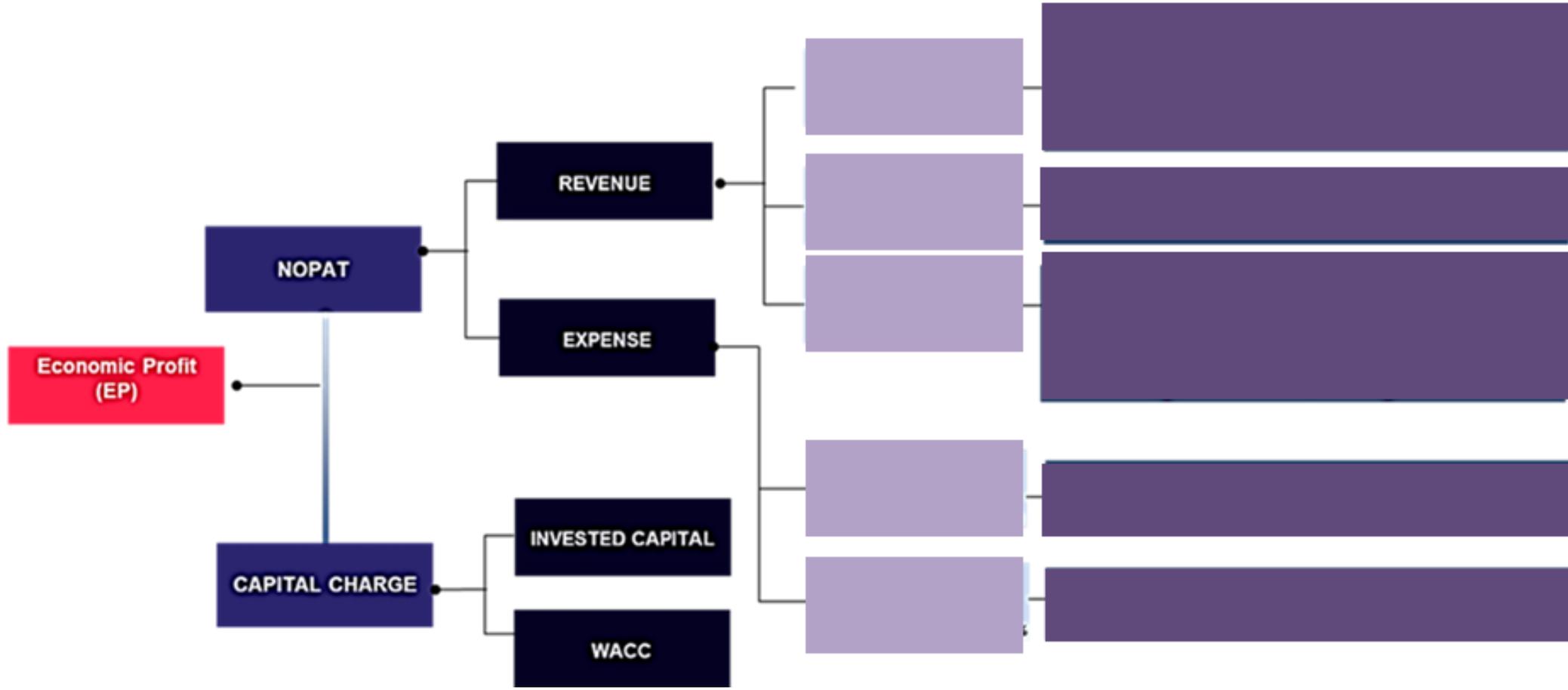
# EP VALUE DRIVER

ระบุปัจจัยทางการเงิน และ%  
ของแต่ละปัจจัย

ระบุปัจจัยที่มีใช้ทางการเงิน

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน  
(Financial Driver Tree)

ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน  
(Operational Driver Tree)

