



แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2565
(Strategic Improvement Plan: SIP)



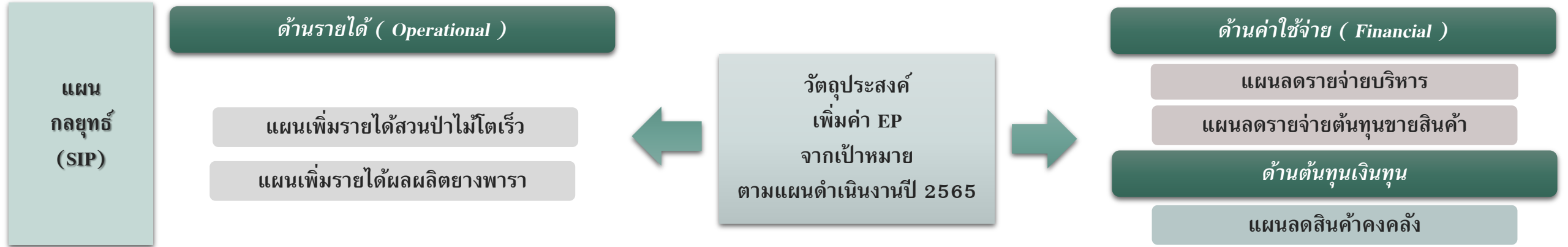
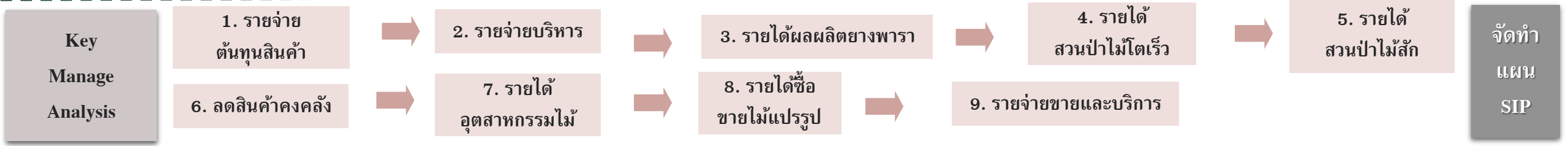
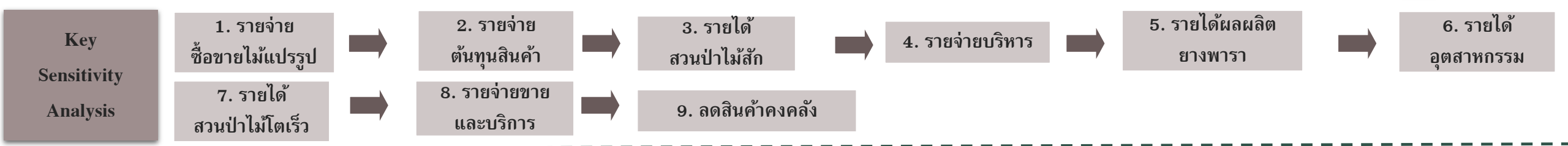
สารบัญ

เรื่อง	หน้า
แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2563 (Strategic Improvement Plan : SIP)	1
1. ความเป็นมา	2
2. แผนการดำเนินการปี 2565	3
- งบกำไร (ขาดทุน) ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2565	6
- แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. 2565	10
- Sensitivity Analysis: FIO - EVA 2022	11
- กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้-รายจ่าย	12
- Matrix Analysis	13
3. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (BSC) และกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	17
แผนผังการเชื่อมโยง EP/BSC/KPIs	18
Strategy Map	19
แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิง เศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2565 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	
1. แผนลดรายจ่ายบริหาร	20
2. แผนลดต้นทุนสินค้า	23
3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	26
4. แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา	28
5. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้สัก	31
6. แผนลดสินค้าคงคลัง	33
แผนปฏิบัติการ EVM ประจำปี 2565 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	35

แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2565 (SIP)

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มค่า EP ปี 2565 จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานปี 2565 โดยพิจารณาจาก Operational / Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากการวิเคราะห์ทั้งการเงิน/ งบกำไรขาดทุน/ งบดุล ปี 2565

เป้าหมาย ค่า EP เพิ่มขึ้น จากการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนเงินทุน ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์



ร่างแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan : SIP) ประจำปี 2565

1. ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยเชื่อมโยงเป้าประสงค์ทางการเงินซึ่งรวมถึงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ด้วยการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อ EP โดยละเอียด การพัฒนาระบบบริหารจัดการในภาพรวม และการเชื่อมโยงผลงานค่า EP โดยมุ่งหวังว่าค่า EP จะเพิ่มสูงขึ้นตามเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ และส่งผลดีต่อภาพรวมของรัฐในที่สุด ซึ่งระบบ EVM จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หน่วยงานและบุคลากรจึงต้องมีความเข้าใจเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรสามารถทำได้ 3 วิธีหลัก คือ เน้นการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี 2551 อ.อ.ป. ได้นำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ระยะที่ 3 มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรโดย

1. ดำเนินการตามกิจกรรมเดิมของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ในปี 2549 และปี 2550 ต่อเนื่องกันไป โดย

1.1 มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ การดำเนินงานด้าน EVM อย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) แผนกลยุทธ์ ตามแนวทาง Balanced Scorecard พิจารณาถึงความสมดุลระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน (4 Perspective)

1.3 มีการเชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP ขององค์กร โดย

- กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จัดลำดับความสำคัญของ Operational Driver Tree

- จัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็นกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

- ทบทวนระบบ BSC ขององค์กร/ จัดทำแผนธุรกิจ

- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM

2. มีการนำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจและการจัดทำแผนงบประมาณ ในปี 2552-2559 โดยจัดทำคู่มือในการจัดทำแผนธุรกิจและการจัดทำแผนงบประมาณ ที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ โดยมีการวิเคราะห์และทำปัจจัยอื่นมาพิจารณาด้วย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis) เป็นต้น

/3. มีการใช้แนวคิด...

3. มีการใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ โดยนำแนวคิดการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาวิเคราะห์โครงการลงทุนต่าง ๆ ได้แก่ โครงการลงทุนปลูกไม้เศรษฐกิจสวนป่า เช่น ไม้สัก ไม้ยางพารา และไม้ยูคาลิปตัส โครงการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปไม้สักสวนป่า โครงการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมน้ำยางพารา

4. มีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM โดยมีการคำนวณค่า EP ขององค์กร และวิเคราะห์ EP ขององค์กรที่ได้ และมีการรายงานผลแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

5. มีการพิจารณาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหาร โดยดำเนินการจัดทำคู่มือกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง เสนอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

6. ในปี 2557 มีการนำแนวคิดในการวิเคราะห์โครงการลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม้แปรรูปไม้สักสวนป่า โดยการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน ทั้งนี้ตามผลการศึกษาของที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

7. ในปี 2558 มีการทบทวนคู่มือ EVM และจัดทนายากรภายนอกมาดำเนินการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมให้ผู้บริหาร และคณะทำงาน EVM ของ อ.อ.ป.

8. ในปี 2559 มีการทบทวนคู่มือ EVM และนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อ.อ.ป. มาวิเคราะห์โครงการลงทุนที่มีการเบิกจ่ายตั้งขึ้น แล้วมีการกำกับติดตามและประเมินผลโดยคณะทำงานเพื่อสามารถบริหารจัดการโครงการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และได้เชื่อมโยง EP และ EVM เป็นตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารสูงสุด

9. ในปี 2560-64 มีการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น การวิเคราะห์โครงการไม้โตเร็ว โครงการปาล์มน้ำมันร่วมกับไม้ป่า รวมถึงการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านอุตสาหกรรมไม้

2. แผนการดำเนินงานปี 2565

ในการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ปี 2565 ให้เพิ่มขึ้นจากค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

2.1 ในปีบัญชี 2565 อ.อ.ป. ยังไม่ได้มีการทบทวนการปรับปรุงรายการทางบัญชี จึงยังคงใช้นโยบายเดิมจากกำหนดนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 ตามที่ได้มีการประชุมคณะกรรมการกำหนดทิศทาง EVM ในวันศุกร์ที่ 30 เมษายน 2563 คณะกรรมการฯ มีข้อคิดเห็นให้แก่ไข่นโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 ดังนี้

นโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. ๒๕๖๓ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มุ่งมั่นที่จะผลักดันการนำนโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการ EVM อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ **“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี ๒๕๖๕”** จึงได้กำหนดให้นำการบริหารจัดการเพื่อสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
2. มีการประสานความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ภาครัฐ
3. ให้องค์ความรู้เรื่อง EVM กับผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. พัฒนาระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) และเชื่อมโยงกับ EVM และทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและมีการถ่ายทอดเป้าหมายตามภารกิจลงสู่ทุกระดับ
5. กำหนดแนวทางในการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสำนัก โดยเชื่อมโยงกับ EVM
6. กำหนดรายการปรับปรุงทางบัญชี เพื่อใช้ปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์ สำหรับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) จำนวน 9 รายการ
 - 6.1 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย (Interest Expenses)
 - 6.2 หนี้สินหมุนเวียน/ หนี้สินระยะยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย
 - 6.3 ค่าเผื่อหนี้ที่สงสัยจะสูญ
 - 6.4 ภาษีทางเศรษฐศาสตร์
 - 6.5 สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง (ซึ่งรวมถึงการปลูกสร้างสวนป่าด้วย)
 - 6.6 ค่าใช้จ่ายเชิงบริการสังคม (Public Service Obligation: PSO)
 - 6.7 รายการพิเศษ (Unusual Items) ที่ไม่เป็นการดำเนินงานตามปกติ
 - 6.8 ค่าใช้จ่ายโครงการช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR)
 - 6.9 ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
7. กำหนดให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นศูนย์ EVM ในภาพรวม และให้สำนักผลิตเป็นศูนย์ VM ระดับหน่วยงาน
8. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสื่อสาร EVM ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

2.2 ให้ความรู้ด้าน EVM แก่พนักงาน คณะทำงาน และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยการ ศึกษาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาจากคู่มือ EVM ทั้ง 4 เล่ม และการประชุมชี้แจงเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำ EVM มาใช้ในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และให้หน่วยงานผลิตคำนวณค่า EP ทุกไตรมาส

2.3 การคำนวณผลงานค่า EP ปี 65 จากการจัดทำกรอบการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ซึ่งได้รับความเห็นชอบแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในที่ประชุมคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ครั้งที่ 8/2564 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2564 วาระ 3.3 เรื่อง งบประมาณรายได้-รายจ่าย และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ปี 2565 โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบงบประมาณรายได้-รายจ่าย ประจำปี 2565 โดยมีประมาณการกำไรสุทธิ 37.473 ล้านบาท โดยมีกรอบการจัดทำงบประมาณ รายได้-รายจ่าย ปี 2565 ดังนี้

/รายการ...

รายการ	2565
รายได้รวม	2,341.70 ลบ.
รายจ่ายรวม	2,304.23 ลบ.
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	37.47 ลบ.
EBIDA	48.91 ลบ.
ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	77.56 ลบ.

2.4 จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees) ซึ่งเป็นการแจกแจงแสดงรายการองค์ประกอบที่ประกอบกันเป็นค่า EP โดยใช้ข้อมูลประมาณการทางการเงิน ปี 2563 ซึ่งประกอบด้วย รายได้ รายจ่าย งบดุล แสดงรายละเอียดปลีกย่อยออกไปให้มากที่สุด เพื่อคำนวณ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) และต้นทุนเงินทุน (CC-Capital Charge) ซึ่งจะทำให้สามารถ คำนวณค่า EP ได้ในที่สุด

รายการ	ปี 2562 (ผล)	ปี 2563 (ผล)	ปี 2564 (ผล)	ปี 2565 (แผน)
กำไรสุทธิ	-45,053,289.51	53,616,753.24	141,709,764.50	37,473,000.00
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	-31,766,849.98	57,666,931.23	164,054,923.29	41,962,400.00
เงินทุน (Invested Capital, IC)	444,782,156.19	-177,005,640.53	-230,654,201.67	-525,086,349.52
WACC	9.82%	6.95%	6.78%	6.78%
ต้นทุนเงินทุน = IC*WACC	43,662,485.14	-12,301,715.01	-15,649,656.93	-35,600,854.50
EP = NOPAT - CAPITAL CHARGE (IC*WACC)	-75,429,335.13	69,968,646.24	146,893,595.56	77,563,254.50

หน่วย : บาท

./งบกำไร...

งบกำไร (ขาดทุน) ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2565
 งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ประจำปี 2565
 องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ปี 2565				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวมทั้งสิ้น
1. รายได้					
1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	564,567,180	518,685,178	568,211,377	589,998,904	2,241,462,639
1.2 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	26,482,281	23,338,281	23,574,781	24,257,281	97,652,624
รวม	591,049,461	542,023,459	591,786,158	614,256,184	2,339,115,263
2. รายจ่าย					
2.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	426,709,669	390,547,311	427,755,506	441,458,970	1,686,471,456
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	21,940,280	22,054,380	21,924,280	22,054,380	87,973,320
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	120,858,161	124,298,476	120,690,586	128,538,042	494,385,265
2.4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ	4,766,144	4,968,644	4,809,444	5,385,894	19,930,126
รวม	574,274,254	541,868,811	575,179,816	597,437,286	2,288,760,167
3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	16,775,207	154,648	16,606,342	16,818,898	50,355,096
4. รายได้ - รายจ่ายอื่น					
4.1 รายได้อื่น	675,200	628,600	628,600	651,500.00	2,583,900
4.2 รายจ่าย csr	3,786,899	3,735,799	3,725,899	3,735,799	14,984,394
4.3 รายจ่ายอื่น	120,400	120,400	120,400	120,400	481,600
5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	13,543,108	- 3,072,951	13,388,643	13,614,199	37,473,002
6. ยอดรวมค่าเสื่อมราคา ที่รวมอยู่ในข้อ 2, 4.2 และ 4.3	2,870,793	2,794,305	2,872,731	2,901,612	11,439,441
7. EBIDA	16,413,901	- 278,646	16,261,374	16,515,811	48,912,443
8. รายได้รวม	591,724,661	542,652,059	592,414,758	614,907,684	2,341,699,161
9. รายจ่ายรวม	578,181,553	545,725,010	579,026,114	601,293,485	2,304,226,161

2.5 จากแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/ Financial Driver Trees) พิจารณารายการที่สำคัญ ๆ ทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบดุล ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญ ๆ จากงบการเงิน 2565 ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
1. ด้านรายได้	
1.1 รายได้สวนป่าไม้สัก	505.52
1.2 รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	1,015.00
1.3 รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	245.44
1.4 รายได้ผลผลิตยางพารา	314.51
1.5 รายได้สวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	84.54
2. ด้านรายจ่าย	
2.1 รายจ่ายต้นทุนสินค้า	728.45
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	216.97
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคาฯ	61.86
- ต้นทุนผลิตไม้ยางพารา	21.89
- ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	242.15
- ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	185.54
2.2 รายจ่ายบริหาร	494.39
2.3 รายจ่ายขายและบริการ	87.97
3. ด้านต้นทุนเงินทุน	
3.1 ทรัพย์สินหมุนเวียน	
- สินค้าคงคลัง	140.00

ตัวแปรทางด้านรายได้ ตัวแปรที่สำคัญทั้ง 5 ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรงทั้งทางบวกและทางลบ อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

ตัวแปรทางด้านรายจ่าย มีตัวแปรที่สำคัญ 3 รายการ ประกอบด้วย รายจ่ายต้นทุนสินค้า รายจ่ายบริหาร และ รายจ่ายขายและบริการ ในแต่ละตัวแปรพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบเฉพาะที่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

/ค่าใช้จ่าย...

