



การสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ

เรื่อง

การบูรณาการระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

วันพุธที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2553 เวลา 13.00-16.30 น.

ณ ห้องบอลรูม โรงแรม โฟร์ซีซั่น กรุงเทพฯ

# กำหนดการสัมมนา

เวลา	หัวข้อการสัมมนา	วิทยากร
13.00-13.15	กล่าวเปิดสัมมนา	รอง ผอ.สคร. รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาการคลัง
13.15-15.00	การสร้างเชื่อมโยงของระบบ บริหารจัดการองค์กร	ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชันชวิทย์ ศาสตราจารย์ ระดับ 11 ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในสาขาวิชาการเงิน และการธนาคาร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
15.00-16.30	การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารจัดการ องค์กรตามระบบประเมินคุณภาพ รัฐวิสาหกิจ	คุณสังวร รัตนรักษ์

Website ของ สคร.

[www.sepo.go.th](http://www.sepo.go.th)

**EVM center**

Website ของ EVM center

<http://www.sepo.go.th/evmcenter/index.html>

E-mail: [evmcenter@sepo.go.th](mailto:evmcenter@sepo.go.th)

Tel : 0-2298-5880-9 #6734,6736

## SEPA center

E-mail: [sepacenter@sepo.go.th](mailto:sepacenter@sepo.go.th)

Tel : 0-2298-5880-9 #6732



**ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชั้นชวิทย์**

ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาการเงินและการธนาคาร ระดับ 11