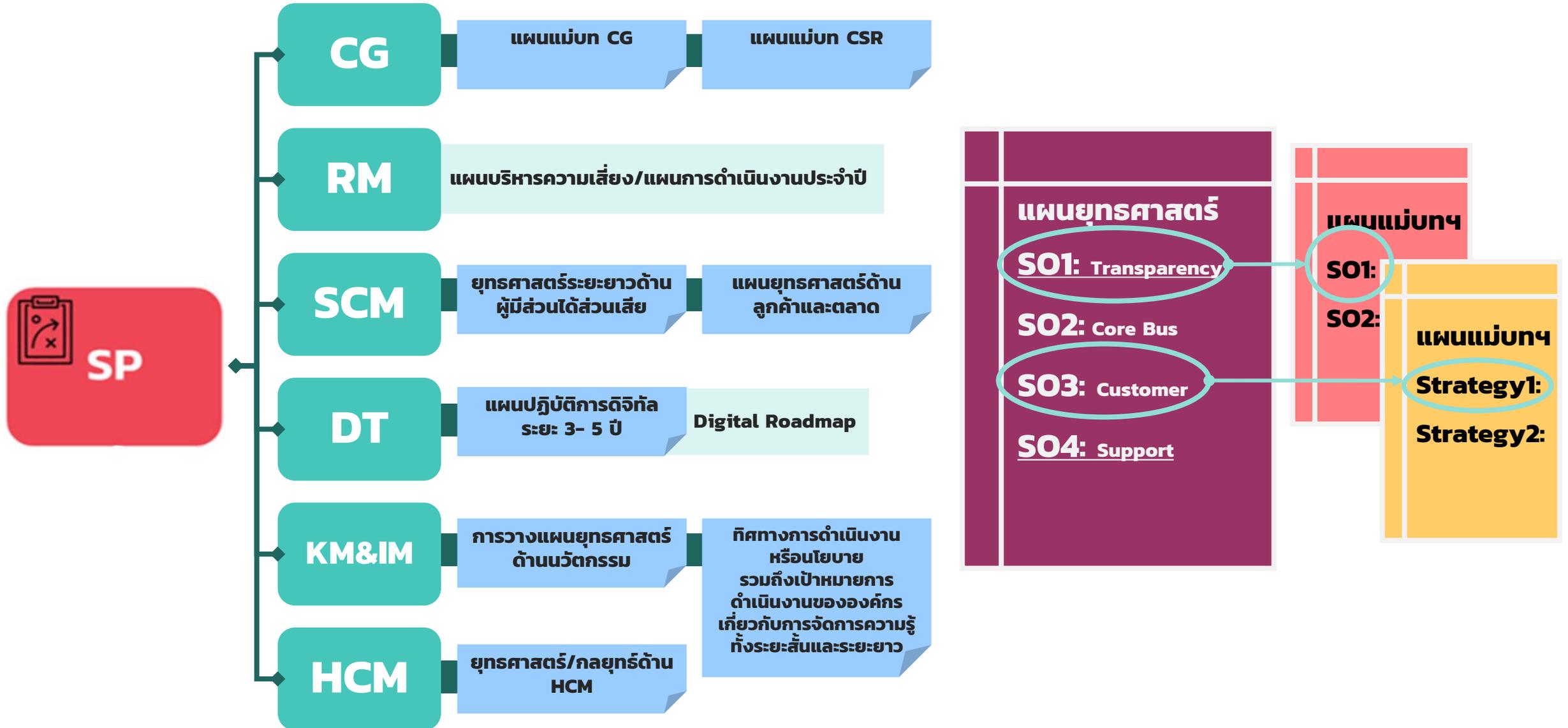


**10. ในการทำแผนยุทธศาสตร์  
เนื่องจากมีในหลายหมวดที่  
ต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
 อาทิ ด้านตลาด ด้านผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย ด้านนวัตกรรม  
จำเป็นต้องแยกยุทธศาสตร์ให้  
ครบทุกด้าน หรือ รวมกัน**



ในแต่ละ Enabler ที่ต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีการแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละ Enablers กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละ Enablers หรือความเชื่อมโยงในระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร กับยุทธศาสตร์ในแต่ละ Enablers

# ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Planning และ Enabler อื่นๆ



**ถาม :**

**11. การวิเคราะห์ความเสี่ยง  
โครงการ เป็นการวิเคราะห์  
ความเสี่ยงเฉพาะโครงการ  
สำคัญหรือรวมแผนอื่นด้วย  
เช่น แผนความสัมพันธ์ลูกค้า**