ค่าใช้จ่ายตัวแปร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
1. ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	1.1 ค่าซ่อมแซม
	1.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	1.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	1.4 ค่าสาธารณูปโภค
	1.5 ค่าจ้างอื่น
	1.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	1.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)
2. ค่าใช้จ่ายบริหาร	2.1 ค่าซ่อมแซม
	2.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	2.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	2.4 ค่าสาธารณูปโภค
	2.5 ค่าจ้างอื่น
	2.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	2.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)

ตัวแปรทางด้านต้นทุนเงินทุน ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นทรัพย์สินหมุนเวียน ประเภทสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นสินค้าคงเหลือประจำเดือนธันวาคม 2565 มีมูลค่าทั้งสิ้น 140 ล้านบาทโดยประมาณ หากนำมาจัดทำแผนลดสินค้าคงคลัง ก็จะส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยจัดลำดับในสองมุมมองคือ

1) Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า **Sensitivity**

2) Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า **Manageability**

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจากบางปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่ม อาจมีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะบริหารจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้น ๆ ได้

การจัดทำ EP Driver Model อย่างละเอียดและเหมาะสม จะช่วยให้สามารถทราบถึงผลกระทบต่อค่า EP ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยขับเคลื่อนในแต่ละสถานการณ์ (Simulation) และสามารถคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์การวางแผน หรือการแก้ปัญหา และเตรียมการแก้ปัญหาต่อไป

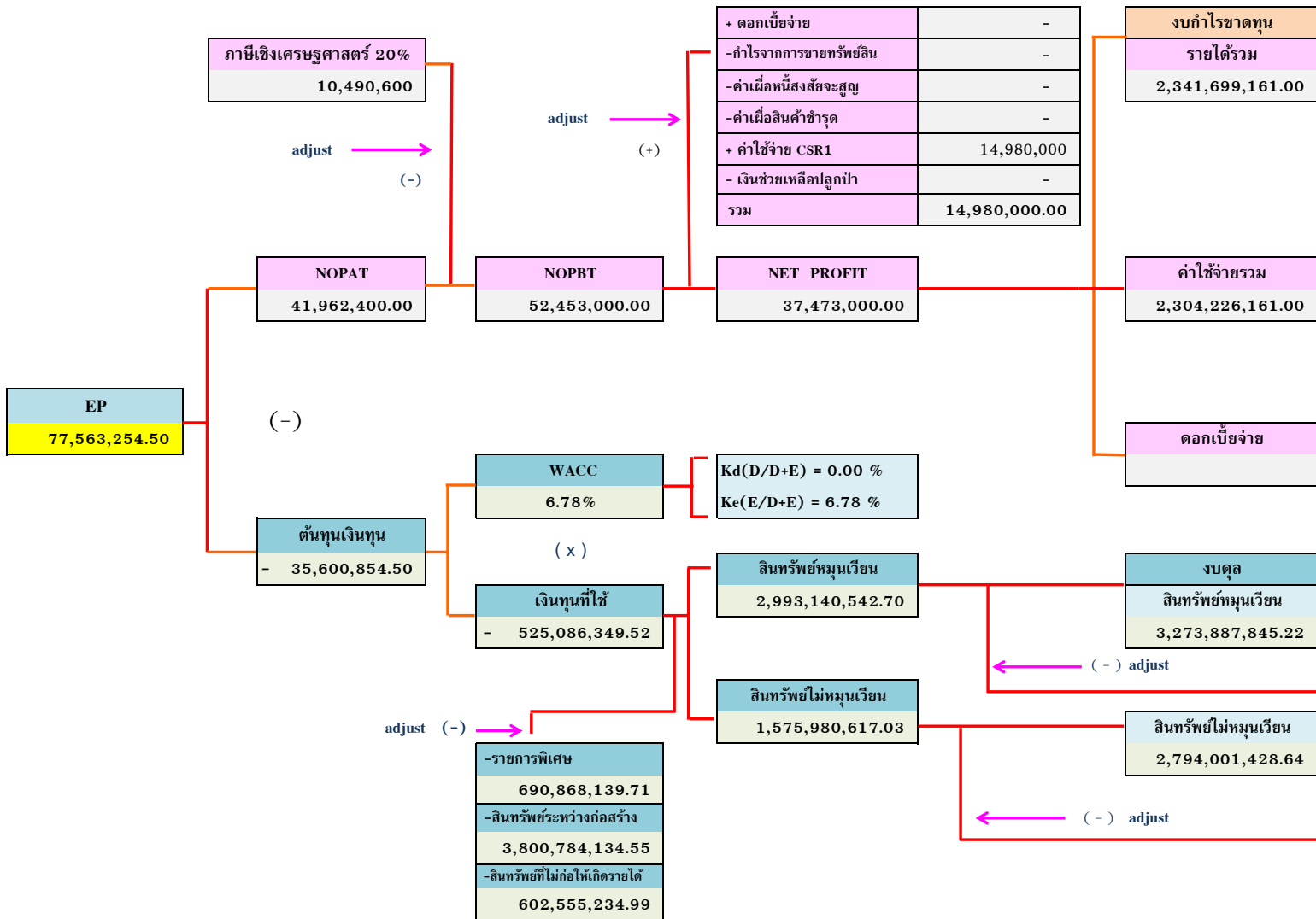
/การวิเคราะห์...

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนั้น ทำได้โดยการทำ Simulation จาก EP Driver Model โดยการแทนค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้เพียง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เท่าใด หรือการลดต้นทุนวัตถุดิบลง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นเท่าใด การวิเคราะห์แบบ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้องค์กร คำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผน และแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

การที่ปัจจัยขับเคลื่อนตัวใดตัวหนึ่ง มีผลกระทบอย่างสูงต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากหากปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม/ บริหารได้ หรือควบคุม/ บริหารได้น้อย ปัจจัยตัวนั้น อาจไม่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสูงสุด หลังจากได้มีการระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อน รวมถึงมีการวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP แล้ว สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน

ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น High sensitivity และ High manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญก่อน ในทางตรงกันข้ามปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น low sensitivity และ low manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญท้ายสุด

แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. 2565 (แผน)



รายได้ผลผลิตไม่ตามนโยบายรัฐ	11,660,000.00
รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก	505,523,200.00
รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้โตเร็ว	84,543,380.00
รายได้ผลผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	314,507,009.00
รายได้จากสวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	22,845,375.00
รายได้อุตสาหกรรมไม้(แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	245,436,930.00
รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	1,015,000,000.00
รายได้ป่าสน้ำมัน	-
รายได้จากการท่องเที่ยว	41,946,745.00
รายได้อื่น ๆ (การพัฒนาอสังหาฯ)	2,583,900.00
รายได้ดำเนินงานอื่น (ค่าเช่า,ปันผล)	97,652,622.00
รวม	2,341,699,161.00

ต้นทุนผลิตไม่ตามนโยบายรัฐ	6,192,484.00
ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	216,970,443.00
ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิป	61,885,643.00
ต้นทุนผลิตไม้ยางพารา	21,895,178.00
ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	242,151,242.00
ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	185,544,594.00
คจ.จากการท่องเที่ยว	37,121,872.00
คจ.ซื้อขายไม้แปรรูป	914,710,000.00
คจ.ป่าสน้ำมัน	-
คจ. อื่น ๆ	481,600.00
คจ.บริหารทั่วไป	494,385,266.00
ค่าใช้จ่ายในการขาย	87,973,321.00
ค่าใช้จ่าย CSR	14,984,394.00
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น (ค่าเช่า,ปันผล)	19,930,124.00
รวม	2,304,226,161.00

+ ค่าเผื่อน้ำสงสัยจะสูญ	133,264,915.15
+ ค่าเผื่อน้ำค่าชำรุดและเสื่อมคุณภาพ	5,022,895.90
- หนี้สินระยะสั้น ไม่มี ดบ.	419,035,113.57

- หนี้สินระยะยาวไม่มี ดบ.	1,218,020,811.61
---------------------------	------------------