และ ศาสตรเมธาจารย์ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



# หลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการจะต้องเน้น

การ**สร้างกำไรและเพิ่มมูลค่า**ให้กับกิจการ

ทั้งนี้ จะต้องกระทำภายใต้กรอบ**จริยธรรม**ที่ดี

โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์**ส่วนรวม**

อีกทั้งต้องกระทำอย่าง**ต่อเนื่อง**

เพื่อให้เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน

มีความเชื่อมั่นต่อผลการดำเนินงาน**ในปัจจุบันและอนาคต**

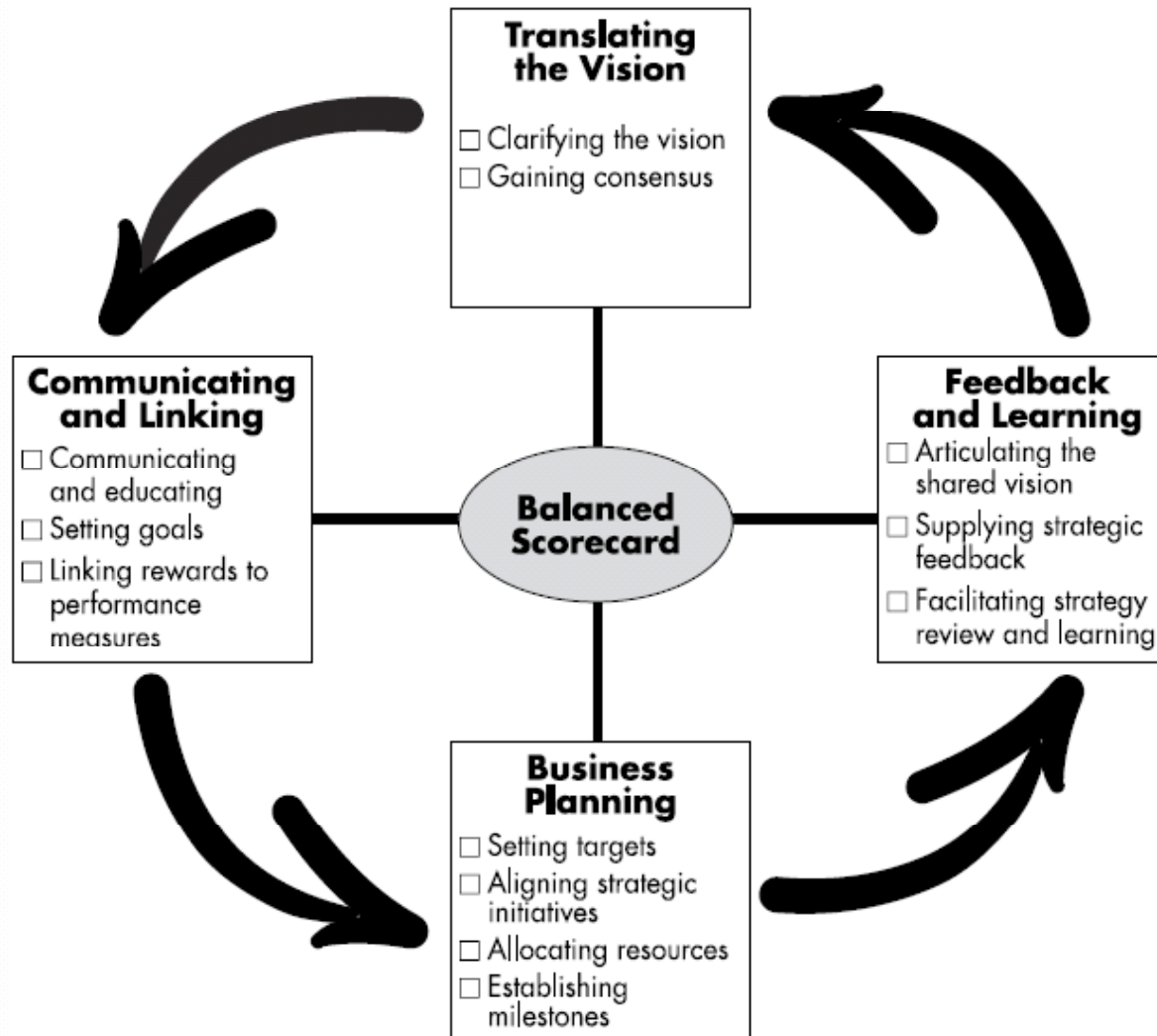


## กรอบการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ

1. การบริหารงานเพื่อการสร้าง**มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์**
2. การบริหารงานต้องคำนึงถึง**ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย**
3. การบริหารงานต้องคำนึงถึงประโยชน์**ส่วนรวม**
4. การบริหารงานต้องทำภายใต้กรอบ**จริยธรรม**

คำแนะนำ กระบวนการทำงาน เริ่มจาก Strategic Plan สู่ Business Plan และนำไปปฏิบัติ

# การปฏิบัติตามตัวแบบ *Managing Strategy : Four Processes*







## กระบวนการทำงาน จาก Strategic Plan สู่ Business Plan และปฏิบัติ

- ➊ การกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม
- ➋ การออกแบบกลยุทธ์
  - ▣ การวิเคราะห์ SWOT
  - ▣ การออกแบบกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้ Driver Trees
  - ▣ การเลือกกลยุทธ์ โดยพิจารณาระดับ Market Value Added ภายใต้ Constraints
- ➌ การสื่อสารกลยุทธ์ โดยใช้ BSC
- ➍ การทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ โดยเชื่อมโยงกับ Strategy รวมถึง Risk Management Plans
- ➎ การดำเนินการตามแผนงาน และการกำกับดูแล โดยใช้แผนปฏิบัติการและ Milestones
- ➏ การวัดและประเมินผลการดำเนินงานและให้ Feedback โดยใช้ Milestones ร่วมกับ Target และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



# โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ 2554 – 2558 (ฉบับฝึกฝน)

ชื่อรัฐวิสาหกิจ \_\_\_\_\_

ผู้จัดทำ

ชื่อและนามสกุล \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

วันที่จัดทำ 3 มีนาคม 2553



# ภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (ระบุดของ รต. ของท่าน)

## ☛ ภารกิจ

---

---

## ☛ วิสัยทัศน์

---

---

## ☛ ค่านิยม

---

---



# บัญชีรายชื่อของ SWOT

## 1. Business Environment Factors

### 1.1 Industry & Market    1.2 External Stakeholders    1.3 Laws & Regulations    1.4 Catastrophic Events

- 1.1.1 Competitor Actions
- 1.1.2 Economic Influences
- 1.1.3 Currency
- 1.1.4 Interest Rates

- 1.2.1 Shareholder Relations
- 1.2.2 Government/Public Influences
- 1.2.3 Capital Availability
- 1.2.4 Reputation

- 1.3.1 Compliance
- 1.3.2 Future Regulations

- 1.4.1 Catastrophe

## 2. Business Process Factors

### 2.1 Value Chain    2.2 Information Management    2.3 Planning & Monitoring    2.4 Finance    2.5 People

- 2.1.1 Resource Availability
- 2.1.2 Capacity
- 2.1.3 Efficiency/Productiv.
- 2.1.4 Service/Prod. Quality
- 2.1.5 Environmental
- 2.1.6 Logistics
- 2.1.7 Business Interruption
- 2.1.8 Selling/Pricing
- 2.1.9 Outsourcing
- 2.1.10 Contracts
- 2.1.11 CAPEX Projects
- 2.1.12 Procurement

- 2.2.1 IT Security
- 2.2.2 Information Relevance
- 2.2.3 IT Infrastructure

- 2.3.1 Business Plan
- 2.3.2 Measurem./Monitoring
- 2.3.3 Business Portfolio

- 2.4.1 Credit Default
- 2.4.2 Financial Instruments
- 2.4.3 Liquidity/Cash Flow
- 2.4.4 Asset Protection
- 2.4.5 Taxation
- 2.4.6 Pension Funding
- 2.4.7 Financial Reporting
- 2.4.8 Budget & Planning

