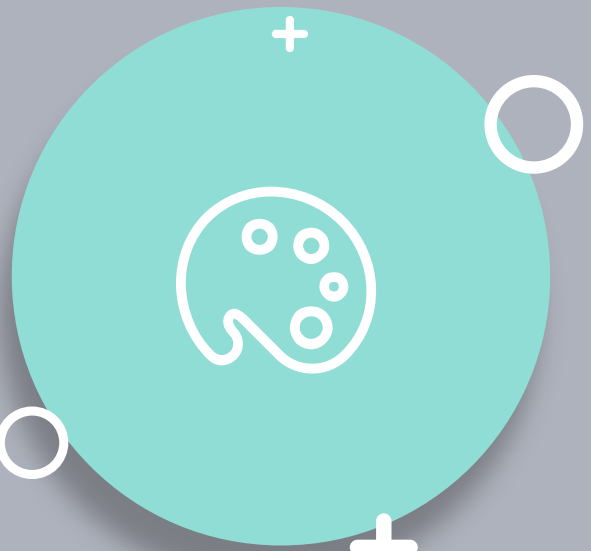
กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ของระบบประเมินผลฯ ใหม่ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)

13:00 – 13:30	ลงทะเบียน
13:30 – 13:40	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กล่าวเปิดการสัมมนา
13:40 – 13:55	คุณยุทธ วรฉัตรธาร ประธานคณะอนุกรรมการกำกับดูแลฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
13:55 – 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



ความสำคัญของ
การวางแผนเชิงกลยุทธ์

โดย คุณยุทธ วรฉัตรธาร

ประธานคณะอนุกรรมการกำกับดูแลฯ
ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้องศรีสุริยวงศ์ บอลรูม โรงแรมตะวันนา

01 การพัฒนาระบบประเมินผลฯ

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

คุณยุทธ วรฉัตรธาร
ประธานฯ

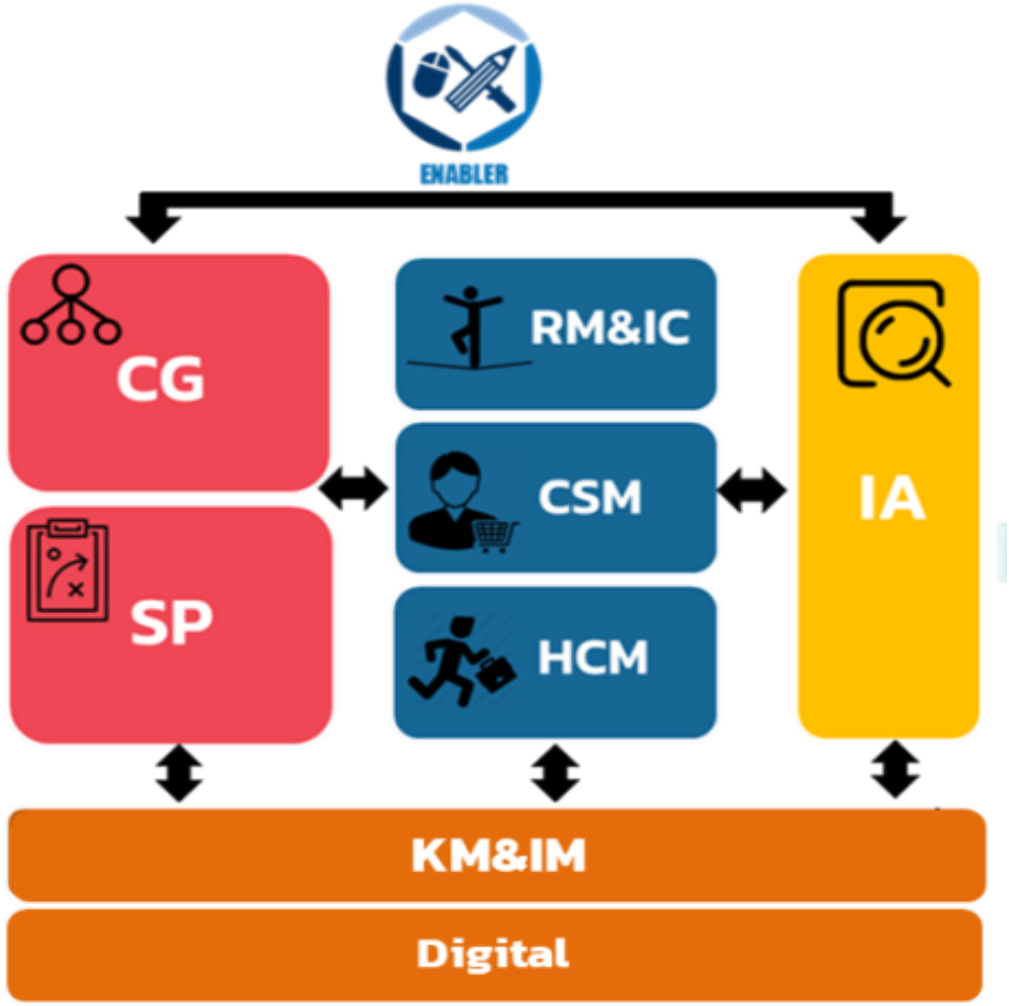
คุณพัลลภา
เรืองรอง

คุณทวีศักดิ์
กออนันตกูล

คุณสันติ
บางอ้อ

คุณวีรศักดิ์
โฆสิตไพศาล

ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ



Enablers (40 ± 15%)
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG& Leadership :)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)
3. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Module 1 : น้ำหนักร้อยละ 50
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

- กระบวนการรวมรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 1.1
- กระบวนการวิเคราะห์ SWOT — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 1.2
- กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 1.3

Internal & External Environment

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

- การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 2.1
- การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 2.2
- กระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 2.3

Strategic Position

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 3.1
- การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 3.2
- การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 3.3

Strategic Objective

4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

- การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 4.1
- การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 4.2

Module 2: กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

- กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 5.1
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 5.2
- กระบวนการจัดสรรทรัพยากร — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 5.3

Action plan

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

- กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 6.1
- กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 6.2
- กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 6.3

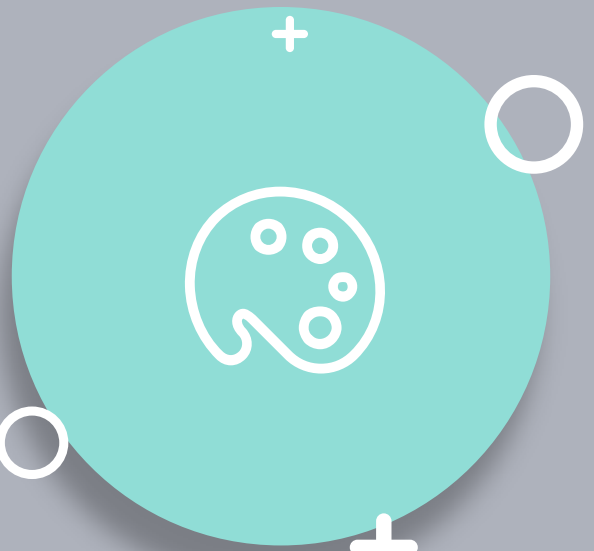
Implemented Action plan

7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน(Monitoring & Review)

- กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 7.1
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 7.2
- กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 7.3

Thank you

4 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้องศรีสุริยวงศ์ บอลรูม โรงแรมตะวันนา

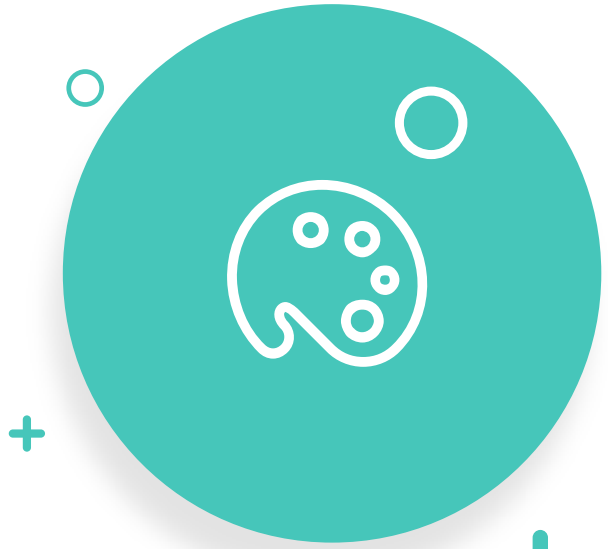


การชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ของระบบประเมินผลฯ ใหม่ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM)

4 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้องศรีสุริยวงศ์ บอลรูม โรงแรมตะวันนา

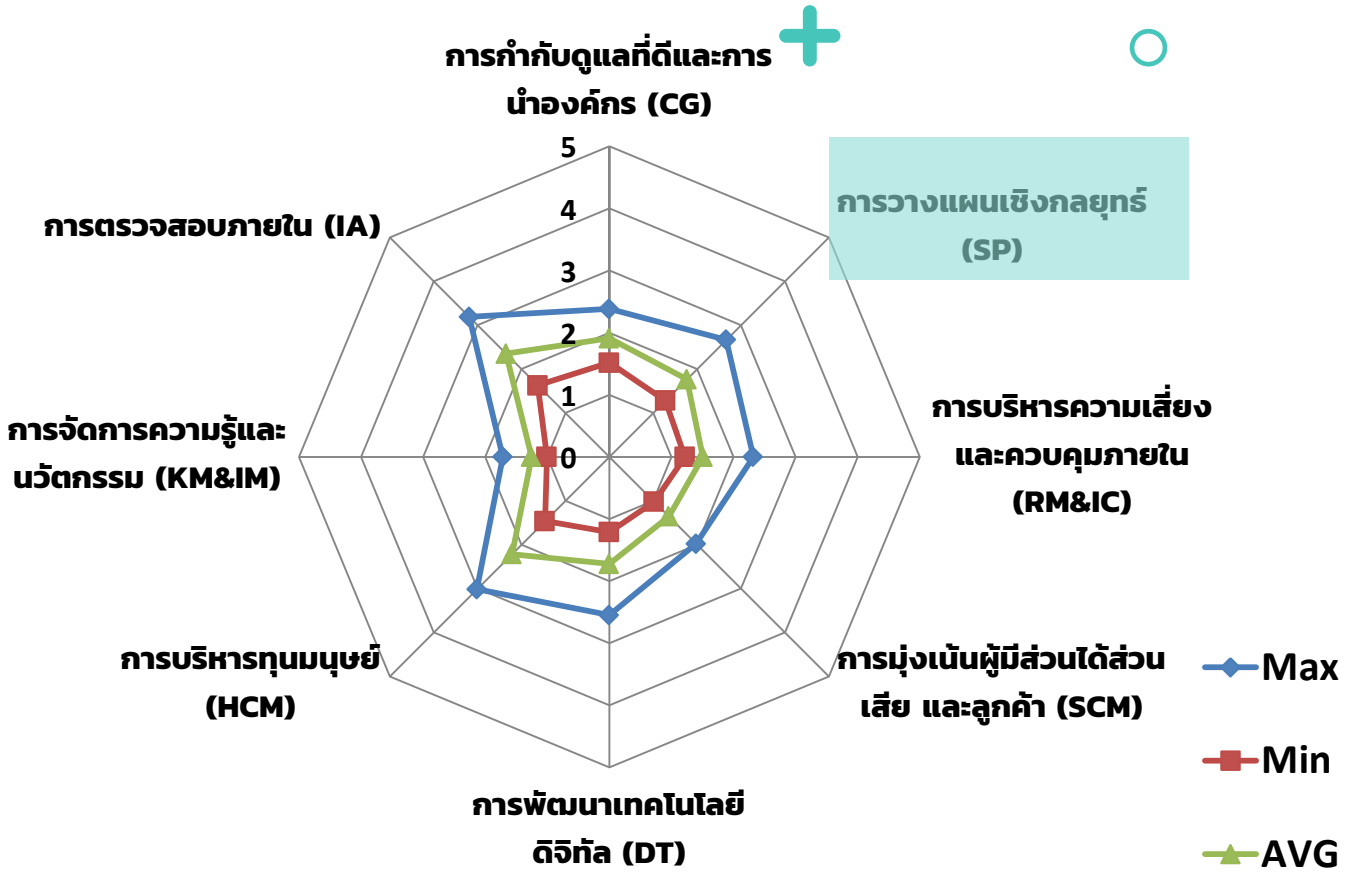
ประเด็นนำเสนอ

- 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)