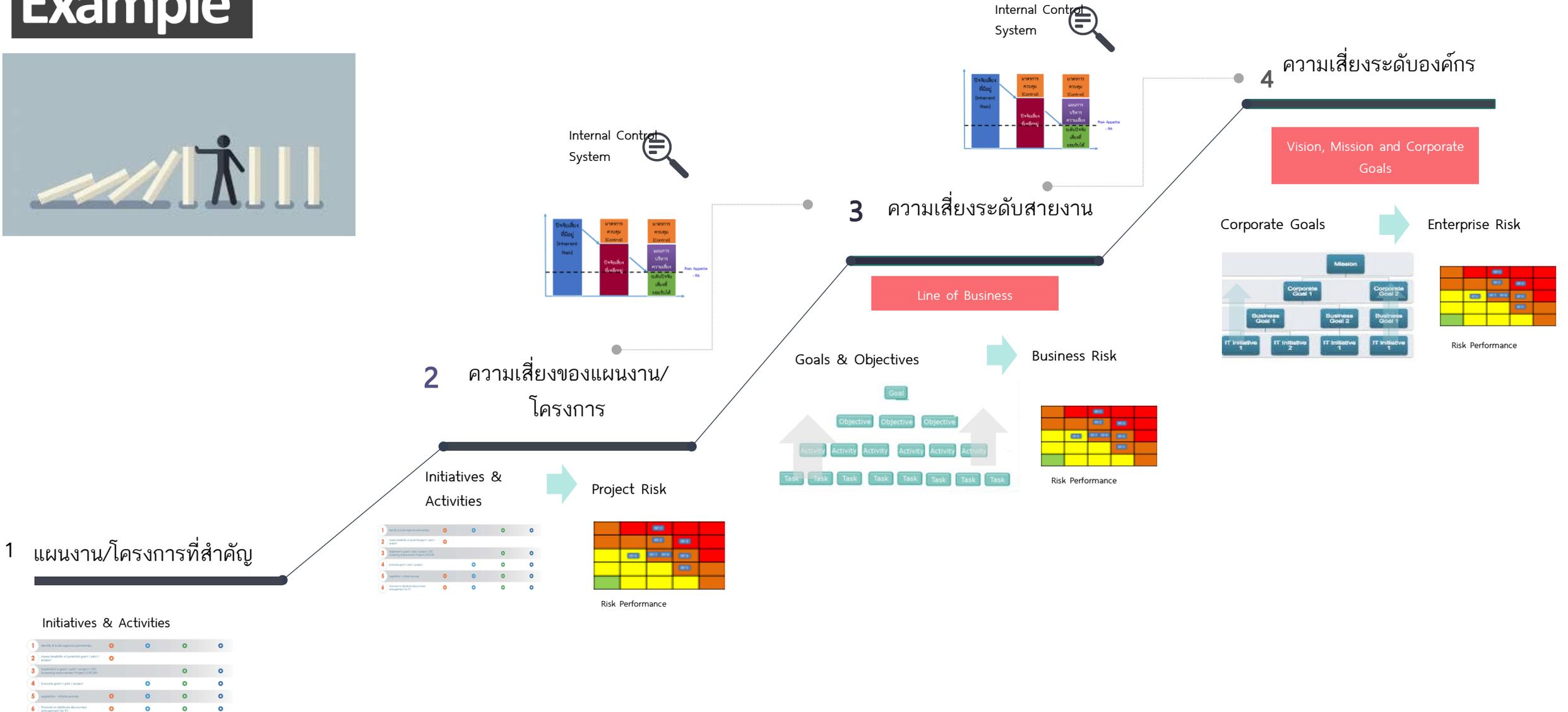
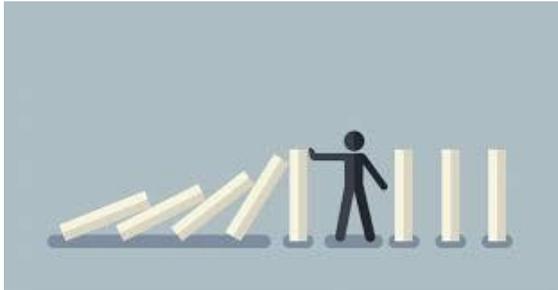
**ตอบ :**



การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ ต้องดำเนินงานทุกโครงการที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการ เนื่องจากต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงของโครงการกับระบบควบคุมภายในขององค์กร

# ความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงาน และความเสี่ยงระดับองค์กร

## Example



Initiatives & Activities

1	Identify & build regional partnerships	○	○	○	○
2	Assess feasibility of potential growth / pilot / projects	○	○	○	○
3	Support the growth / pilot / projects / pilot / projects / pilot / projects	○	○	○	○
4	Establish growth / pilot / projects	○	○	○	○
5	Support the growth / pilot / projects	○	○	○	○
6	Support the growth / pilot / projects	○	○	○	○





Thank you

24 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้องคริสตัล บอลรูม โรงแรมตะวันนา