- 2.5.1 Hiring / Retaining
- 2.5.2 Leadership / Alignment & Performance Mgmt.
- 2.5.3 Development / Empowerment
- 2.5.4 People Costs
- 2.5.5 OH&S and Security
- 2.5.6 CSR
- 2.5.7 Fraud & Corruption



# SWOT (ระบุเพียง 1 ข้อที่สำคัญที่สุดในช่วง 54 – 58) โดยอ้างอิง Issue Priority Matrix

		Probable Impact on Corporation		
		High	Medium	Low
Probability of Occurrence	High	High Priority	High Priority	Medium Priority
	Medium	High Priority	Medium Priority	Low Priority
	Low	Medium Priority	Low Priority	Low Priority

☉ S W O หรือ T ที่สำคัญที่สุดคือ

---

☉ เหตุผลเพราะ

---

---



# กลยุทธ์หลักที่เสนอ (ระบุให้สอดคล้องกับ SWOT ที่เลือก)

📍 กลยุทธ์หลักที่เสนอคือ

---

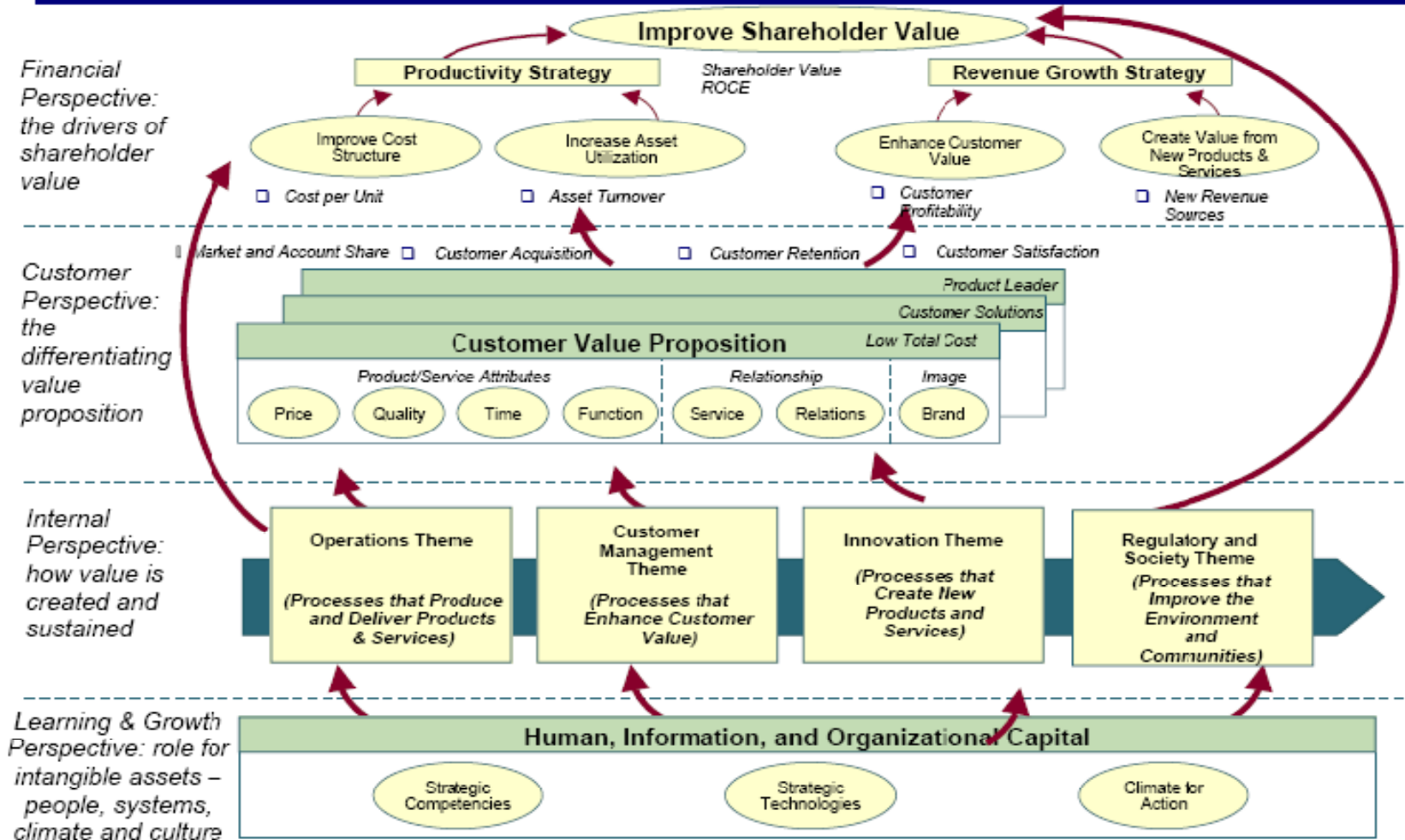
📍 เหตุผลเพราะ

---

---

# การสื่อสารกลยุทธ์ที่ท่านเสนอ (1)

## The Complete Balanced Scorecard Strategy Map





# การสื่อสารกลยุทธ์ที่ท่านเสนอ (2)

ระบุวัตถุประสงค์เพียง 1 ข้อสำหรับแต่ละ Perspective และเชื่อมเส้นประที่เลือก

Perspectives	Strategy Map	KPI	Targets		
			2554	2556	2558
Financial					
Customer					
Internal Process					
Learning and Growth					





สมมติให้ *Target* (ของรายได้หรือค่าใช้จ่าย ตามที่เลือก) ต้องดีขึ้นอีก 30%  
 ท่านจะสร้างผลงานให้ได้โดยใช้ *Perspective* ใดเป็นหลัก (เลือกเพียง 1 *Perspective*)

Perspectives	Strategy Map	KPI	Targets		
			2554	2556	2558
Financial	<p>รายได้      มูลค่า      ค่าใช้จ่าย</p>				
Customer	<p>Value Proposition คือ</p>				
Internal Process	<p>Process Design คือ</p>				
Learning and Growth	<p>Intangible Asset คือ</p>				



# ระบุ Initiative หรือ Measure ที่ท่านจะใช้สำหรับ Perspective นั้น

Perspectives	Strategy Map	Initiative / Measure
Financial	<p>รายได้      มูลค่า      ค่าใช้จ่าย</p>	
Customer	<p>Value Proposition คือ</p>	