	Max	Min	AVG
CG	2.3818	1.5178	1.9088
SP	**2.6650**	**1.2800**	**1.7671**
RM&IC	2.3200	1.2200	1.5074
SCM	1.9800	1.0206	1.3556
DT	2.5506	1.2125	1.7259
HCM	3.0133	1.4638	2.2174
KM&IM	1.7134	1.0040	1.2521
IA	3.1889	1.6285	2.3507

เฉพาะรัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณ

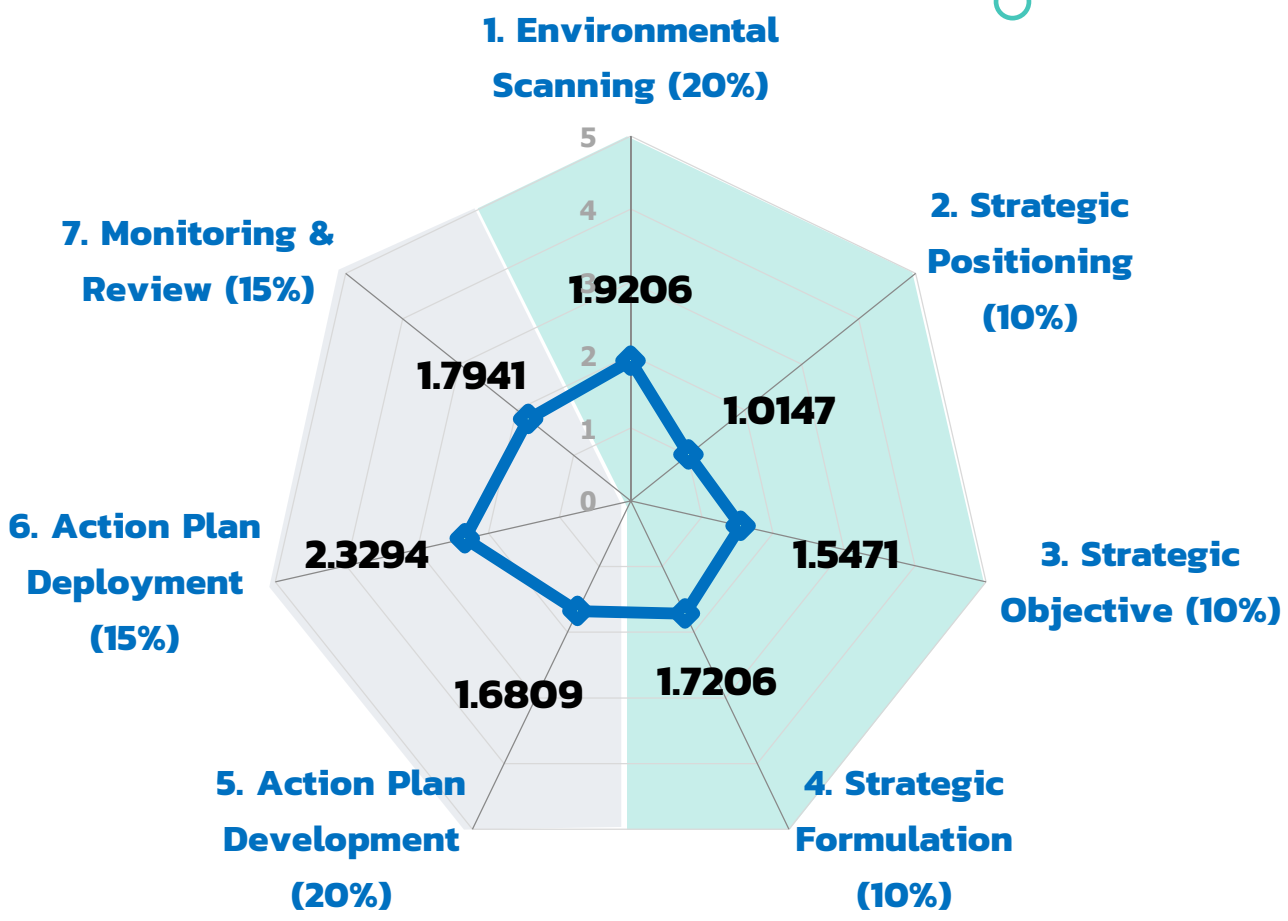
ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

Min	1.2800
Max	2.6650
Average	1.7671
SD	0.3499

ผลประเมิน Baseline การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ผลประเมินในส่วนของ Strategic Planning ของรัฐวิสาหกิจปีงบประมาณ 34 แห่ง ซึ่งในภาพรวมของคะแนนอยู่ในระดับที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาอยู่ค่อนข้างมาก ทั้งนี้ มากกว่า 70% ของรัฐวิสาหกิจปีงบประมาณยังมีคะแนนต่ำกว่าระดับ 2.0000

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)



Module 1 : หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 1.9206 คะแนน

Module 1 : หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 1.0147 คะแนน

Module 2 : หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) 2.3294 คะแนน

Module 2 : หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) 1.6809 คะแนน

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Module 1 : น้ำหนักร้อยละ 50
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
- กระบวนการรวมรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 1.1
- กระบวนการวิเคราะห์ SWOT — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 1.2
- กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 1.3

Internal & External Environment

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 2.1
- การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 2.2
- กระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 2.3

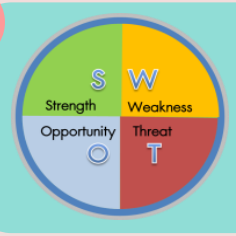
Strategic Position

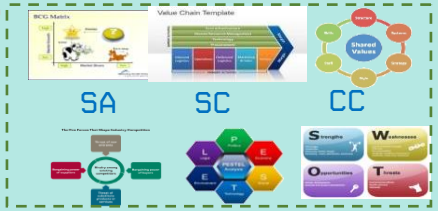
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 3.1
- การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 3.2
- การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 3.3

Strategic Objective

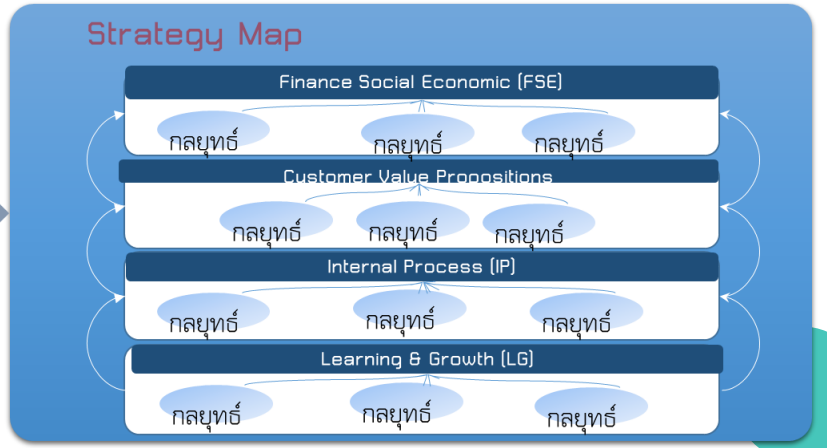
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 4.1
- การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) — เกณฑ์ประเมินหัวข้อย่อย 4.2

Strategy Formulation

1. Policy Guideline
2. Vision / Mission / Value
3. 

4. 

5. Strategic Positioning
6. Strategic Objectives /Goals
7. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์



Enablers

SWOT

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

SA | SC | CC

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์

บางรัฐวิสาหกิจ

SWOT

?? | ?? | ??

ประเด็นยุทธศาสตร์

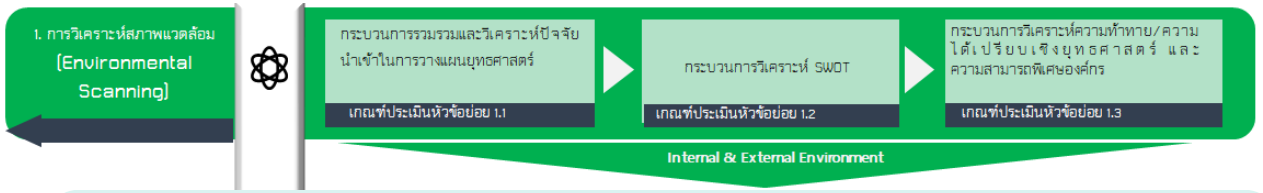
??

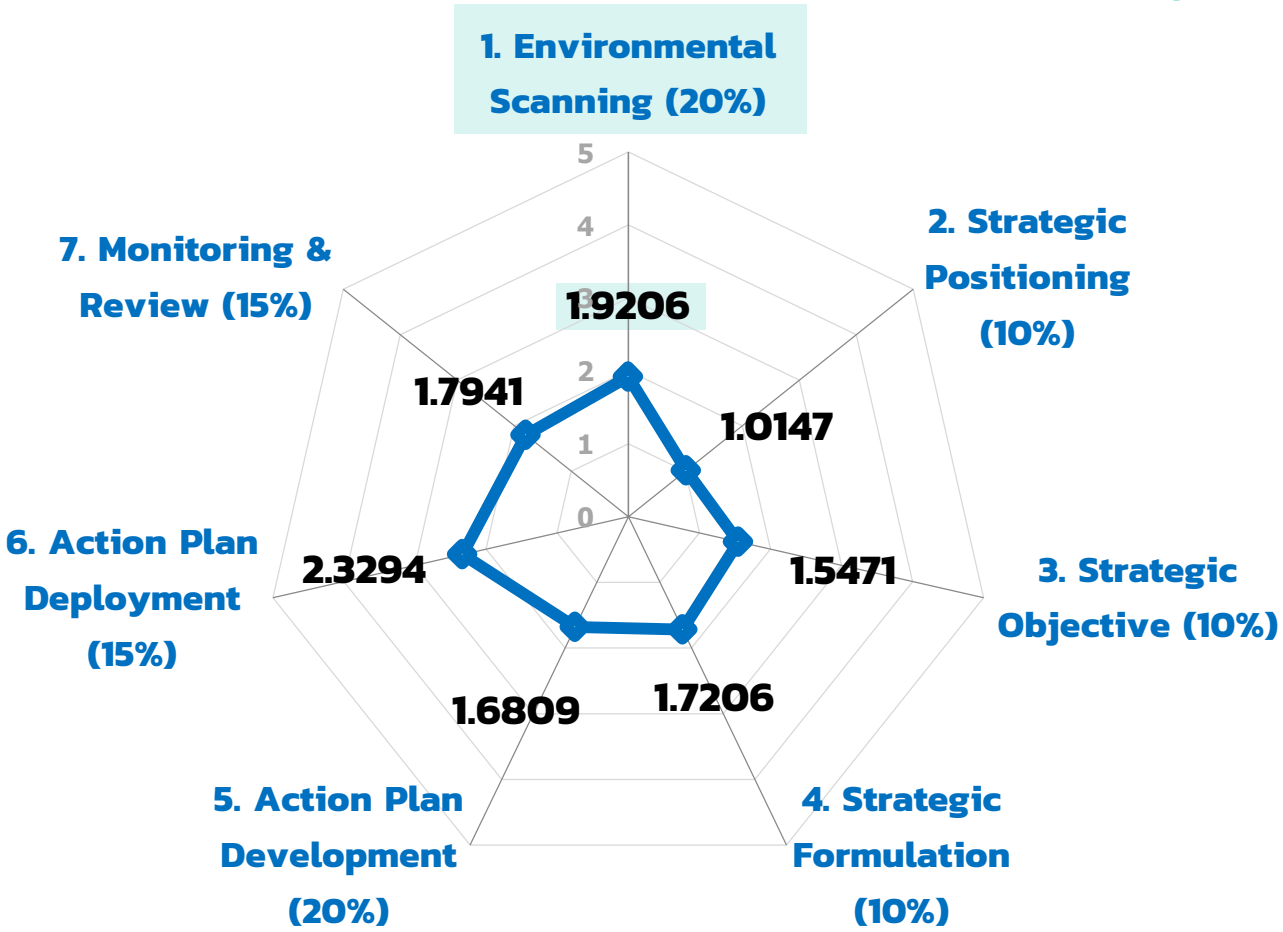
กลยุทธ์

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

Idea Solution Performance

• **ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module**





ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รส. ทุกแห่งมีการกำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน แต่ส่วนใหญ่ยังไม่ให้เน้นรายละเอียดกับกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า
- รส. ทุกแห่งมีการระบุ SWOT ที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจขององค์กร แต่ส่วนใหญ่มักจะไม่สามารถแสดงได้ถึงฐานข้อมูลจริงที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT รวมถึงยังไม่มีการใช้ฐานข้อมูลคู่เทียบในการวิเคราะห์ SWOT
- ถึงแม้ว่า กระบวนการวิเคราะห์ SA SC CC จะเป็น Technical Term ที่ระบุในเกณฑ์ SEPA ก็ตาม แต่ รส. ในกลุ่ม C บางแห่งก็สามารถแสดงได้ถึงกระบวนการดังกล่าวผ่านทางการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของ SWOT