Sensitivity Analysis : FIO - EP 2022

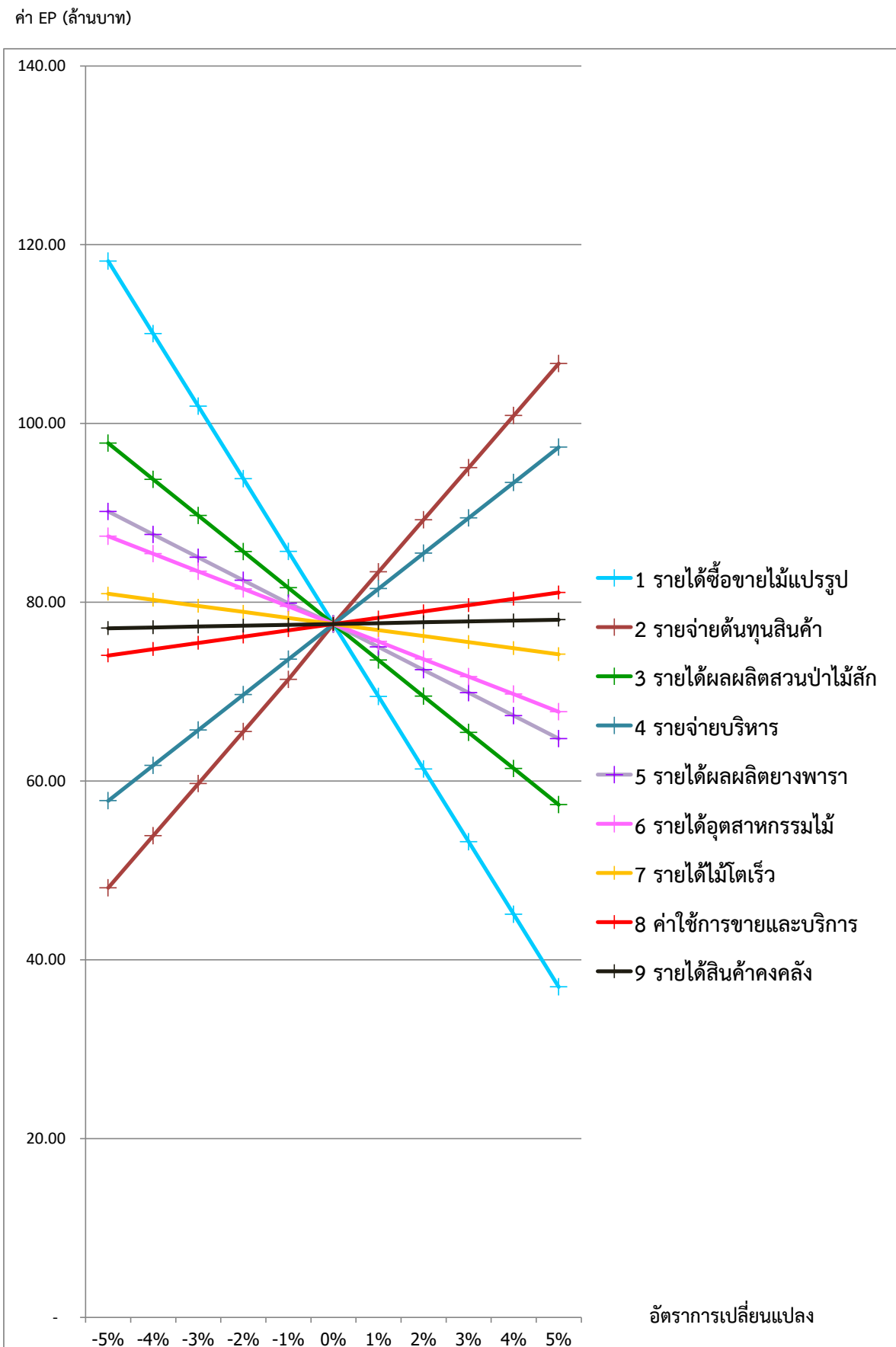
% Ch. from base	ด้านรายได้									
	ซื้อขายไม้แปรรูป		ผลผลิตสวนป่าไม้สัก		ผลผลิตยางพารา		อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)		ผลผลิตสวนป่าไม้โตเร็ว	
	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP
5%	1,065.75	118.16	530.80	97.78	330.23	90.14	257.71	87.38	88.77	80.94
4%	1,055.60	110.04	525.74	93.74	327.09	87.58	255.25	85.42	87.93	80.27
3%	1,045.45	101.92	520.69	89.70	323.94	85.01	252.80	83.45	87.08	79.59
2%	1,035.30	93.80	515.63	85.65	320.80	82.45	250.35	81.49	86.23	78.92
1%	1,025.15	85.68	510.58	81.61	317.65	79.88	247.89	79.53	85.39	78.24
0%	1,015.00	77.56	505.52	77.56	314.51	77.56	245.44	77.56	84.54	77.56
-1%	1,004.85	69.44	500.47	73.52	311.36	75.00	242.98	75.60	83.70	76.89
-2%	994.70	61.32	495.41	69.47	308.22	72.43	240.53	73.64	82.85	76.21
-3%	984.55	53.20	490.36	65.43	305.07	69.87	238.07	71.67	82.01	75.53
-4%	974.40	45.08	485.30	61.39	301.93	67.30	235.62	69.71	81.16	74.86
-5%	964.25	36.96	480.25	57.34	298.78	64.73	233.17	67.75	80.32	74.18

% Ch. from base	ด้านรายจ่าย						ด้านต้นทุนเงินทุน	
	ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า		ค่าใช้จ่ายบริหาร		ค่าใช้จ่ายขายและบริการ		สินทรัพย์หมุนเวียน	
	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP	สินค้าคงคลัง	EP
5%	764.87	48.05	519.10	57.79	92.37	74.04	147.00	77.09
4%	757.58	53.87	514.16	61.74	91.49	74.75	145.60	77.18
3%	750.30	59.70	509.22	65.70	90.61	75.45	144.20	77.28
2%	743.02	65.53	504.27	69.65	89.73	76.16	142.80	77.37
1%	735.73	71.36	499.33	73.61	88.85	76.86	141.40	77.47
0%	728.45	77.56	494.39	77.56	87.97	77.56	140.00	77.56
-1%	721.16	83.39	489.44	81.52	87.09	78.27	138.60	77.66
-2%	713.88	89.22	484.50	85.47	86.21	78.97	137.20	77.75
-3%	706.59	95.05	479.55	89.43	85.33	79.67	135.80	77.85
-4%	699.31	100.87	474.61	93.38	84.45	80.38	134.40	77.94
-5%	692.02	106.70	469.67	97.34	83.57	81.08	133.00	78.04

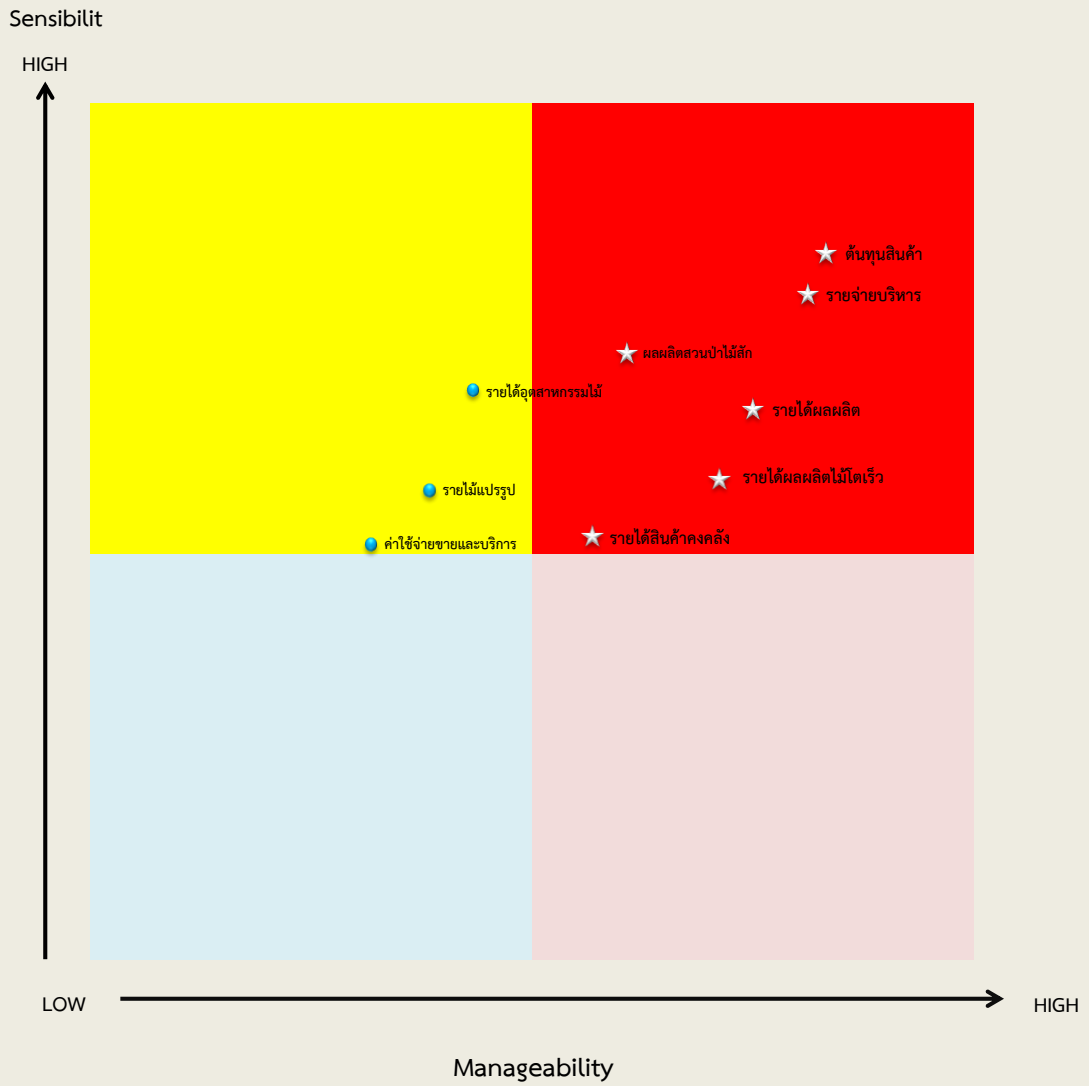
หมายเหตุ หน่วย ล้านบาท

/กราฟแสดงค่า...

กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้ - รายจ่าย



พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบ นำมาพิจารณาจัดลำดับความยากง่าย
ในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันจะได้ผล ดังนี้



ตัวแปรที่สำคัญ		
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	ด้านต้นทุนเงินทุน
1. รายได้สวนป่าไม้สัก	1. รายจ่ายบริหาร	1. สิ้นค้าคงคลัง
2. รายได้ผลผลิตยางพารา	2. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	
3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	3. รายจ่ายขายและบริการ	
4. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว		
5. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป		

ตัวแปรทางด้านรายได้/รายจ่าย/ต้นทุนเงินทุน ทั้ง 12 ตัวแปร ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง ทั้งทางบวกและลบ อย่างมีนัยสำคัญ และอยู่ในวิสัยที่จะบริหารจัดการได้ จึงนำค่าตัวแปรที่สำคัญทั้ง 12 ตัวแปร มาทดสอบวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่ส่งผลต่อค่า EP ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากฐานรายได้-รายจ่ายปี 2565 จากฐาน -5 % ถึง +5 % ซึ่งจะได้ประมาณการค่า EP ดังนี้

2.8 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis) และตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

ตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis)	ตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)
1. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า
2. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	2. รายจ่ายบริหาร
3. รายได้สวนป่าไม้สัก	3. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว
4. รายจ่ายบริหาร	4. รายได้ผลผลิตยางพารา
5. รายได้ผลผลิตยางพารา	5. ลดสินค้าคงคลัง
6. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	6. รายได้สวนป่าไม้สัก
7. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	7. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)
8. รายจ่ายการขายและบริการ	8. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป
9. ลดสินค้าคงคลัง	9. รายจ่ายขายและบริการ

ในการจัดการเลือกปัจจัยหลักมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จะพิจารณาตัวแปรที่มีนัยสำคัญต่อผล EP และที่สามารถนำมาบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อเพิ่มราคาผลผลิตต่อหน่วยให้สูงขึ้น หรือสามารถจำหน่ายให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้ในภาพรวมให้สูงขึ้น โดยได้คัดเลือกปัจจัยหลักตามลำดับมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ จำนวน 5 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า เป็นส่วนที่สามารถบริหารได้ด้วยนโยบายประหยัด ผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายทุกประเภท ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก มีมาตรการประหยัดและควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ทำให้มีกำไรมากขึ้น

2. รายจ่ายบริหาร เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้ ด้วยการจัดการค่าใช้จ่ายบางประเภทให้ลดลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

/3. รายได้ผลผลิต...

3. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส ยังสามารถบริหารจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการจำหน่ายได้ เนื่องจากราคาตลาดที่มีโอกาสสูงขึ้นในปี 2565 และผลผลิต/ไร่ เพิ่มขึ้น
 4. รายได้ผลผลิตยางพารา การเพิ่มผลผลิตยางพาราสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นประกอบกับราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปี 2565 ด้วย จึงมีโอกาที่จะมีรายได้เกินจากเป้าหมาย
 5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก เนื่องจากในปี 2565 อ.อ.ป. มีแนวโน้มในการส่งออกไม้สักก่อนสวนป่า และการทำไม้พื้นที่สวนป่าโครง 4 และ 5 จึงมีโอกาในการเพิ่มรายได้การจำหน่าย
 6. ลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน) สินค้าคงคลังในแต่ละปี มีมูลค่าค่อนข้างสูง ทำให้ตัวเลขต้นทุนเงินทุนสูง การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือสะสม เช่น ไม้ซุงสักสวนป่า ไม้สักสวนป่าแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน ให้น้อยลง ก็จะทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนลดลง ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งเสริมให้ค่า EP สูงขึ้นได้
- สำหรับปัจจัยหลักที่เหลือแม้จะมีผลต่อการเพิ่มค่า EP แต่ไม่นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เนื่องจากไม่สามารถนำมาบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นได้ จึงได้ดำเนินการไปตามแผนปกติ ดังนี้
1. รายจ่ายขายและบริการ เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้แต่ด้วยการจัดการทำให้มีค่าใช้จ่ายบางประเภทที่ไม่สามารถลดได้ เพื่อคงประสิทธิภาพการดำเนินงาน
 2. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป การซื้อขายไม้แปรรูป งบประมาณการซื้อขายขึ้นกับหน่วยงานอื่นที่ตั้งงบประมาณในการซื้อขายไม้แปรรูป ซึ่งในส่วนนี้ อ.อ.ป. ไม่สามารถบริหารงบประมาณได้และหากมีปริมาณการจำหน่ายที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายก็จะสูงตามด้วย เนื่องจากการซื้อหาไม้แปรรูปมีกำไรที่มีอัตราส่วนคงที่
 3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์) เนื่องจากในปี 2565 สถานการณ์ไวรัสแพร่ระบาด Covid-19 ยังคงส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจอย่างมาก โอกาสทำตลาดสินค้าธุรกิจอุตสาหกรรมไม้จึงยังไม่มีแนวโน้มที่ดีนัก

3. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการการสร้างความ EP

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. ในปี 2565 เป็นต้นไป โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees และ Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลงบการเงินปี 2565 และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

เป้าหมาย

เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายในปี 2565 จัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการได้เพื่อเพิ่มค่า EP จากเป้าหมายปี 2565 ที่กำหนดไว้ (77.56 ล้านบาท)

แผนกลยุทธ์หลักต้นมูลค่า Strategic Improvement Plan : SIP	เป้าหมาย	EP ใหม่ หลังดำเนินงาน	ความเร่งด่วน
ด้านรายจ่าย			
1. แผนลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	ลด 5%	106.70	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
2. แผนลดรายจ่ายบริหาร	ลด 5%	97.37	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
ด้านรายได้			
3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	เพิ่ม 2%	78.92	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
4. แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา	เพิ่ม 2%	82.45	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
5. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้สัก	เพิ่ม 2%	85.65	
ด้านต้นทุนเงินทุน			
6. แผนลดสินค้าคงคลัง	ลด 5%	78.04	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว

หากดำเนินการได้ตามแผน SIP จะทำให้ค่า EP เพิ่มจาก 77.56 ล้านบาท เป็น 141.42 ล้านบาท

แนวทางการดำเนินงาน

- จัดทำแผนปฏิบัติการทุกกิจกรรม
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินงาน
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
- กำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผล

ดำเนินการติดตามประเมินผลโดยคณะทำงาน EVM อ.อ.ป. ตั้งแต่ต้นปี 2565

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความ EP เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างความ EP ปี 2565 ให้สูงขึ้นจากเป้าหมายได้ และมีความเข้าใจในหลักการของการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

4. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (BSC) และ กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EP)

ในปี 2560 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเสนอ โดยมอบให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงได้นำแนวทางข้างต้นเป็นกรอบในการจัดทำ **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2561-2565** เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีความต่อเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559-2564 ที่ปรับปรุงจากแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ โดยมีวิสัยทัศน์ **“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”** ทั้งนี้ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้มีความสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาของที่ปรึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใน 4 มุมมอง คือ

4.1 มุมมองทางการเงิน

มุ่งสร้างกำไร แก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหาแหล่งเงินทุน

4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า

มุ่งบริการลูกค้าและหาลูกค้าใหม่

4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

มุ่งปรับกระบวนการผลิต การจำหน่าย แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา

มุ่งปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาบุคลากรและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

อ.อ.ป. ได้ทำการเชื่อมโยงแผนธุรกิจ แผนที่ยุทธศาสตร์และการสร้างค่า EP สร้างกระบวนการสื่อสาร กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับปฏิบัติการ มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ และกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานผ่านช่องทางต่าง ๆ