Internal Process	<p>Process Design คือ</p>	
Learning and Growth	<p>Intangible Asset คือ</p>	



## คำปรณณา Initiative / Measure

☞ ชื่อ โครงการ \_\_\_\_\_

☞ ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก \_\_\_\_\_

☞ คำอธิบายพอสังเขป \_\_\_\_\_

☞ กำหนดเริ่มต้น และแล้วเสร็จ \_\_\_\_\_

☞ งบประมาณ

☐ จำนวนเงิน \_\_\_\_\_ ล้านบาท

☐ อัตรากำลังที่เสนอตั้งเพิ่ม \_\_\_\_\_ คน

หมายเหตุ นี่คือการเชื่อมโยงการจัดสรรทรัพยากรเข้ากับแผนกลยุทธ์



# ปัญหาในทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไข (งบประมาณ)

⊕ การตั้งงบประมาณต้อง**ทำล่วงหน้า** งบประมาณ**ทำไปแล้ว**

## ⊕ ระยะสั้น

- การ**พรรณนาการเชื่อมโยง**กับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์
- การ**ขอแปลงงบประมาณ** แล้ว**เชื่อมโยง**กับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์

## ⊕ ระยะยาว

- การ**ใช้แผนกลยุทธ์**เพื่อ**ตั้งงบประมาณ**



## ปัญหาในทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไข (แผนปฏิบัติการ)

☉ แผนปฏิบัติการต้องส่งให้ **กรม. พิจารณาล่วงหน้า 1 ปี**

☒ รศ. ทำ**แผนปฏิบัติการสำหรับ 2 ปี** พร้อมกัน โดยแผนปฏิบัติการต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์

- แผนปฏิบัติการ**สำหรับปีถัดไป** เป็น**แผนที่ทบทวน**จากแผนซึ่ง กรม. ได้อนุมัติและส่งกลับมาให้
- แผนปฏิบัติการ**สำหรับ 2 ปี ถัดไป** นำส่งให้ กรม. พิจารณา



การติดตาม สอดส่อง ดูแล นี้คือ *Monitoring* ซึ่งอาจแตก *Targets* เป็น *Milestones* (ระบุ *Initiative* และ *Targets* อีกครั้ง เฉพาะสำหรับ *Initiative* วางแผนไว้)

Perspectives	Strategy Map	Initiative / Measure	Targets (บพ) / Actual (ล่าง)		
			2554	2556	2558
Financial	<p>รายได้      มูลค่า      ค่าใช้จ่าย</p>				
Customer	<p>Value Proposition คือ</p>				
Process	<p>Process Design คือ</p>				
Learning and Growth	<p>Intangible Asset คือ</p>				