- รส. ส่วนใหญ่ไม่มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่ต้องใช้ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยยังไม่ได้กำหนดรูปแบบของข้อมูลที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล
- รส. ส่วนใหญ่ไม่สามารถเตรียมข้อมูลที่มีความทันกาลได้ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสัญญาณบ่งชี้ ยังไม่สามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบของสัญญาณบ่งชี้ที่อาจจะเกิดกับองค์กรทั้งในเชิงบวกและลบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน ยังไม่มีการ Update ข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ และข้อมูลปัจจัยยั่งยืน ยังไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัจจัยยั่งยืนระดับองค์กรได้

INPUT

	Methodology
แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา	Gap Analysis เปรียบเทียบการ เปลี่ยนแปลง
SWOT Analysis	SWOT
สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	SWOT Trend Analysis Five Force Analysis เปรียบเทียบการ เปลี่ยนแปลง 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

Internal Factors
- Value Chain
- 7 S
- Benchmarking

External Factors
- Megatrend
- PESTEL
- 5 Forces

S W O T

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 .....
4	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
5	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 แต่เป็นประเด็นที่องค์กรยังคงต้องปรับปรุงเมื่อเทียบกับคู่เทียบ
- Combination ประเด็นของ จุดอ่อนและภัยคุกคามขององค์กร

SWOT Analysis

	Description	Evidence-Based
S1	ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx	Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยอยู่ในระดับของ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx
S2	ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1	ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี
S3	ความมั่นคงทางการเงิน	มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี โดยในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงที่สุดในรอบ 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 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการ Transformation องค์กรในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้
W3	การสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม	ปัจจุบันยังไม่สามรถจับมือ Partner ได้ครบทุก Categories ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งขันทั้งสิ้น

	Description
S1	เป็นหน่วยงานภาครัฐ
S2	ผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์
S3	มีธรรมาภิบาล
S4	มีการนำเทคโนโลยาใช้ในการให้บริการ
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	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
2	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
3	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
4	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
5	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....

TOWS Matrix

SO	WO
ST	WT

SC
Strategic Challenge

SA
Strategic Advantage

CC
Core competency

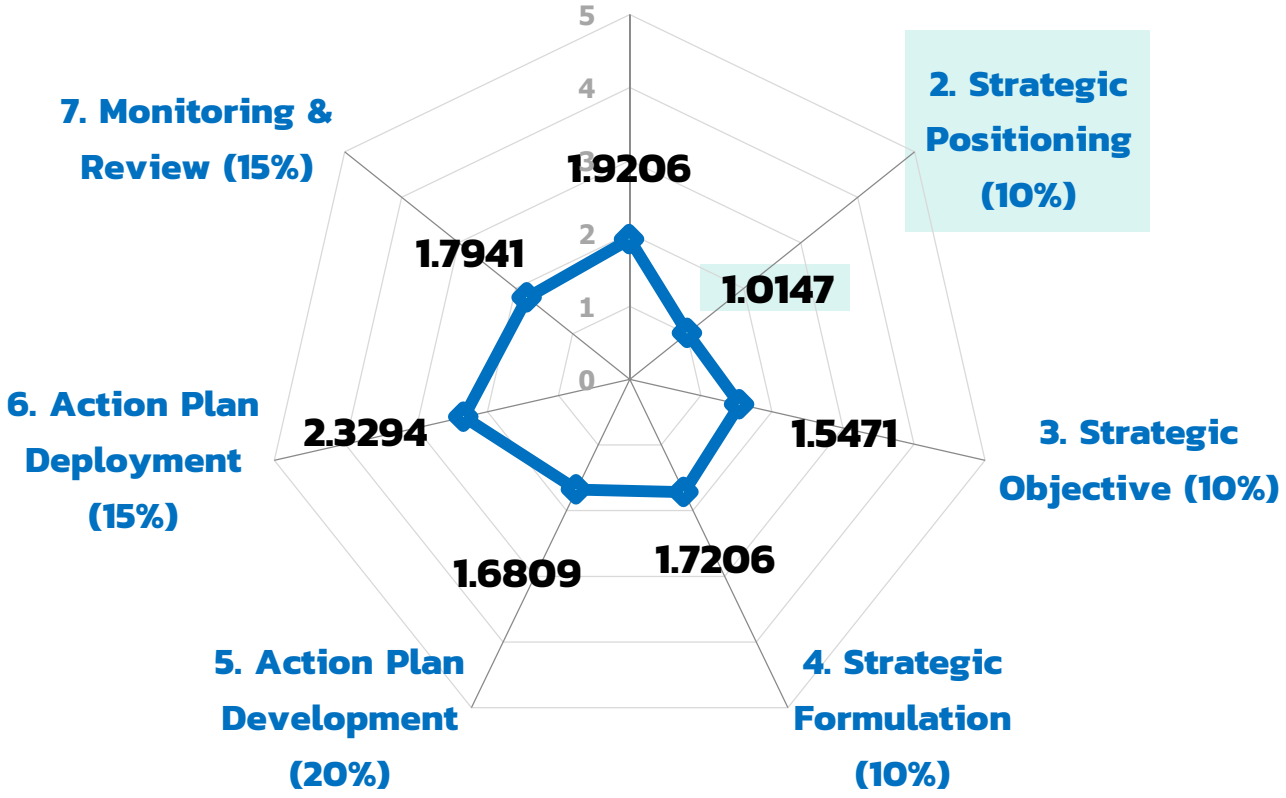
SO
Strategic Objective

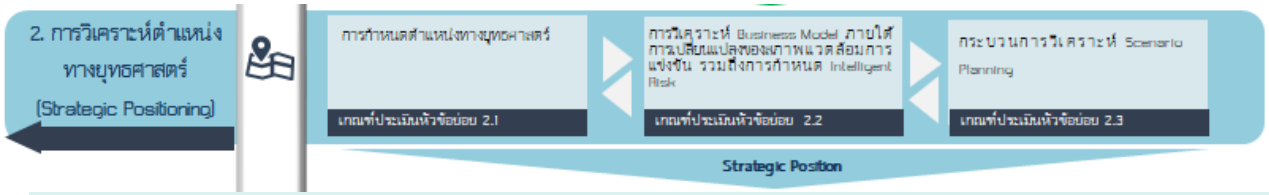
Goal

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

Idea Solution Performance

- **ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module**





ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

(+) รส. บางแห่งเริ่มมีการกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์

(+) รส. ส่วนใหญ่เริ่มมีการประมาณการทางการเงินในรูปแบบ Scenario Planning แต่เป็นเพียงการกำหนดเป้าหมายในภาพรวม เช่น กำไรสุทธิลดลง 5% และยังไม่มีการวิเคราะห์ถึง Sensitivity Driver ที่มีนัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลประกอบการ

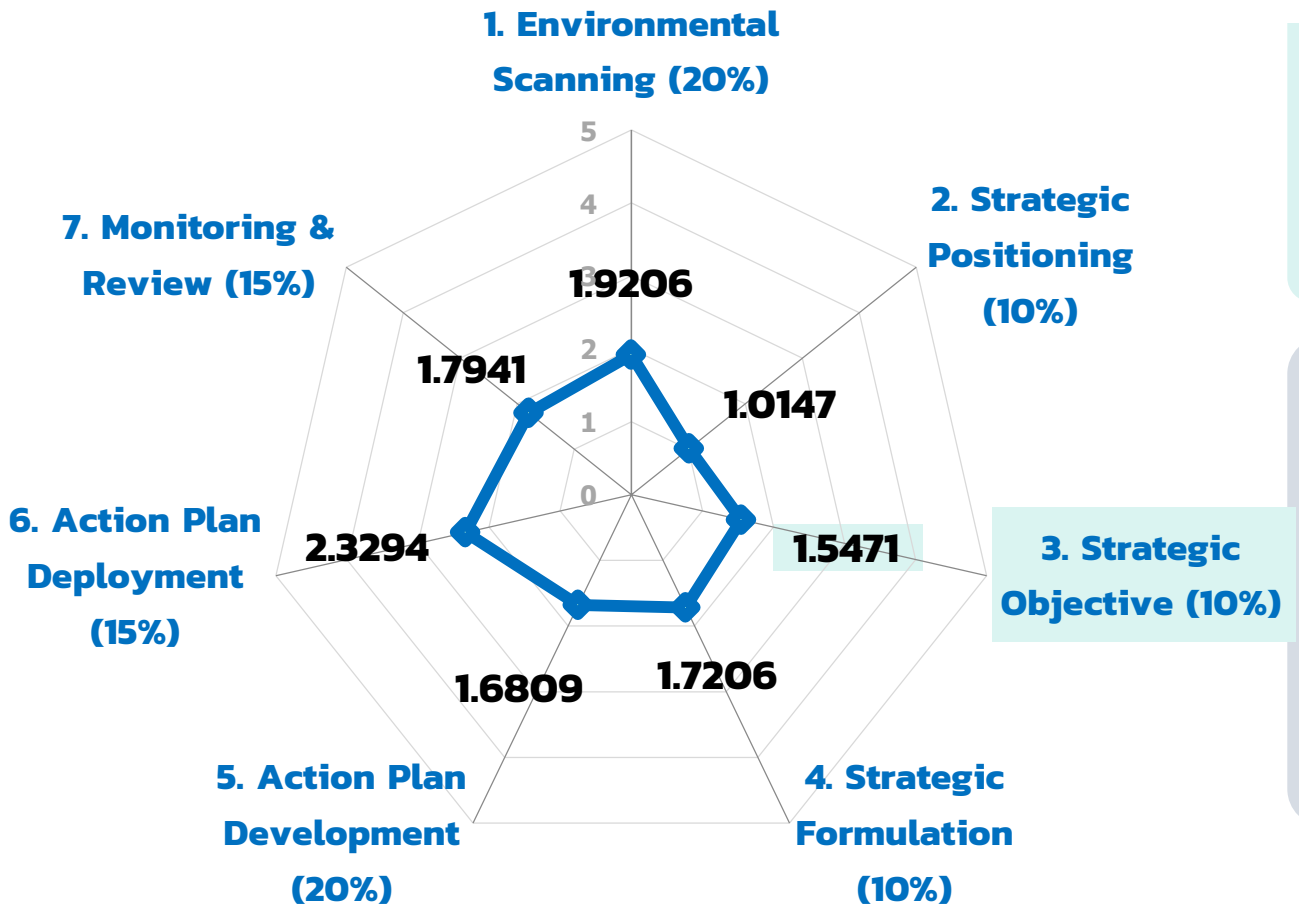
(−) รส. ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรม โดยยังไม่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ได้ ส่งผลให้ไม่มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละระยะ

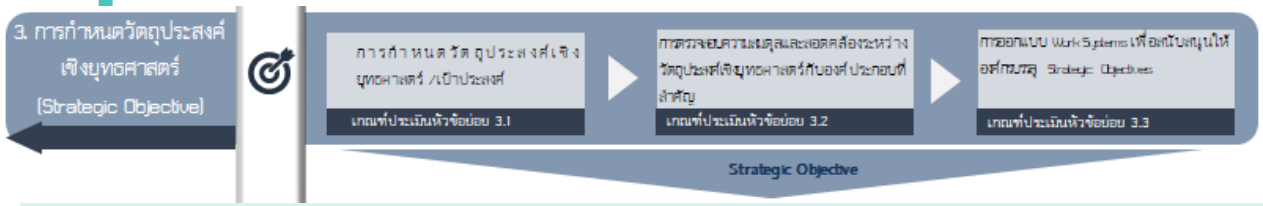
(−) เนื่องจากยังไม่มีการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์พร้อมเป้าหมายในแต่ละระยะ จึงทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึง Business Model ที่ครบถ้วนในแต่ละระยะได้