EP : FIO 2565

กำไรจากการดำเนินงาน

ต้นทุนเงินลงทุน

รายได้ขายสินค้า/บริการ

การลดค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการกู้

ต้นทุนของเจ้าของ

F

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- ผลผลิตสวนป่าไม้สัก
 - รายได้อุตสาหกรรมไม้
 - ผลผลิตยางพารา
 - ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์
 - รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว
 - รายได้สวนป่าไม้ยางพารา
 - รายได้ขายไม้แปรรูป
 - รายได้ท่องเที่ยว/ รายได้อื่นๆ

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- อัตราเพิ่มขึ้นของรายได้ที่สำคัญ
 - ปริมาณไม้แปรรูป/ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น
 - ผลิตสวนป่าเพิ่มขึ้น

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- ต้นทุนสินค้า
 - ค่าใช้จ่ายบริหาร

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- ต้นทุนขายต่อหน่วยลดลง
 - อัตราการลดลงของค่าใช้จ่าย
 - คชจ./ ต่อรายได้จากการดำเนินงาน

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การกู้เงินลงทุนอุตสาหกรรมไม้/ปลูกป่า

- ตัววัด (KPIs)
- จำนวนเงินที่กู้ได้
 - อัตราการลดลงดอกเบี้ยเงินกู้

C

ปริมาณสินค้า

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- กลยุทธ์การจัดการผลผลิต
 - ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ

จำนวนลูกค้า/ ราคาสินค้า

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การกำหนดราคา
 - กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง
 - การพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - รูปแบบสินค้าใหม่
 - การบริการลูกค้า
 - การพัฒนาด้านการตลาด

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า
 - อัตราเติบโตของลูกค้า
 - ผลสำเร็จการเจรจากับลูกค้า
 - จำนวนลูกค้าใหม่
 - จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น
 - จำนวนการซื้อซ้ำ

I

ค่าใช้จ่ายผันแปร

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- ค่าเชื้อเพลิง
 - ค่าสาธารณคัต
 - ค่าซ่อมบำรุง

ค่าใช้จ่ายคงที่

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- เงินเดือน/สวัสดิการ
 - ค่าสาธารณูปโภค
 - ค่าใช้จ่ายการบริหาร

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดลง
 - ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่าย

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้
 - ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่าย

สินทรัพย์ดำเนินงาน

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารจัดการสินทรัพย์/ ขาย/ พัฒนา
 - การบริหารสินทรัพย์ ที่ดินกรรมสิทธิ์

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- รายได้จากการพัฒนา/ อัตราการใช้ที่ดิน/ ทรัพย์สิน
 - รายได้จากบริษัทจังหวัด
 - ผลสำเร็จการชำระบัญชี มอท.

เงินทุนหมุนเวียน

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารสินค้าคงคลัง/ ลดปริมาณ
 - การบริหารลูกหนี้/ เร่งรัดลูกหนี้

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จการบริหารสินค้าคงคลัง/ การบริหารลูกหนี้
 - ผลสำเร็จของโครงการกู้เงินอุตสาหกรรม/ ปลูกป่า

งานระหว่างก่อสร้าง

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารเงินทุนสวนป่า หางแหล่งเงินทุน
 - ประสิทธิภาพการจัดการสวนป่าเชิงประณีต (ลดการลงทุน)

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จการหางแหล่งเงินทุน
 - ผลสำเร็จการลงทุนปลูกป่า/ คุณภาพ

L&G

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การพัฒนาสายอาชีพ
 - การพัฒนาความรู้ความสามารถหลัก
 - การปรับโครงสร้างองค์กร
 - การจัดสรรบุคลากร

Human Capital

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำรวจความพึงพอใจพนักงาน
 - ผลสำเร็จในการประเมินผล
 - ผลสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจ
 - ผลสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

Organization Capital

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารความเสี่ยง
 - การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จด้านบริหารความเสี่ยง
 - ผลสำเร็จการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

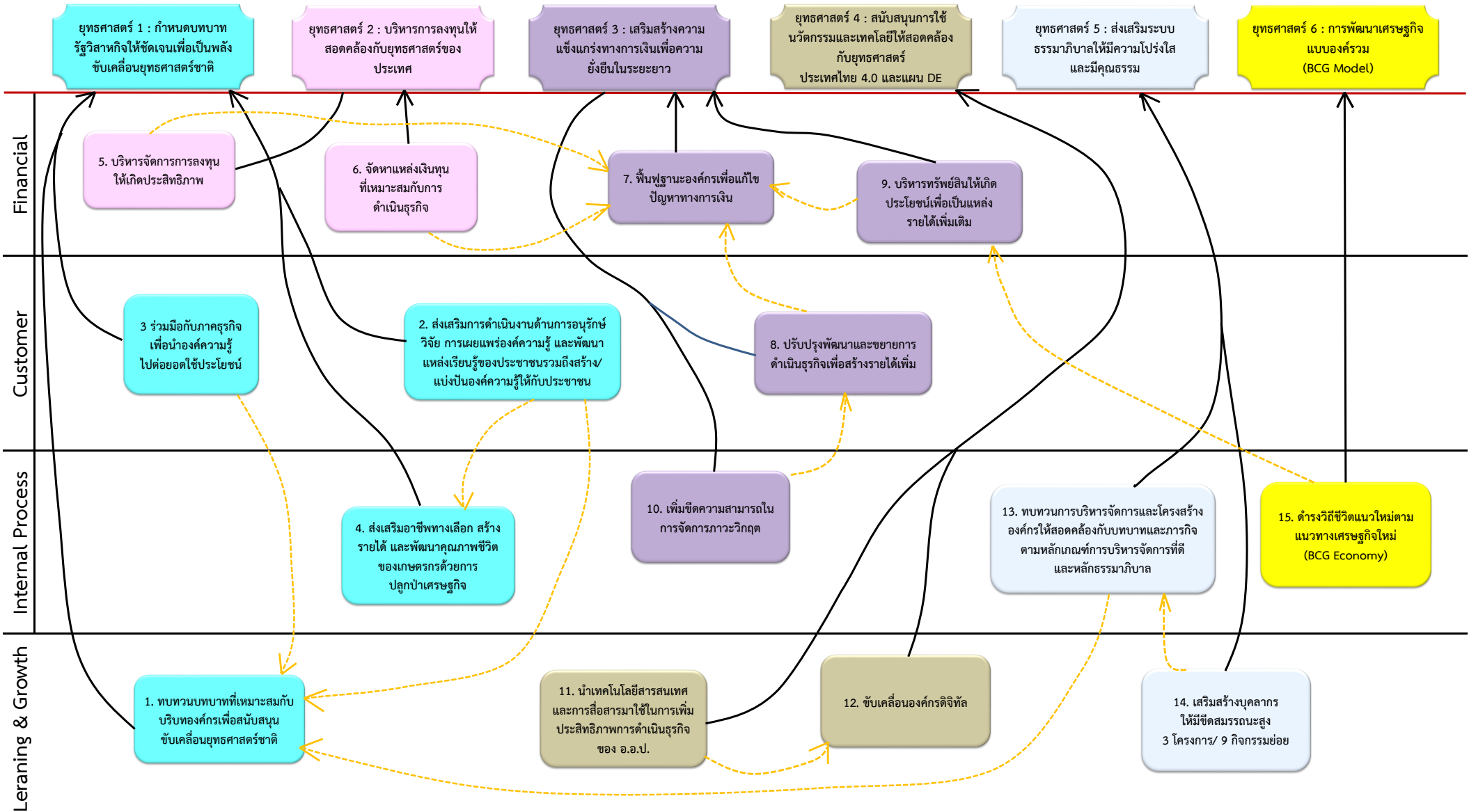
Information Capital

- ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนแม่บทสารสนเทศขององค์กร

Strategy Map

วิสัยทัศน์ ปี 2561-2565 : “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”



แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2565

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1 แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า

1.1 หลักการและเหตุผล

การผลิตสินค้าจะมีค่าใช้จ่ายในการผลิตซึ่งจะแปรผันตามการผลิตสินค้า เมื่อผลิตสินค้ามากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการผลิตก็จะสูงขึ้นด้วย หากสามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าลงได้ แต่ยังสามารถผลิตสินค้าได้ตามปกติ ก็จะสามารถสร้างกำไรให้ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้น ดังนั้นแผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้าจึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานมีกำไรจากการจำหน่ายสินค้าสูงขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดรายจ่ายต้นทุนในการผลิตสินค้าของ อ.อ.ป.