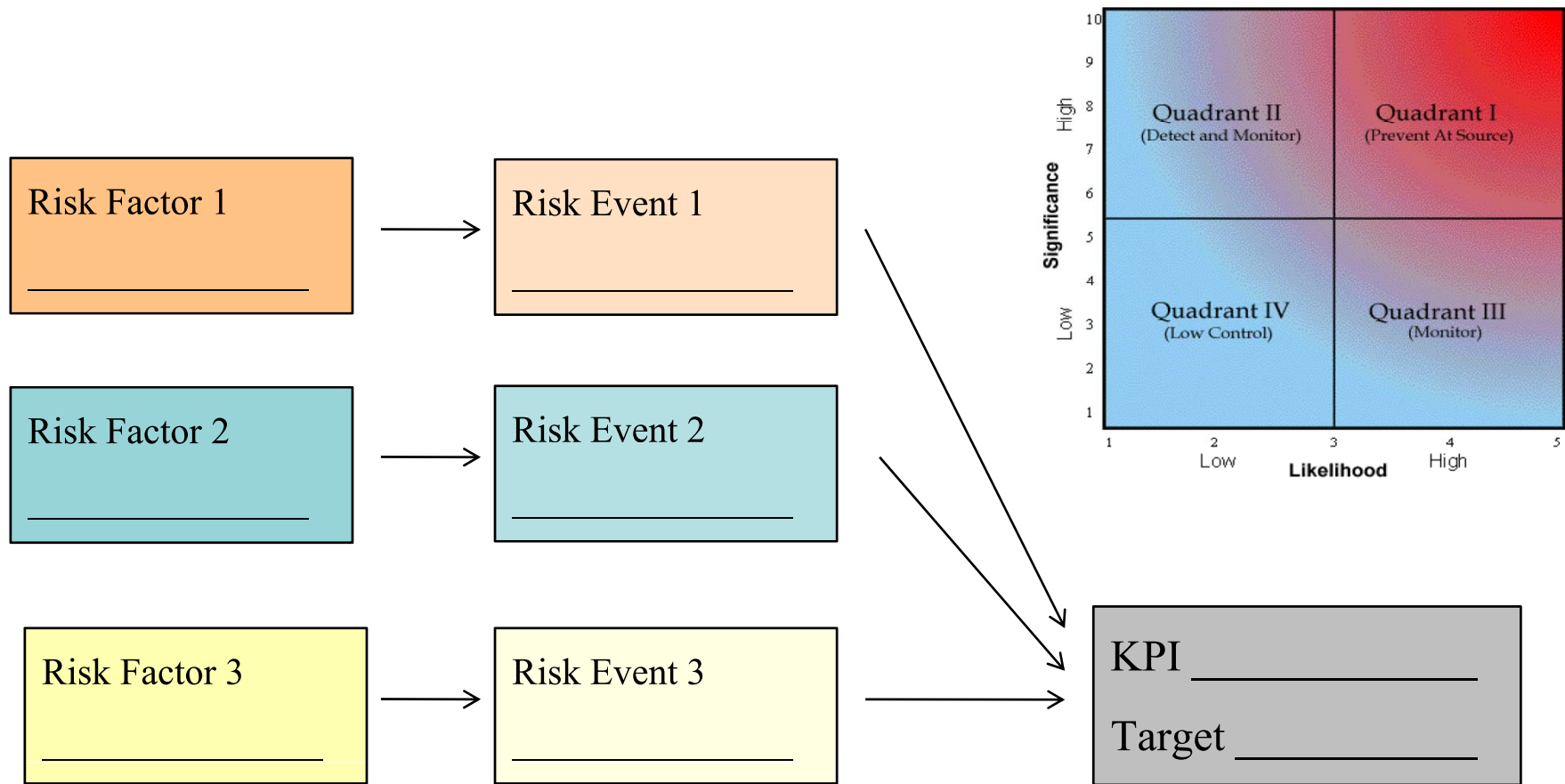
# โอกาสที่ผลงานจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ค่าเกณฑ์วัด)

จาก Initiative ที่วางแผนไว้ ให้ Target เป็นค่า 3 ระดับที่อาจเกิดได้ต่ำสุดและสูงสุดเป็นค่า 1 และ 5