(−) รส. ยังขาดการเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์ถึงการมุ่งสู่ Best Case Scenario และการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด Worst Case Scenario

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

• **ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module**





ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

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

(−) รส. ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถแสดงความสอดคล้องระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ กับประเด็นอื่น เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต โอกาสในการสร้างนวัตกรรม และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

(−) ทุก รส. ยังไม่สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการทบทวนและออกแบบระบบงานขององค์กรได้ โดยยังไม่สามารถกำหนดทิศทางและระบบงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนให้เห็นทิศทางในอนาคตขององค์กร

Strategic Objective / Strategy / Tactic

SWOT → SA, SC, CC → SO

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จากประเด็นที่สำคัญ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน ความท้าทายและความได้เปรียบ เป็นต้น

เพื่อนำมากำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และระบบงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

Strategic Objectives (4SO)

SO1
Transparency
1. Goal
2. Goal

SO2
Core Business Improvement
1. Goal
2. Goal

SO3
Customer Relationship Management
1. Goal
2. Goal

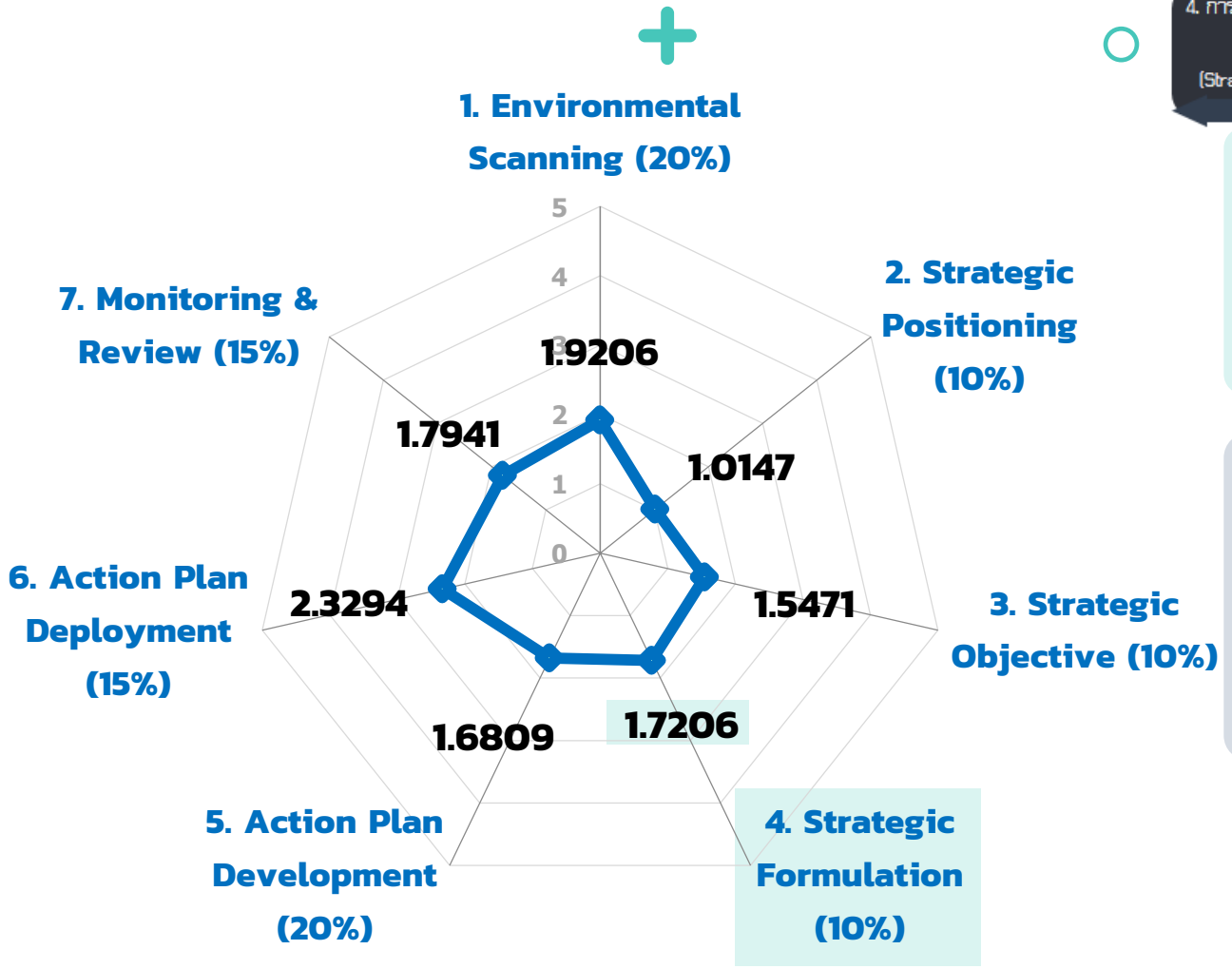
SO4
Support Process Enhancement
1. Goal
2. Goal

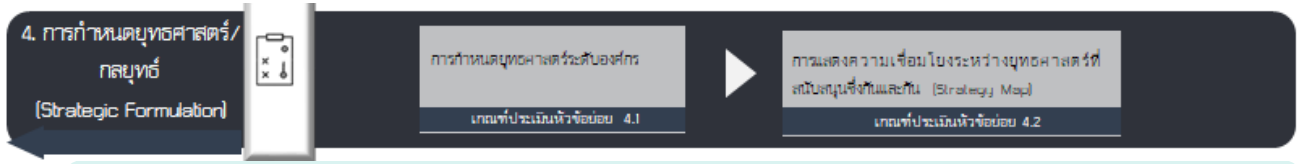
Strategy (9 Strategies)

- **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

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

• **ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module**





ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

(+) รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และ/หรือ กลยุทธ์ และมีการกำหนด Strategy Map ระดับองค์กรระบุอยู่ในแผนวิสาหกิจ

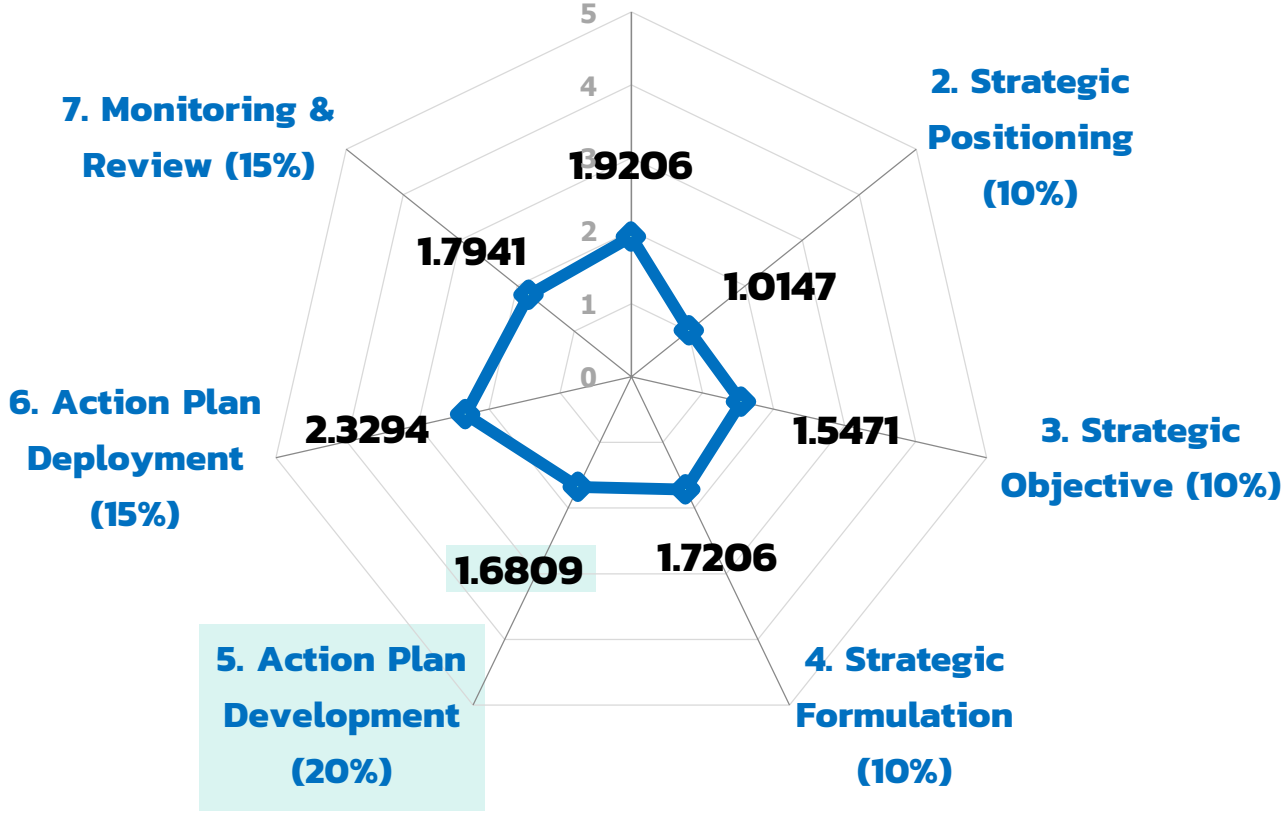
(−) Strategy Map ขององค์กร ไม่สามารถแสดงถึงการบูรณาการกลยุทธ์ในแต่ละด้านได้จริง

(−) ซึ่งการบูรณาการกลยุทธ์ในแต่ละด้าน แสดงได้ทั้งแผนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันในเชิง Leading และ Lagging Indicator

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

Idea Solution Performance

- **ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module**



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

(+) รส. ส่วนใหญ่กำหนดกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ และสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ ผ่านทั้งช่องทางการสื่อสาร และ KPI Cascading

(+) รส. ส่วนใหญ่มีการกำหนดให้แต่ละแผนงาน/โครงการของบประมาณผ่านทางแบบฟอร์มงบประมาณ เพื่อพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในแต่ละปี

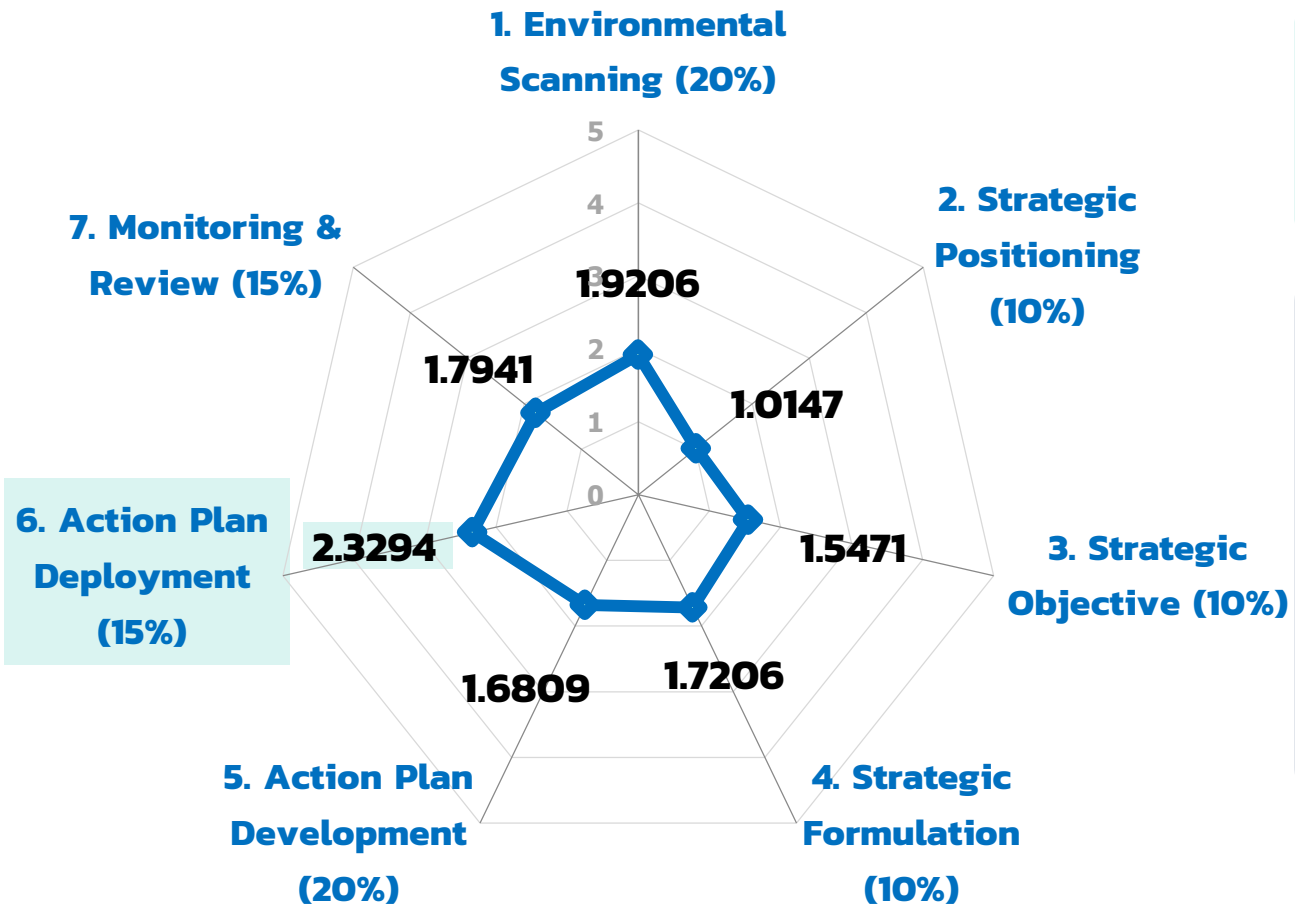
(−) ยังไม่มีการสื่อสารแผนปฏิบัติงานต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยเฉพาะบางแผนปฏิบัติการที่ต้องมีการ Take Action จากบางกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