1.3 เป้าหมาย

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้าลดลงร้อยละ 5 จากงบประมาณรายได้ – รายจ่าย อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2565 จาก 77.56 ล้านบาท เป็น 106.70 ล้านบาท

1.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายจ่ายต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2565

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

2. แผนลดรายจ่ายบริหาร

2.1 หลักการและเหตุผล

รายจ่ายในการบริหารเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายของหน่วยผลิตและค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุน อ.อ.ป. มีรายจ่ายในการบริหารที่สูงมาก แต่เป็นรายการที่สามารถนำมาบริหารให้มีค่าใช้จ่ายลดลงจากเป้าหมายได้ โดยที่พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่ายบริหารลง โดยที่ไม่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เมื่อภาพรวมมีค่าใช้จ่ายลดลง ก็จะส่งผลให้องค์กรมีกำไรสุทธิสูงขึ้น การจัดทำแผนลดรายจ่ายบริหารจึงเป็นการนำระบบ EVM มาใช้ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย

2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดค่าใช้จ่ายบริหารของหน่วยงาน

2.3 เป้าหมาย

1. รายจ่ายการบริหารลดลงร้อยละ 5 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2565 จาก 77.56 ล้านบาท เป็น 97.37 ล้านบาท

2.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายจ่ายบริหารที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

2.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดรายจ่ายบริหาร (ต่อ)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน											ผู้รับผิดชอบ				
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.			
- กำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ที่อยู่นอกเป้าหมายให้ได้สัดส่วนลดลง 3% โดยเน้นมาตรการประหยัด	- มีแนวทางควบคุมค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ตามความจำเป็นและเหมาะสม - มีแนวทางควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหาร และการขายรายการอื่น ๆ ลง 5% จากเป้าหมาย	←					→										ทุกสำนัก
3. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง - ดำเนินตามแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหาร ทั้ง 5 รายการหลัก (หรือมากกว่า) อย่างเข้มงวด - ติดตามการดำเนินงาน วิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหาร ทุกมาตรการอย่างเข้มงวด	- มีการกำกับติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณของรายการหลัก 5 รายการ - รายงานการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายรายไตรมาส	←														→	
4. มาตรการประเมินผลและปรับปรุงแนวทางและวิธีการ - วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมดำเนินการตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	- มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือจัดทำมาตรการขึ้นใหม่ เพื่อให้พนักงานตระหนักและร่วมมือกันจนสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายตามแผน SIP									↔			↔			↔	

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2565

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว

3.1 หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกยูคาลิปตัสประมาณ 97,815 ไร่ หรือคิดเป็น 3.56 % ของพื้นที่ปลูกยูคาลิปตัสทั่วประเทศ โดยมีผลผลิตเฉลี่ย 8-12 ตัน/ ไร่ ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ รูปแบบการจำหน่ายส่วนใหญ่จะจำหน่ายเป็นไม้ท่อน โดยซึ้งน้ำหนักเป็นตันหรือเหมาเป็นไร่ ราคากลางจำหน่ายในปัจจุบันยังเป็นราคาที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน การบริหารจัดการผลผลิตด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการจำหน่าย กระบวนการกำกับดูแลการทำไม้ออกอย่างเคร่งครัด และจัดทำเงื่อนไขการซึ้งน้ำหนักไม้ยูคาลิปตัสให้แล้วเสร็จภายใน 1 วันหรือตามกำหนด เพื่อรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน หากไม่สามารถทำตามเงื่อนไขได้ ต้องมีการปรับเงินจากผู้ซื้อ มาตรการเหล่านี้จึงเป็นโอกาสที่จะเพิ่มรายได้ให้กับองค์การได้

3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มรายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส

3.3 เป้าหมาย

1. รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคาลิปตัสเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2565 จาก 77.56 ล้านบาท เป็น 78.92 ล้านบาท

3.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคาลิปตัสที่เพิ่มขึ้นจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความคุ้มค่าโครงการสร้างโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ประจำปี 2565

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4. แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา

4.1 หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกยางพาราประมาณ 78,179 ไร่ หรือคิดเป็น 0.63% ของพื้นที่ปลูกยางพาราทั่วประเทศ โดยผลิตและจำหน่ายน้ำยางพาราสวนป่าในท้องที่จังหวัดภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และในพื้นที่ภาคเหนือบางส่วน ผลผลิตส่วนใหญ่เป็นน้ำยางพาราสด มีบางส่วนจำหน่ายเป็นยางแผ่นดิบและเศษยาง (ยางก้อนถ้วย) แต่ราคาจำหน่ายน้ำยางพารามีความผันผวนสูงและปรับตัวลดลง การเพิ่มปริมาณและคุณภาพการเก็บเกี่ยว จึงเป็นโอกาสที่จะทำให้ อ.อ.ป. มีรายได้จากการจำหน่ายน้ำยางพารามากขึ้น

4.2 วัตถุประสงค์

เพื่อจัดการผลผลิตและการจำหน่ายน้ำยางพาราให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

4.3 เป้าหมาย

1. รายได้ผลผลิตยางพาราเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จากเป้าหมายในแผนดำเนินงาน ปี 2565
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2565 จาก 77.56 ล้านบาท เป็น 82.45 ล้านบาท

4.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายได้ผลผลิตยางพาราที่เพิ่มขึ้นจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

4.5 แผนปฏิบัติการ : แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา (แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา ให้พิจารณาผลักดันการเพิ่มผลผลิตให้สูงกว่าเป้าหมาย)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน											ผู้รับผิดชอบ	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.
<p>1. มาตรการกำหนดวันกรีตที่เหมาะสมทั้งปี</p> <ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมข้อมูลรายละเอียดแปลงกรีตยางพาราในระดับสวนป่า ประกอบด้วย จำนวนต้นกรีต/ ผลผลิตย้อนหลัง 3 ปี/ จำนวนเบอร์กรีต/ จำนวนวันกรีตย้อนหลัง 3 ปี/ % ผลผลิตในแต่ละเดือน - จัดทำแผนควบคุม/ กำหนดจำนวนวันกรีต-เวลากรีตที่เหมาะสมของแต่ละสวนป่า เพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีข้อมูลรายละเอียดในระดับสวนป่า - มีแผนการจัดการผลผลิต 								←→					<p>ออป.ภาค ที่มีผลผลิตยางพารา</p>
<p>2. มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพผู้กรีตยางพารา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดฝึกอบรมพัฒนาฝีมือผู้กรีตยางพารา 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้กรีตยางพาราได้รับการพัฒนาฝีมือ 								←→					
<p>3. มาตรการเพิ่มปริมาณน้ำยาง</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้มีการกรีตเร่งน้ำยางพาราแปลงที่มีแผนตัดฟันไม้ยางพารา ก่อนการทำไม้ออกล่วงหน้า 1 ปี - จัดเตรียมผู้กรีตสำรอง เพื่อทดแทนผู้กรีตหลักในแปลงกรีตที่ว่าง - ใช้เทคนิคการกรีตยางในช่วงฤดูฝน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดแปลงกรีตล่วงหน้า และกรีตเร่งตามแผน - มีรายชื่อผู้กรีตสำรองและวิธีติดตามลำดับ - มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในช่วงฤดูฝน 								←→					
<p>4. มาตรการป้องกันการขโมยผลผลิตยางพารา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีผู้ควบคุม ดูแลแปลงยางพารา - ตรวจสอบผลผลิตรายแปลง เบอร์กรีต เพื่อหาค่าปริมาณน้ำยางที่เหมาะสมเพื่อตรวจสอบเปรียบเทียบปริมาณน้ำยางที่กรีตได้กับปริมาณที่ควรจะได้จริง - เปรียบเทียบ %DRC และน้ำหนักสด ระหว่างของสวนป่าและผู้ซื้อทุกวัน - กำหนดบทลงโทษผู้กระทำความผิด ที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - มีฝั่งการควบคุมและรับผิดชอบ - มีผลผลิตค่าเฉลี่ยรายเบอร์กรีต - มีข้อมูล %DRC เปรียบเทียบ - มีบทกำหนดลงโทษสำหรับผู้กระทำความผิด 								←→					