Perspectives	Strategy Map	Initiative / Measure	ค่าเกณฑ์วัด 2554		
			1	3	5
Financial	<p>Diagram description: A box labeled 'รายได้' (Revenue) has an upward arrow to 'มูลค่า' (Profit). A box labeled 'ค่าใช้จ่าย' (Cost) has an upward arrow to 'มูลค่า'. A dashed arrow points from 'รายได้' to 'มูลค่า', and another dashed arrow points from 'มูลค่า' to 'ค่าใช้จ่าย'.</p>				
Customer	<p>Diagram description: A box labeled 'Value Proposition คือ' with a blank line below it. Two dashed arrows point upwards from the bottom corners of this box to the 'รายได้' and 'ค่าใช้จ่าย' boxes in the Financial perspective above.</p>				
Process	<p>Diagram description: A box labeled 'Process Design คือ' with a blank line below it. Two dashed arrows point upwards from the bottom corners of this box to the 'รายได้' and 'ค่าใช้จ่าย' boxes in the Financial perspective above.</p>				
Learning and Growth	<p>Diagram description: A box labeled 'Intangible Asset คือ' with a blank line below it. Two dashed arrows point upwards from the bottom corners of this box to the 'รายได้' and 'ค่าใช้จ่าย' boxes in the Financial perspective above.</p>				



# การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจทำให้ผลงานพลาดเป้าหมาย (Root Cause Analysis)



ข้อสังเกต ตาม ERM ในลักษณะหนึ่ง ค่า Target อาจพิจารณาได้ว่าเป็น Risk Appetite ส่วนค่าเบี่ยงเบนเป็นระดับ 1 และ 5 อาจพิจารณาได้ว่าเป็น Risk Tolerance





# แผนบริหารความเสี่ยง

☉ ชื่อ โครงการ \_\_\_\_\_

☉ ความเสี่ยงหลักที่ต้องบริหาร \_\_\_\_\_

☉ วิธีการบริหาร \_\_\_\_\_

☉ Key Risk Indicator (ระบุ โดยเริ่มจากการพิจารณา Risk Event ก่อน)

หมายเหตุ นี่คือการเชื่อมโยงการแผนบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนกลยุทธ์



# ปัญหา : ทำมาก เหนื่อยมาก ผิดง่าย แล้วได้อะไร

- ➊ ทางเลือกที่ ก ไม่ได้ทำอะไรเลย ทุกอย่างเหมือนเดิม โบนัส 5 เดือน

ผลลัพธ์ที่ท่านคาด \_\_\_\_\_

- ➋ ทางเลือกที่ ข ทำได้เท่าเป้า 3 โบนัส 5 เดือน

ทำได้ 5 โบนัส 8 เดือน ทำได้ 1 โบนัส 2 เดือน

ผลลัพธ์ที่ท่านคาด \_\_\_\_\_

## คำถาม ท่านมีความเห็นอย่างไร

1. ในฐานะผู้บริหาร ท่านจะเลือก ..... ก หรือ ข
2. ท่านคิดว่า พนักงานส่วนใหญ่จะเลือก ..... ก หรือ ข
3. ท่านคิดว่า ประชาชนส่วนใหญ่เห็นว่าควรเลือก ..... ก หรือ ข
4. ท่านคิดว่า ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรและสำหรับประเทศ คือ ..... ก หรือ ข

หมายเหตุ 1. ท่านอาจปรับระดับโบนัสให้สอดคล้องกับเงื่อนไขเฉพาะของ รส. ของท่าน

2. ถ้า คำตอบของท่านคือ ข และลงมือปฏิบัติจริง นี่คือการเชื่อมโยง Rewards กับ Performance



# ปัญหาในทางปฏิบัติ (1)

- **ผู้บริหารระดับสูงสุดตามสัญญาจ้าง** และโบนัสไม่ต้องใช้ Pool เดียวกับพนักงาน
  1. ไม่มีปัญหาเรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน
  2. ไม่มีปัญหาเรื่อง เกณฑ์การจ่ายขั้นสูงและต่ำ เพราะมีระเบียบ / สัญญา ชัดเจน
  3. อาจมี**ปัญหา** เรื่อง ตัวชี้วัด ค่าเกณฑ์วัด และความเข้มข้น เนื่องจากต้องต่อรอง  
**คำแนะนำ** ในขั้นต้น อาจผูกผลตอบแทนตามเกณฑ์เดียวกันกับบันทึกข้อตกลง



## ปัญหาในทางปฏิบัติ (2)

● **ผู้บริหารระดับสูงในฐานะพนักงาน** และ Bonus ต้องใช้ Pool เดียวกัน

1. **ปัญหา**เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน เกิดความหวาดระแวงจากพนักงาน