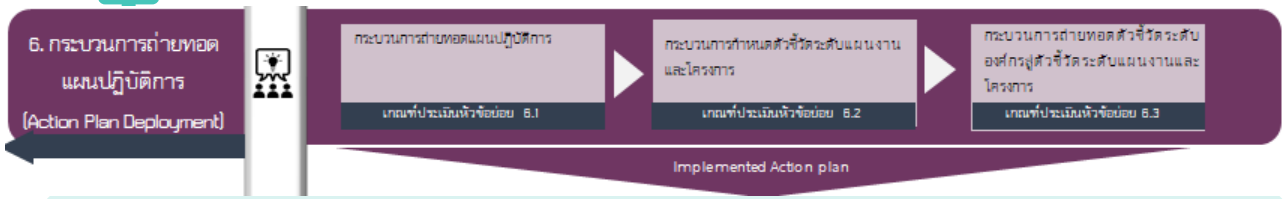
(−) ยังไม่มีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อบูรณาการกับความเสี่ยงระดับองค์กร

(−) เนื้อหาในแบบฟอร์มงบประมาณมีเพียงการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการในภาพกว้าง กิจกรรมในการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่คาดหวัง ยังไม่มีการบูรณาการความต้องการทรัพยากรบุคคล ความต้องการด้าน IT การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเข้ากับกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่แท้จริง

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

• **ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module**





ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

(+) รส. ส่วนใหญ่สามารถถ่ายทอด KPI จากระดับองค์กรสู่ KPI ระดับสายงานได้

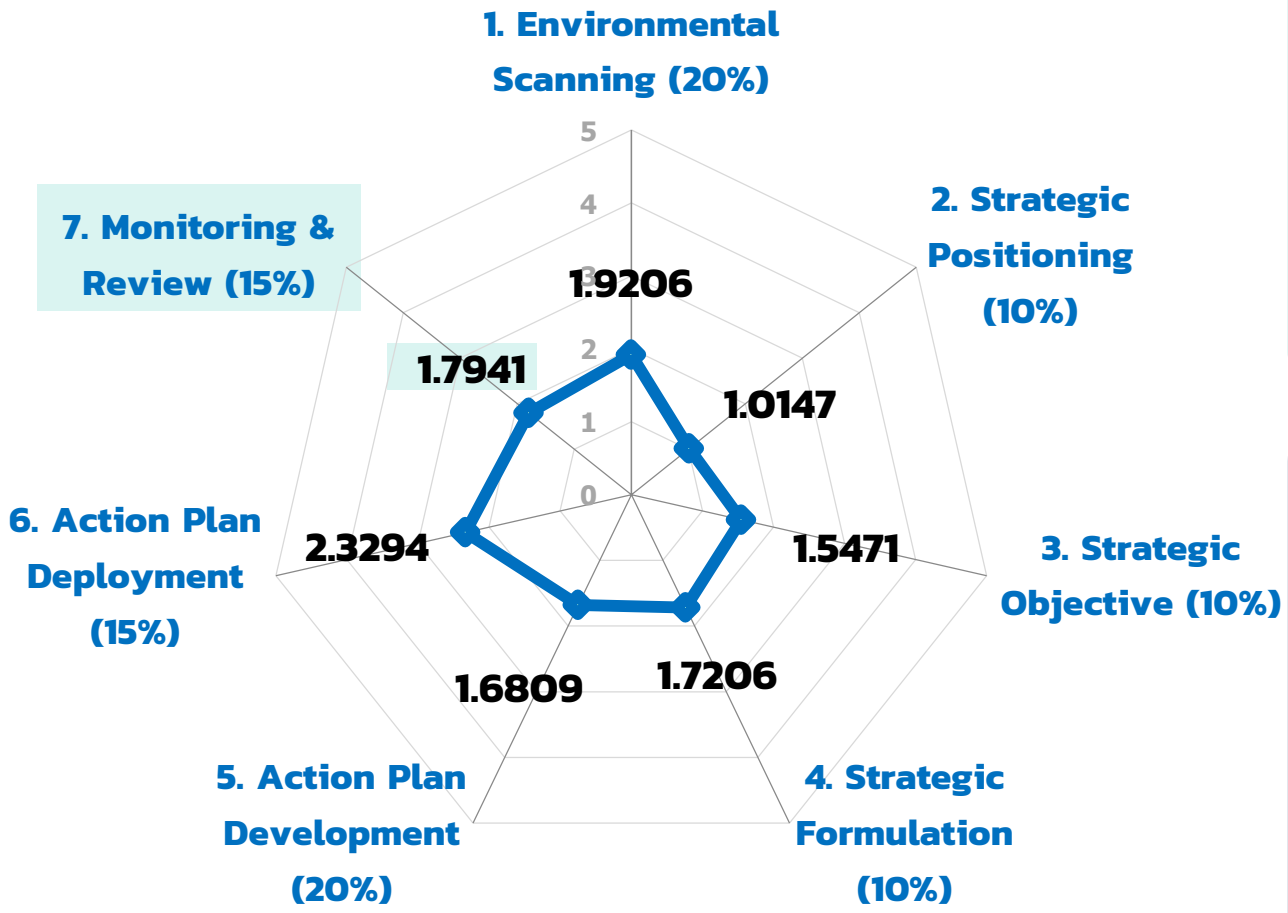
(−) ถึงแม้บาง รส. จะมีการถ่ายทอด KPI ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลก็ตาม แต่ยังไม่สามารถกำหนดและวิเคราะห์ถึงหลักการในการสร้างความมั่นใจว่า KPI และเป้าหมายระดับองค์กรจะดำเนินการได้สำเร็จ

(−) ยังไม่มีการบูรณาการกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ Cascade KPI โดยยังไม่สามารถ Allocated เป้าหมายตามลักษณะงานหรือตามความรับผิดชอบที่แท้จริงได้อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่เป็น Joint KPI

(−) ยังไม่มีการบูรณาการกับระบบประเมินผลการดำเนินงานละระบบแรงจูงใจได้ชัดเจน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ผลประเมิน Baseline ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

- **ผลการดำเนินงานด้าน SP ในแต่ละ Module**



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รส. ส่วนใหญ่มีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญระดับองค์กร โดยเฉพาะตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการ รส. เป็นรายเดือน
- รส. เริ่มมีกระบวนการคาดการณ์ตัวชี้วัดปลายปี ในตัวชี้วัดทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการใช้ Model ในการคาดการณ์ เป็นเพียงการคาดการณ์ในลักษณะ Pro-Rata เท่านั้น

- ยังไม่มีกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างเป็นระบบ โดยยังไม่สามารถแสดงถึงความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดกับความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ยังไม่มีกระบวนการคาดการณ์ตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน และตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็น One Time Report ยังไม่สามารถกำหนด Model ที่เหมาะสมในการคาดการณ์ได้
- ไม่สามารถกำหนดคู่เทียบได้ในแต่ละตัวชี้วัด และยังไม่สามารถคาดการณ์ข้อมูลคู่เทียบได้ รวมถึงไม่ได้นำผลการคาดการณ์มาใช้ในกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานประจำปี

แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563

การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในปีบัญชี 2563 เป็นการเริ่มใช้ระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM) เป็นครั้งแรก ดังนั้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้สำหรับระบบ SE-AM สคร. จึงนำแนวคิดในการคำนวณผลประเมินแบบ Handicap มาใช้

แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563

กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

Key Performance Areas (60 ± 15%)	Enablers (40 ± 15%)
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)	ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) (ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล, ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ)	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

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง 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

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Enablers ปี 63 + Handicap

Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562 กับคะแนนประเมิน Baseline) * 0.8

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรกำหนดระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็นการประเมินผลตามผลการประเมิน 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

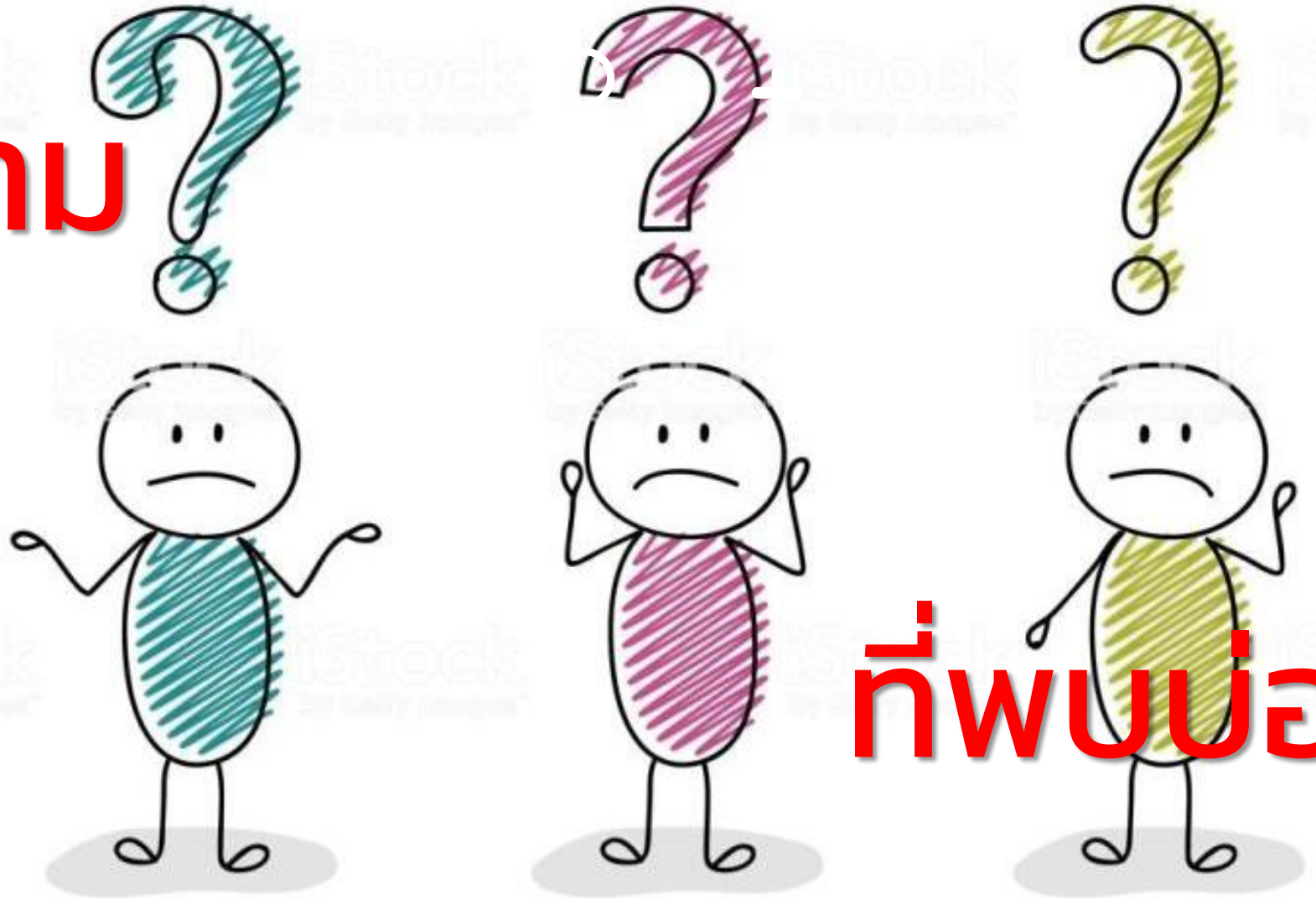
คะแนนประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562		คะแนนประเมิน Baseline		Handicap
3.7000	−	2.5000	=	1.2000 * 0.8 = 0.9600

* ใช้ผลคะแนนจากระบบประเมินผล ปี 2561 แทนปี 2562 เพื่อทดสอบการให้คะแนน

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม 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



ที่พบบ่อย

สรุปคำถามที่รัฐวิสาหกิจถาม สคร. ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนการสัมมนา

และคำถามที่ทริสพบบ่อยในการ site visit ในช่วงของการสื่อสารเกณฑ์ประเมินผลฯ ใหม่ และการประเมิน Baseline

ถาม :

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

ตอบ :

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

กระบวนการรวมรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

INPUT	Methodology
แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา	Gap Analysis เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง
SWOT Analysis	SWOT
สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	SWOT, Five Force Analysis Trend 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

34

สภาพแวดล้อมภายใน
(Internal Factors)

Value Chain	7S	Benchmarking

สภาพแวดล้อมภายนอก
(External Factors)

Mega Trend	PESTEL	5 Forces

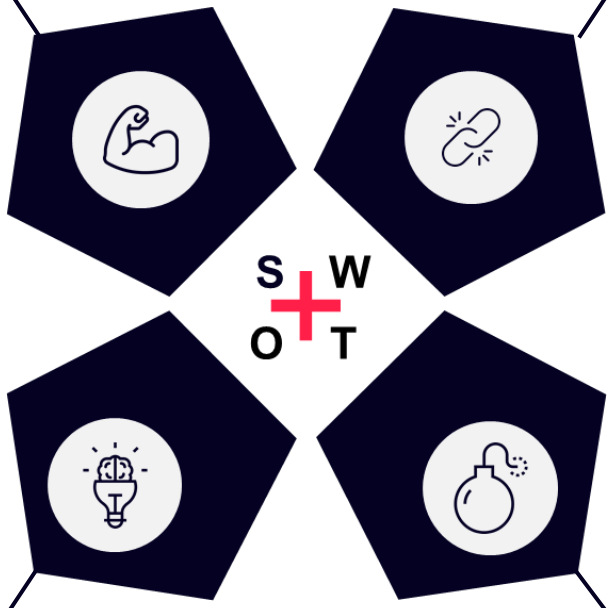
SWOT Analysis

STRENGTH

- จุดเด่น หรือจุดแข็งซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในองค์กร
- เป็นจุดแข็งที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่เทียบ
- เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- เป็นจุดแข็งที่องค์กรสามารถพัฒนาได้

WEAKNESS

- จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน
- เป็นจุดอ่อนที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่เทียบ
- ข้อบกพร่อง ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆขององค์กร
- เป็นจุดอ่อนที่องค์กรสามารถควบคุม และแก้ปัญหาได้



OPPORTUNITIES

- โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก
- เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร
- โอกาสเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่องค์กรสามารถใช้โอกาสเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

THREAT

- อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก
- เป็นอุปสรรคที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่อย่างไรก็ดี องค์กรต้องวางแผนและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการพยายามหลีกเลี่ยง หรือขจัดอุปสรรคต่างๆที่คาดว่าจะเจอ

SWOT Analysis Example

		Description	Evidence-Based
STRENGTH	S1	■ ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx	■ Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยอยู่ในระดับของ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx
	S2	■ ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1	■ ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี
	S3	■ ความมั่นคงทางการเงิน	■ มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี โดยในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงที่สุดในรอบ 5 ปี คือ เติบโตที่ร้อยละ 15 เนื่องด้วยการใช้ประโยชน์จาก Data Analytic Capability ทำให้สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มที่มี Default ที่ต่ำ
WEAKNESS	W1	■ ความไม่เข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	■ ผลสำรวจความเข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4595 ซึ่งถือว่ายังต่ำกว่าระดับเป้าหมาย
	W2	■ โครงการสำคัญ xxx ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	■ การติดตามผลการดำเนินงานไตรมาส 4/2561 พบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่เพียงร้อยละ 55 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการ Transformation องค์กรในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้
	W3	■ การสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม	■ ปัจจุบันยังไม่สามารถจับมือ Partner ได้ครบทุก Categories ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งขันทั้งสิ้น

Enablers

SWOT

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

SA | SC | CC

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์

บางรัฐวิสาหกิจ

SWOT

?? | ?? | ??

ประเด็นยุทธศาสตร์

??

กลยุทธ์

ถาม :

2. ขั้นตอนของการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และเกณฑ์ดังกล่าวสัมพันธ์กับเกณฑ์ใดบ้าง

ตอบ :

รส. ต้องมีการกำหนดขั้นตอน ดังนี้

- ❑ ทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร และกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ รวมถึงระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว
- ❑ จากระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ วิเคราะห์เป็น Milestone เพื่อทำ Phasing ในการระบุช่วงเวลาระยะสั้นว่าใช้เวลากี่ปี ระยะกลางใช้เวลากี่ปี และระยะยาวใช้เวลากี่ปี
- ❑ ในแต่ละช่วงเวลา (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดผลได้ และสามารถแสดงความสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ได้
- ❑ เป้าหมายแต่ละช่วงเวลา ต้องแสดงถึงความท้าทาย และมีการแสดงถึงข้อมูลคู่เทียบในทุกระยะ

ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Business Model Intelligent Risk และ Scenario Planning

TRIS CORP Idea Solution Performance

ปี 2562 → ปี 2565 → ปี 2570 เป็นต้นไป

ปี 2562	ปี 2565	ปี 2570 เป็นต้นไป
ดำเนินธุรกิจ และสร้าง Brand Awareness อย่างน้อยในประเทศอาเซียน รวมถึงจีนและญี่ปุ่น	ส่วนแบ่งตลาดอยู่ในอันดับ 1 ใน 3 ใน AEC3+	ส่วนแบ่งตลาดอันดับ 1 ใน AEC3+

Vision
องค์กรชั้นนำที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุดในระดับ AEC3+

Intelligent Risk ปี 2562	Intelligent Risk ปี 2565	Intelligent Risk ปี 2570
O ระยะสั้น ที่ครอบคลุมในปี 2562 มีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่ทำให้ รส. ไม่บรรลุ O ดังกล่าว	O ระยะกลาง ที่ครอบคลุมในปี 2562 - 2565 มีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่ทำให้ รส. ไม่บรรลุ O ดังกล่าว	O ระยะยาว ที่ครอบคลุมในปี 2562-2570 (anyway) มีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่ทำให้ รส. ไม่บรรลุ O ดังกล่าว

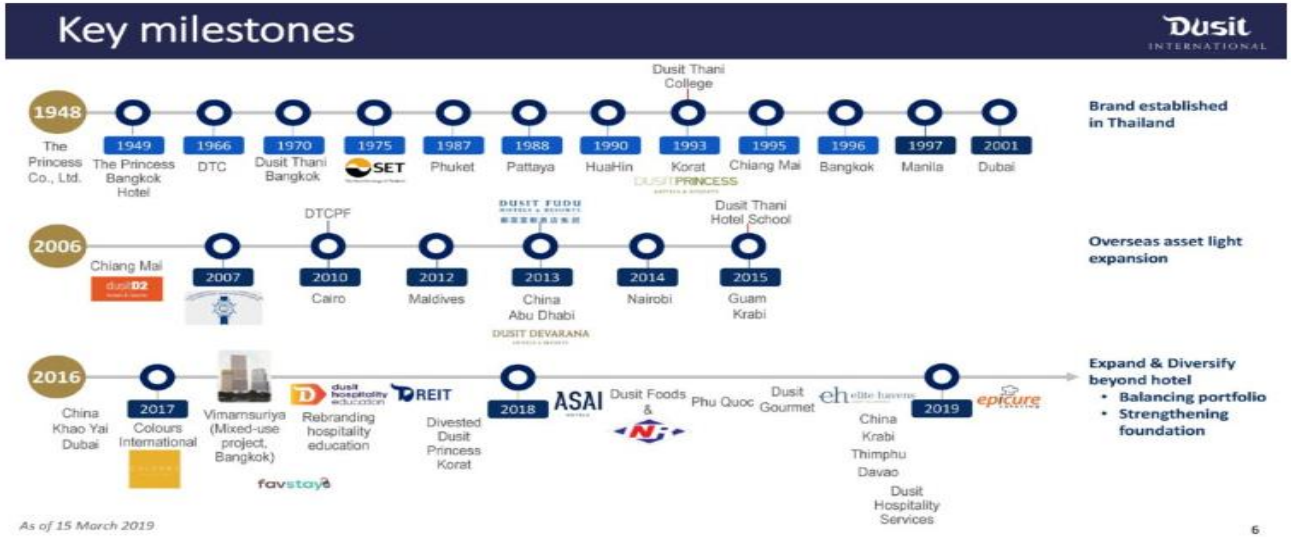
EBITDA 100,000 MB

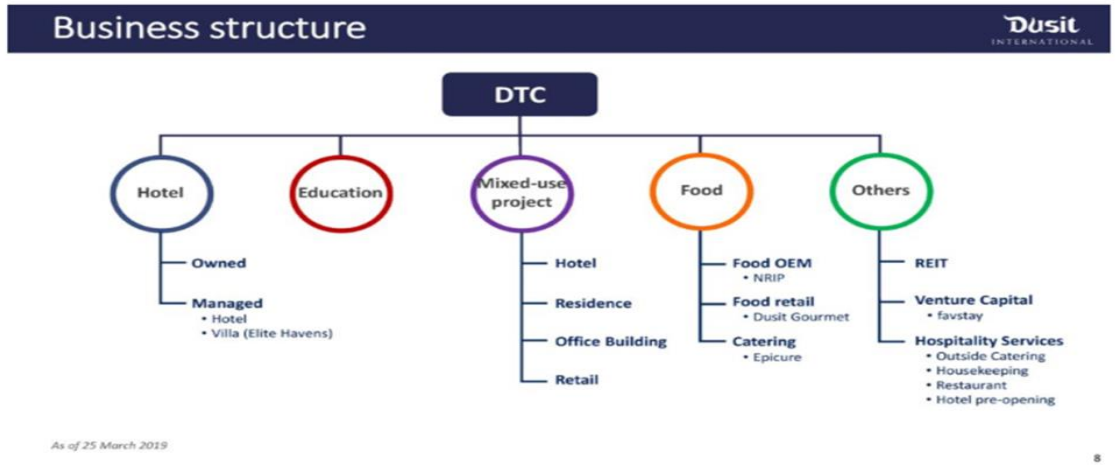
EBITDA 500,000 MB

EBITDA 250,000 MB

บริหารความเสี่ยงต้อง Align ไปกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

Ready to Change

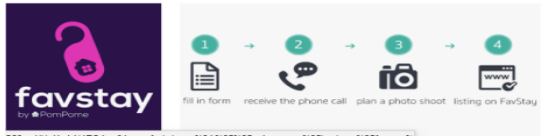




Dusit Central Park

Bann Dusit

Housekeeping



Online - Booking

Catering

Source : Opp Day บมจ.ดุสิตธานี (DTC)

Strategic Positioning : DTC

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		
	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.