**คำแนะนำ** 1. คณะกรรมการ รส. แสดงความกล้าหาญและใช้วิจารณญาณ

ในการแยกเม็ดเงิน หรือ

2. สคร. ออกแบบแนวทางในการแยก Pool

2. **ปัญหา**เรื่อง ตัวชี้วัด ค่าเกณฑ์วัด และความเข้มข้น เนื่องจากต้องต่อรอง

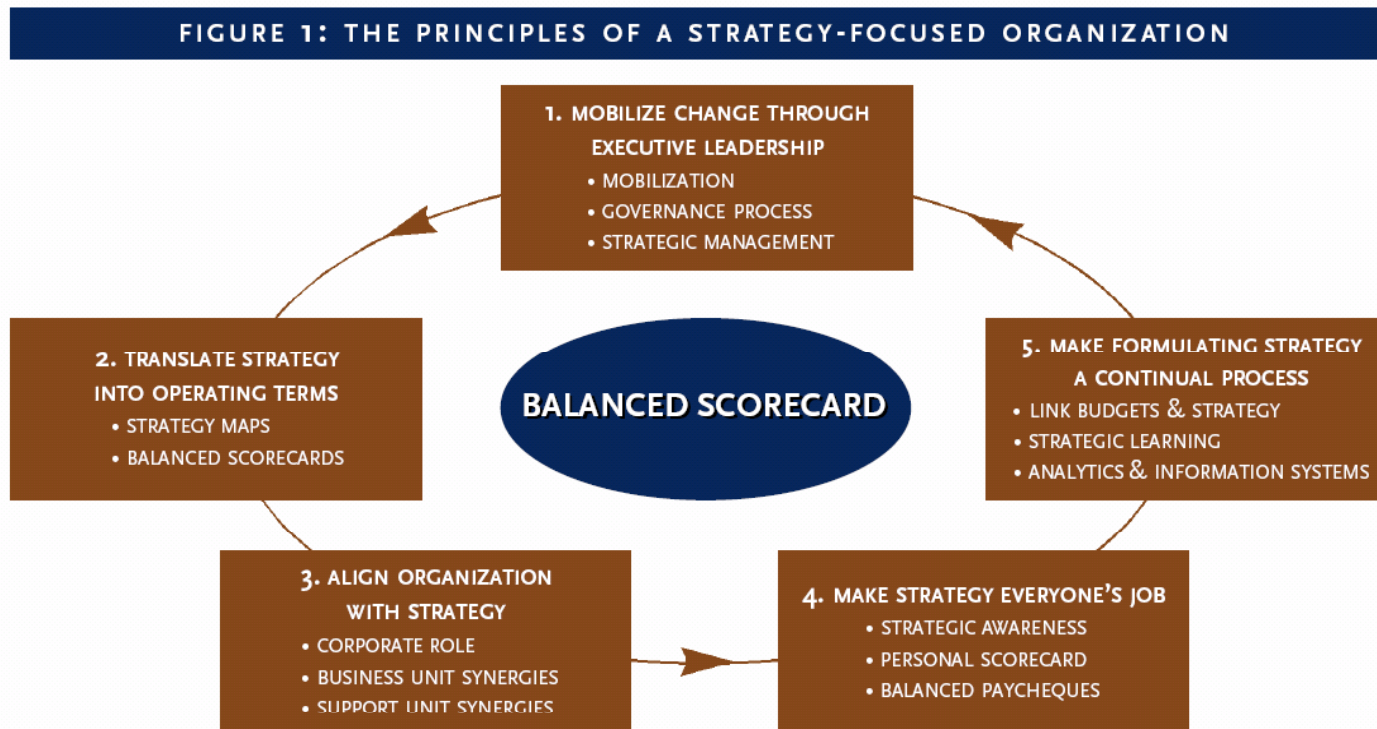
**คำแนะนำ** ในขั้นต้น อาจผูกผลตอบแทนส่วนหนึ่งตามเกณฑ์เดียวกันกับบันทึกข้อตกลง

แต่ต้องมีส่วนเพิ่มที่ต้องอิงกับ Targets ตาม BSC ที่ Cascaded ลงไปตามสายงาน

**ความเห็น** การ Push ลงไปในระดับที่ใช้ Pool เดียวกันมีความเสี่ยงที่จะเกิด  
ความแตกแยกในองค์กร เพราะการแบ่งผลประโยชน์มักหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน ได้ยาก