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

การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน เมื่อเทียบกับคู่เทียบ (Highlight the relative strengths and weaknesses)
รวมถึงการตัดสินใจเพื่อออกแบบกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตในตลาด (potential opportunities in the marketplace)

Idea Solution Performance

Competitive Analysis

Competitive Analysis

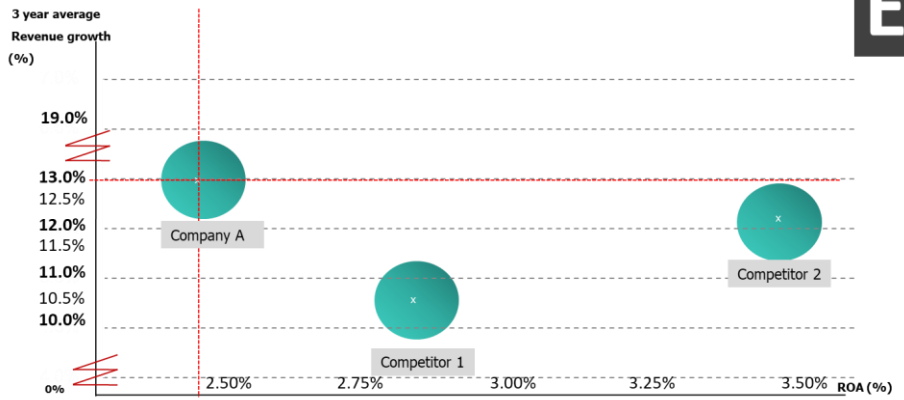
Competitive Profile Matrix Example

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		
	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.

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

ถาม :

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องสามารถแสดงความสัมพันธ์กับประเด็นใดบ้าง และผู้ประเมินจะมีวิธีประเมินอย่างไรเพื่อให้มีความมั่นใจถึงความสอดคล้องและการปฏิบัติจริง

ตอบ :

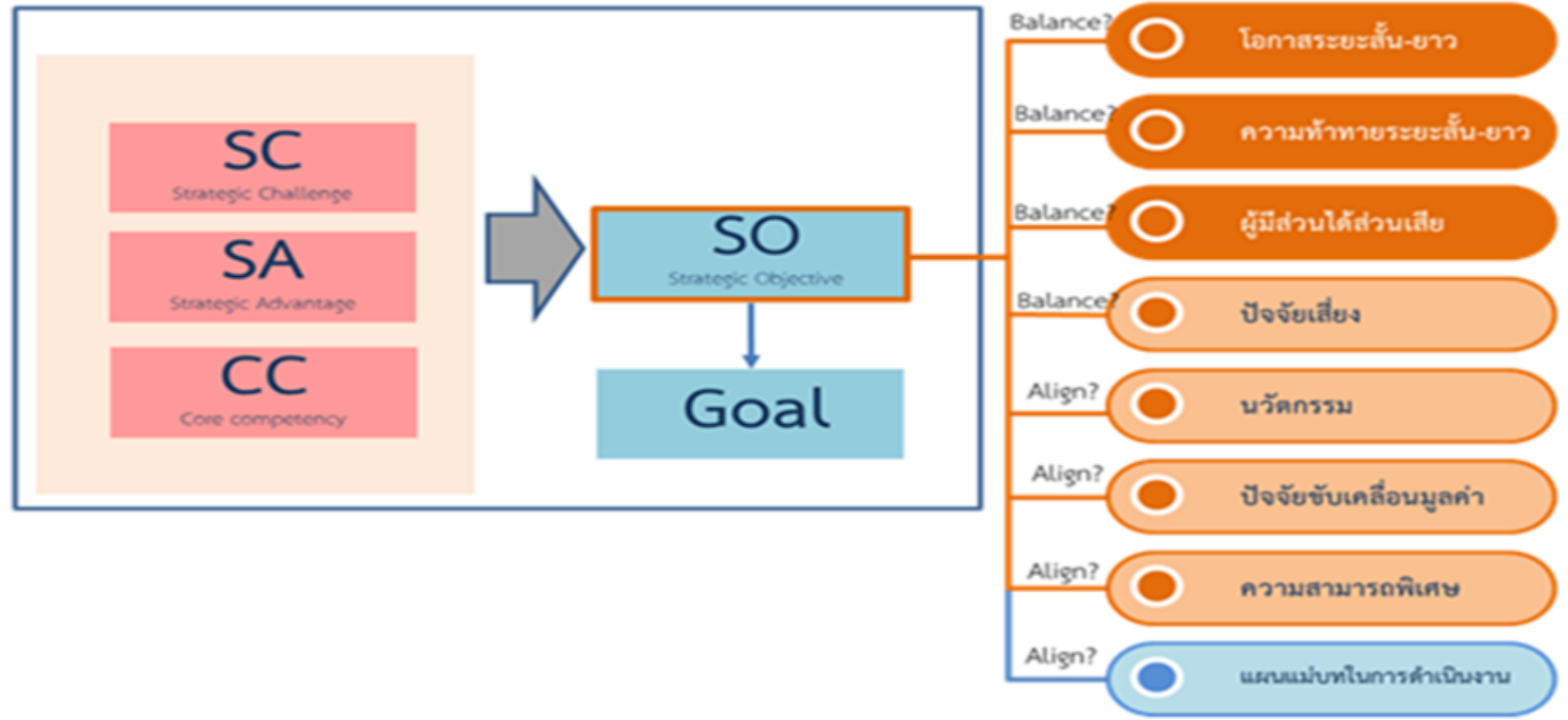
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องสัมพันธ์กับประเด็นเหล่านี้

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

โดย รส. ต้องแสดงถึงการถ่ายทอดสู่ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และการสุ่มสัมภาษณ์ถึงความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มีความมั่นใจถึงความสอดคล้องและการปฏิบัติจริง

หลักการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นแสดงความเชื่อมโยง ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



ถาม :

4. ความเชื่อมโยงใน Strategy Map จะมีการพิจารณาในมุมมองใดบ้าง ที่จะแสดงเห็นความเชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์

ตอบ :

- รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์เป็นระดับที่ใหญ่กว่ากลยุทธ์)

- จากกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ ต้องมีการแสดงความเชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์ ซึ่งการแสดงดังกล่าว แสดงได้ด้วยการลากเส้นเชื่อมโยงใน Strategy Map และแสดงด้วยตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ (หากมี) ถึงเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านปรับปรุงกระบวนการ ต้องบอกได้ว่า ตามแผนการดำเนินงานต้องพัฒนาบุคลากรได้ใน Competency ด้านใดบ้าง เพื่อทำให้ตัวชี้วัดในการปรับปรุงกระบวนการตัวชี้วัดใดที่มีแนวโน้มดีขึ้น จากการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว

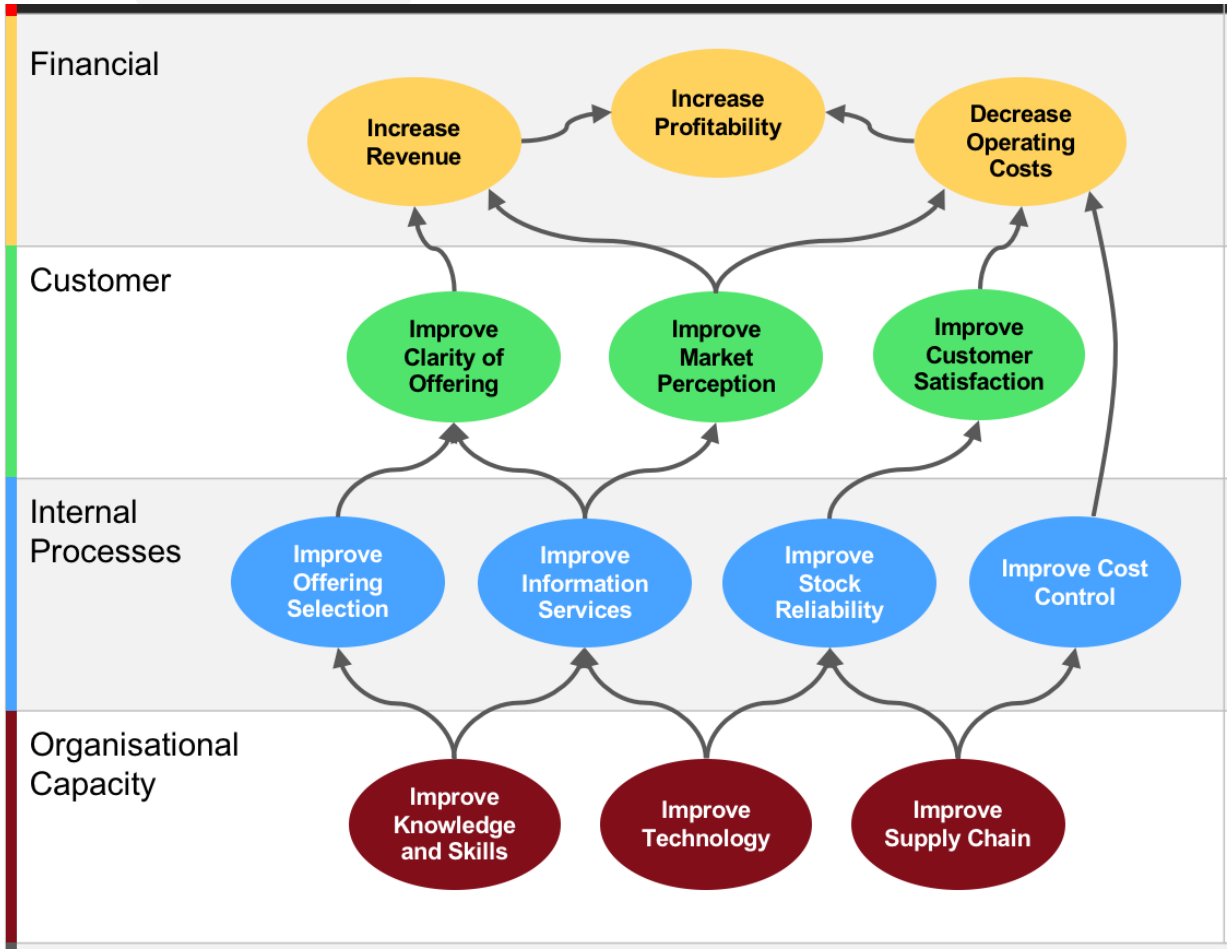
ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร

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	***Content Partnerships***	***Customer Service***	***Brand Awareness***
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	• Net profit • Operating costs • Revenue in target markets	• ↑ 5% per year • ↓ 3% per year • ↑ 12% per year	• Implement new financial accounting system • Simplify billing operations
Customer	• % Market share index • % Customer satisfaction index • % Focus group user index	• ↑ 3% per year • 85% this year • > 90% each focus session	• Competitive end user requirements market studies for new UK regions • "Improve the Offering" two year programme
Internal Processes	• New products as % of sales • Brand awareness score • Cost efficiency index	• 12% this year • ↑ 5% per year • > 90% every reporting period	• Create improved offering selection process • Hook into 'Improve the Offering' programme • Training programme for new offerings and user interface
Organisational Capacity	• Employee development plans • Technology training index • Supply chain efficiency index	• 95% in place • 90% efficient • 95%	• Product and marketing training programme • 2 year content supply agreements • Technology improvement programme

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 โดยนำผลลัพธ์ที่เกิดจารกการนำระบบ IT มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง

ตัวชี้วัด ดำเนินงานตามแผนงานได้แล้วเสร็จ 1 ระบบ ภายใน เดือนมีนาคม 2562 และใช้ได้จริงโดยไม่มีข้อผิดพลาด

ถาม :

5. การบริหารความเสี่ยงโครงการดำเนินการอย่างไร มีความเชื่อมโยงอย่างไรกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ตอบ :

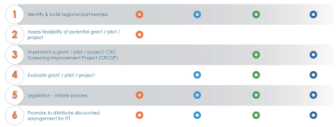
- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ
- ดังนั้น รส. ต้องแสดงให้ผู้ประเมินเห็นถึงปัจจัยเสี่ยงของแต่ละโครงการ ระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ ซึ่งต้องมีเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสและผลกระทบว่าพิจารณาอย่างไร ทั้งนี้ เกณฑ์ในการพิจารณาไม่จำเป็นต้องแยกรายปัจจัยเสี่ยง เป็นเกณฑ์พิจารณาโอกาสและผลกระทบนภาพรวมได้
- กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงและระยะเวลาในการดำเนินการด้วย
- ระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น รส. ต้องแสดงให้ผู้ประเมินเห็นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนปฏิบัติการทั้งหมด โดยที่ต้องมีการบูรณาการขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนปฏิบัติการ กับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการใดที่มีระดับความรุนแรงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในแล้ว ต้องแสดงความเชื่อมโยงในการระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงาน และความเสี่ยงระดับองค์กร

Example

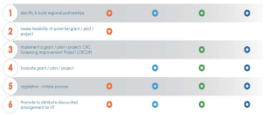
1 แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

Initiatives & Activities



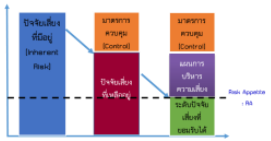
2 ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ

Initiatives & Activities → Project Risk



Risk Performance

Internal Control System



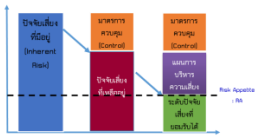
3 ความเสี่ยงระดับสายงาน

Line of Business

Goals & Objectives → Business Risk

Risk Performance

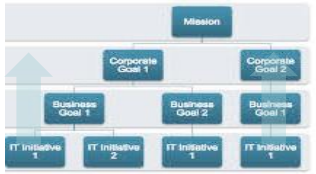
Internal Control System



4 ความเสี่ยงระดับองค์กร

Vision, Mission and Corporate Goals

Corporate Goals → Enterprise Risk



Risk Performance

ถาม :

6. รส. จะเริ่มต้นกระบวนการคาดการณ์ตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างไร

ตอบ :

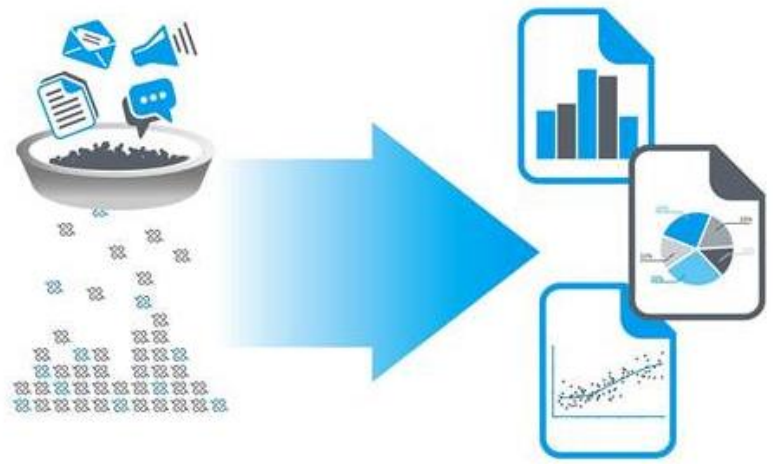
รส. ต้องแสดงให้ผู้ประเมินเห็นถึง

- การคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการคาดการณ์ ซึ่งต้องมีกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวิเคราะห์ถึงตัวแบบที่ใช้ในการคาดการณ์แต่ละตัวชี้วัด โดยต้องแสดงถึงฐานข้อมูลในอดีตที่ใช้ในการคาดการณ์ รวมถึงมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของตัวแบบดังกล่าว
- กำหนดคู่เทียบในแต่ละตัวชี้วัด พร้อมตัวแบบที่ใช้ในการคาดการณ์ของข้อมูลคู่เทียบโดยต้องแสดงถึงฐานข้อมูลในอดีตที่ใช้ในการคาดการณ์ รวมถึงมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของตัวแบบดังกล่าว
- กำหนดกระบวนการในการคาดการณ์ ความถี่ในการคาดการณ์แต่ละตัวชี้วัด 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

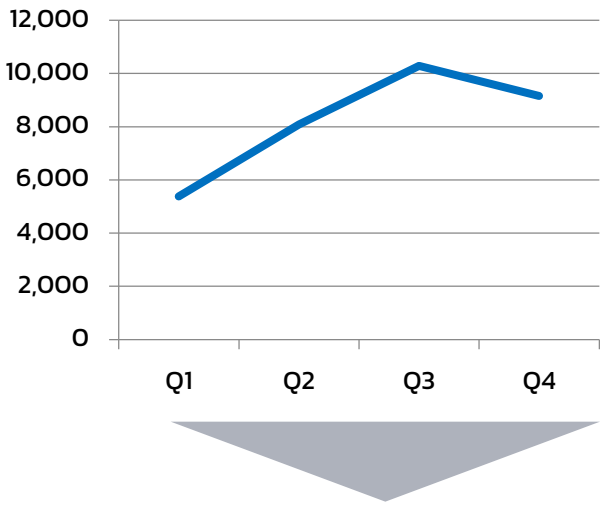


ตัวอย่างที่ 1 : การคาดการณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

Idea Solution Performance

T-2

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

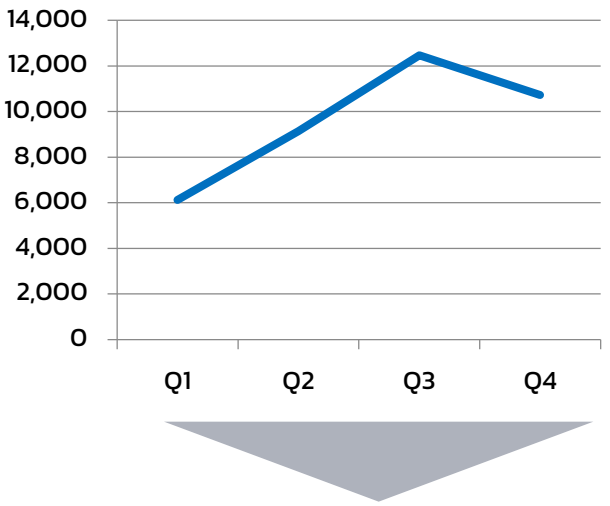


$$Q4_{t-2} = \frac{Q1 + Q2 + Q3}{X}$$

X = 2.5936

T-1

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

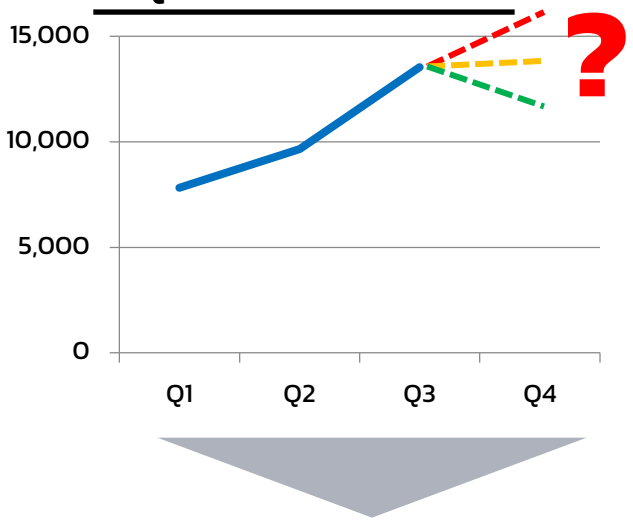


$$Q4_{t-1} = \frac{Q1 + Q2 + Q3}{X}$$

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 เฉลี่ยในอดีต)

Q4 = 11,978

ตัวอย่างที่ 2 : การคาดการณ์: Customer Satisfaction

ข้อมูลเป็นเพียงประจำปีเท่านั้น ไม่สามารถวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานใน period ก่อนหน้าได้

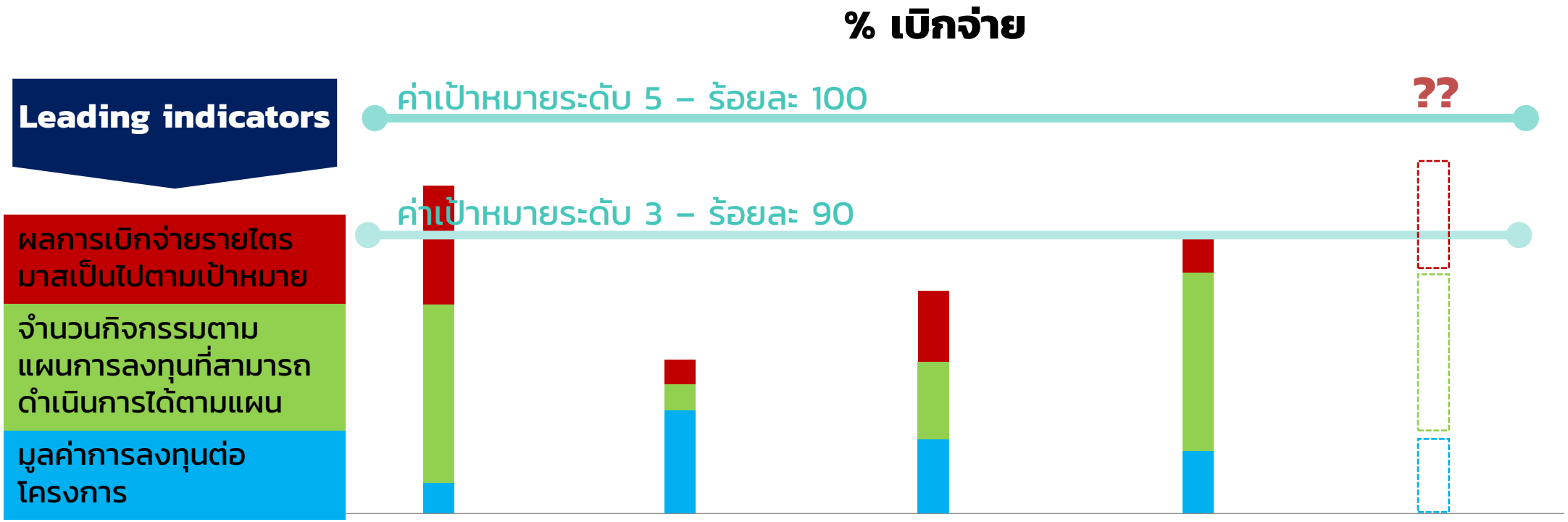
Year	2559	2560	2561	2562	2563
Cus. Sat.	3.5	4	3.7	4.5	?

Leading indicators

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

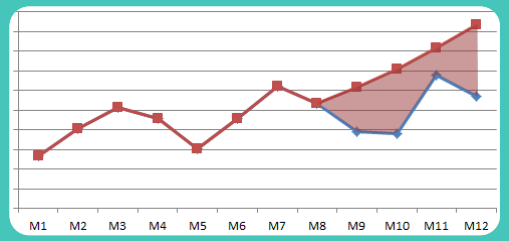
ตัวอย่างที่ 3 : ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

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

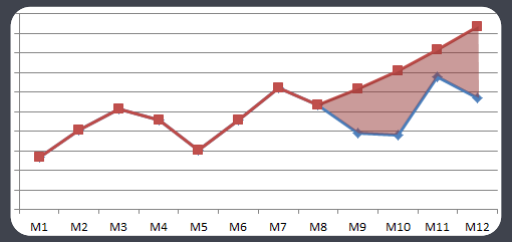


การคาดการณ์: Next Steps

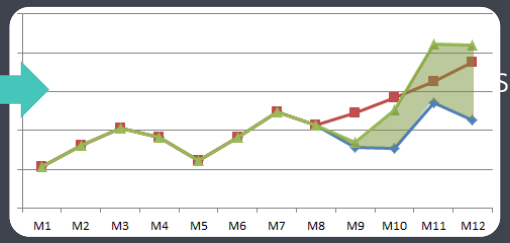
ผลการคาดการณ์



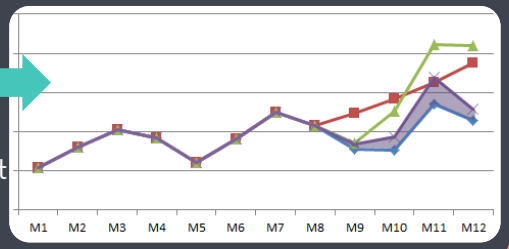
ปรับปรุงเครื่องมือในการคาดการ์ ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น



Linear Forecast



Seasonal Forecast



Adjusted-Seasonal Forecast

ในกรณีที่ผลการคาดการณ์เป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปี

ติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปี

Monitor

Review

ทบทวน/ปรับปรุงแผนดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปี

ในกรณีที่ผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปี

สามารถบรรลุเป้าหมาย ณ สิ้นปี

55

Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)

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 และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

TRIS CORP Idea Solution Performance

TRIS Team

พรพิมล วานิชยาภรณ์ (หน่อย)

ผู้อำนวยการ

02-032-3022#8200

Pornpimol@tris.co.th

วรรณฤดี มันโยทัย (แอน)

รองผู้อำนวยการ

02-032-3022#8204

Wunrudee@tris.co.th

ปีติโชติ วิเศษสุภมิตร (เล็ก)

ผู้จัดการส่วน

02-032-3022#8214 Petichot@tris.co.th

พีรวัส โกมลภิส (แชมป์)

รองผู้จัดการส่วน

02-032-3022#8226 Peerawat@tris.co.th

Thank you

4 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้องศรีสุริยวงศ์ บอลรูม โรงแรมตะวันนา