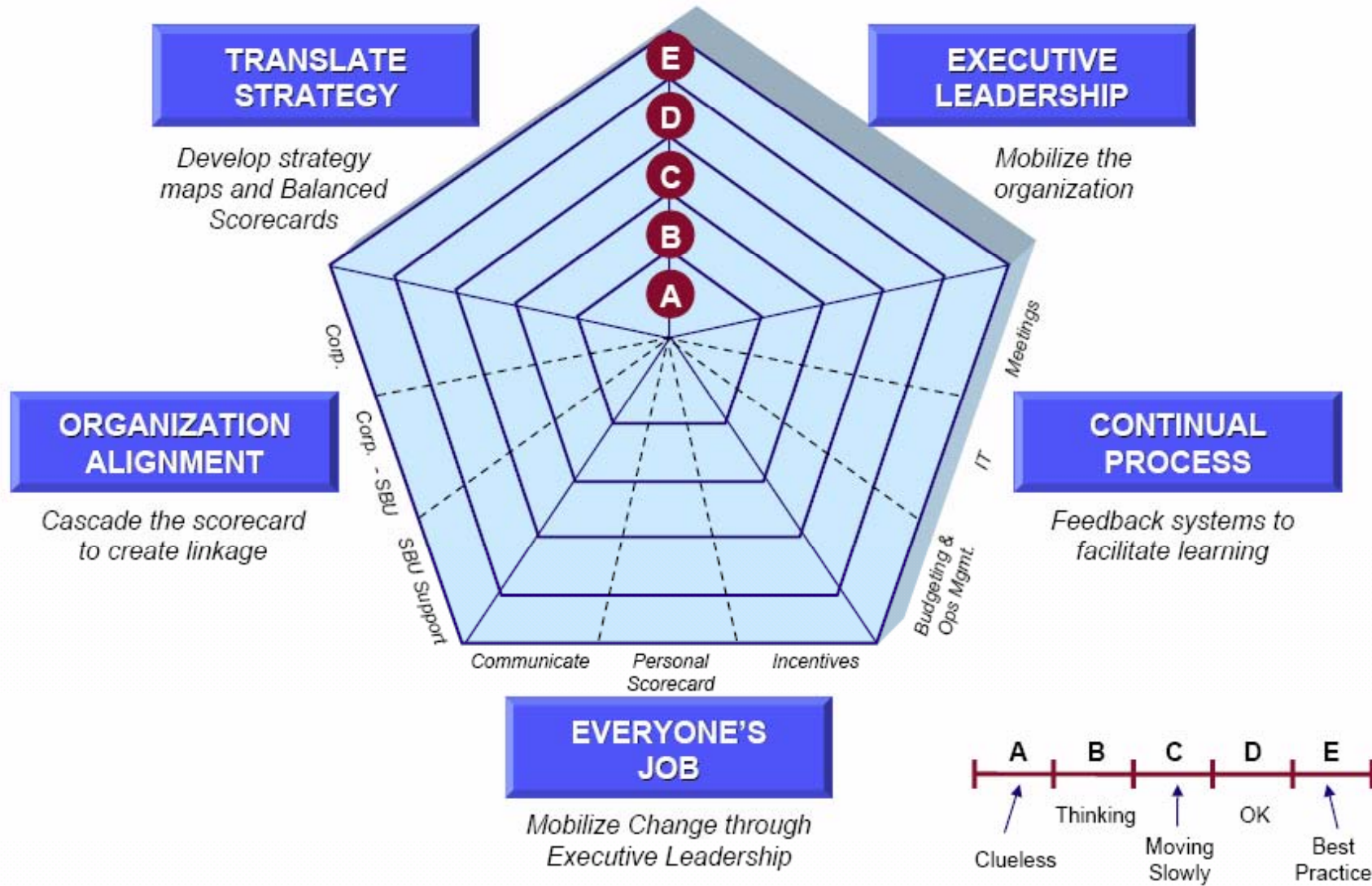
# รต. ในฐานะ *Strategy-Focused Organization*

- ถ้า รต. เชื่อ และ รต. ควรเชื่อด้วยความจริงใจ ว่า ระบบ EVM และระบบ BSC เป็น“ระบบที่ดี” ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มรต. พึ่งปรารถนาจะเป็น **Strategy-Focused Organization**



จาก Kaplan and Norton, 2001, Building a strategy focused organization, *IVEY Business Journal*, 12-19

# การทำ Gap Analysis โดยใช้ Spider-Web Diagram





## แผนปรับปรุง รส. เพื่อมุ่งเป็น *Strategy-Focused Organization*

จากผลการประเมินในหน้า 26 ระบุแผนงานที่ท่านเห็นสมควร  
ดำเนินการ**เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรม** 1  
แผนงาน ที่ท่านเห็นว่า**สำคัญที่สุด**

❑ ชื่อแผนงาน \_\_\_\_\_

❑ คำพรรณนาพอสังเขป \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

❑ ระยะเวลาดำเนินงาน \_\_\_\_\_

❑ ผู้รับผิดชอบหลัก \_\_\_\_\_



# สรุป คำถาม คำตอบและการอภิปราย



**ขอขอบคุณ**

**ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชั้นวิทย์**

ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาการเงินและการธนาคาร ระดับ 11

และ ศาสตรเมธาจารย์ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์