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2565

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

5. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้สัก

5.1 หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. เป็นแหล่งเพาะปลูกไม้สักรายใหญ่ของประเทศ มีพื้นที่ปลูกประมาณ 491,421 ไร่ เป็นผู้ผลิตไม้ซุงสักสวนป่า เพื่อการให้สอยภายในประเทศมากที่สุด โดยสวนป่าสักภาคเอกชนจะเป็นผู้ผลิตตรงลงมา ธุรกิจไม้สักที่ อ.อ.ป. ดำเนินการทำออก จะเน้นไปที่การขายไม้ซุงท่อนภายในประเทศ มีการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ตามนโยบายการค้ามีนโยบายลดภาษีส่งออก ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสเพิ่มรายได้จากการส่งออกไม้สักท่อนอีกช่องทางหนึ่ง โดยราคาการจำหน่ายไม้ซุงสักในประเทศเฉลี่ยอยู่ที่ 9,000-10,000 บาท ต่อลูกบาศก์เมตร หากมีการส่งออกไม้สักท่อนคาดว่าจะมีรายได้เพิ่มจากการจำหน่ายส่งออก รวมถึงการวางแผนทำไม้ที่รัดกุม ควบคุมค่าใช้จ่ายกระบวนการทำไม้ ออก และการคัดคุณภาพไม้กำหนดราคาจำหน่าย ก็จะทำให้มีสัดส่วนกำไรจากธุรกิจสวนป่าไม้สักมากขึ้น

5.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มรายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก

5.3 เป้าหมาย

1. รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สักเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2565 จาก 77.56 ล้านบาท เป็น 85.65 ล้านบาท

5.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สักที่เพิ่มขึ้นจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2565

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

6. แผนลดสินค้าคงคลัง

6.1 หลักการและเหตุผล

ลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน) สินค้าคงคลังในแต่ละปี มีมูลค่าค่อนข้างสูง ทำให้ตัวเลขต้นทุนเงินทุนสูง การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือสะสม เช่น ไม้ซุงสักสวนป่า ไม้สักสวนป่าแปรรูป ผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน ให้น้อยลง ก็จะทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนลดลง ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งเสริมให้ค่า EP สูงขึ้นได้

6.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดต้นทุนสินค้าลง จากการลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน)

6.3 เป้าหมาย

1. ลดสินค้าคงคลังร้อยละ 5 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2565 จาก 77.56 ล้านบาท เป็น 78.04 ล้านบาท

6.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของสินค้าคงคลังที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

6.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน											ผู้รับผิดชอบ		
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.	
1. มาตรการสำรวจประเมินสินค้า - สำรวจปริมาณ-คุณภาพสินค้าคงคลัง ของสำนัก - จัดกลุ่มแยกประเภทสินค้า แยกคุณภาพสินค้า - กำหนดราคาสินค้าคงคลังที่เหมาะสมกับคุณภาพ	- มีรายงานการสำรวจสินค้า - มีการจัดกลุ่มแยกประเภทและคุณภาพสินค้า - มีการประชุม/ขออนุมัติราคาขายสินค้า	←			→										สำนักผลิตทุกสำนัก
2. มาตรการลดราคาสินค้าคงคลังและการจัดจำหน่าย - ประกาศลดราคาสินค้า - จัดทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก - พิจารณาเพิ่มช่องทางการจำหน่าย	- มีการจัดทำประกาศลดราคา/ประชาสัมพันธ์/ เพิ่มช่องทางจำหน่ายที่ชัดเจน ลูกค้าสามารถ เข้าถึงสินค้าได้ง่ายกว่าเดิม	←			→									→	
3. มาตรการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง - สำรวจความต้องการของตลาด - จัดทำแผนผลิตสินค้าตามออเดอร์ เพื่อลดสินค้าค้างสต็อก - จัดทำแผนกำหนดสินค้าคงคลังที่เหมาะสม - จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้า	- มีรายงานการสำรวจความต้องการสินค้า/ การวางแผนผลิต-จำหน่าย และกำหนด ปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุน เงินทุน	←					→								



แผนปฏิบัติการ EVM ประจำปี 2565



แผนปฏิบัติการ EVM ประจำปี 2565 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
(แผนปฏิบัติการในการนำระบบบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) มาใช้ ประจำปีงบประมาณ 2565)

ระดับ คะแนน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการปี 2565												66	หน่วยงาน รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1	เริ่มมีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการ															
	ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อม															
	กิจกรรมหลักที่ 1 เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเบื้องต้น															
	1.1) แต่งตั้งคณะทำงาน EVM ของ อ.อ.ป.	←	→												ส.นผ.	คำสั่งเดิม (85/2560)
	1.2) จัดทำแผนปฏิบัติการในการนำระบบบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) (แผนปฏิบัติการ EVM ประจำปี) มาใช้ในปีงบประมาณ 2565	←	→												คณะทำงาน	
	กิจกรรมหลักที่ 2 ฝึกอบรม															
	2.1) อบรมผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารระดับสูง นับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงมารวม 3 ระดับ) เกี่ยวกับแนวคิดระบบ EVM รวมถึงหลักการของ Financial และ Operational Driver Tree เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ EVM ได้	←	→												ส.นผ.	วาระอบรม ในการประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
	2.2) อบรมผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารระดับสูง นับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงมารวม 3 ระดับ) เกี่ยวกับแนวคิดระบบ Balance Scorecard (BSC) เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ Balance Scorecard ได้	←	→												ส.นผ.	วาระอบรม ในการประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
	2.3) อบรมคณะทำงานเรื่องการวัดค่า EP เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่อง EVM และสามารถคำนวณหาค่า EP สำคัญของตนเองได้เป็นอย่างดี	←	→												ส.นผ.	วาระอบรม ในการประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
	2.4) อบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ EVM ต่อพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจถึงแนวคิดและวัตถุประสงค์ของระบบ EVM ได้	←	→												ส.นผ./ ทุกสำนัก	จัดอบรมในภูมิภาค/ ส.นง.กลาง
	กิจกรรมหลักที่ 3 พัฒนาระบบ EVM															
	3.1) ศึกษาการคำนวณอัตราต้นทุนเงินทุน การกำหนดนโยบายในการปรับปรุงรายการบัญชีและการคำนวณค่า Capital Charge ในอดีตในระดับองค์กร (อ.อ.ป. ทบพวน และกำหนดนโยบาย EVM และ รายการปรับปรุงทางบัญชี)	←	→												คณะกรรมการกำหนดทิศทางฯ	จัดประชุมคณะกรรมการ กำหนดทิศทางของ อ.อ.ป
	3.2) กำหนดการวัดผลงานด้านค่า EP สร้างความรับผิดชอบ ของผู้บริหารอย่างน้อย 3 ระดับแรกของโครงสร้าง	←	→												ส.นผ. และ ส.บก.	
	3.3) นำระบบ EVM มาเชื่อมโยงกับระบบ BSC ในระดับองค์กร	←	→												คณะทำงาน	รายละเอียดปรากฏอยู่ในเล่มแผน SIP
	ระยะที่ 2 การนำระบบ EVM เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ															
	กิจกรรมหลักที่ 1 พัฒนาระบบวัดผลงานในระดับถัดไป															
	1.1) คำนวณค่า EP ปี 2565 ของระดับองค์กร (อ.อ.ป.) และ ระดับสำนัก	←	→												ออป.ภาค/ ส.คช	

ระดับ คะแนน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการปี 2565														66	หน่วยงาน รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.					
	กิจกรรมหลักที่ 2 เชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานธุรกิจของแต่ละหน่วยงานหลัก																		
	2.1) จัดทำผัง Operational Driver Tree ปี 2565 ของระดับองค์กร (อ.อ.ป.) และ ระดับสำนัก	←-----→															ส.บง./ ออป.ภาค/ ส.คช		
	2.2) จัดทำและทบทวนแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) ประจำปี 2565	←-----→															คณะทำงาน		
	กิจกรรมหลักที่ 3 พัฒนาระบบ Balanced Scorecard (BSC)																		
	3.1) จัดทำระบบ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร	←-----→															ส.นผ./ คณะทำงาน	รายละเอียดปรากฏอยู่ในเล่มแผน SIP	
	3.2) เชื่อมโยงผลงานของ KPI ตามระบบ Balanced Scorecard กับผลตอบแทนผู้บริหารสูงสุด	←-----→															ส.นผ. และ ส.บก.		
2	มีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น																		
	กิจกรรมหลักที่ 1 EVM for Planning มีการเชื่อมโยง EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณ																		
	1.1) นำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) เช่น การคำนวณค่า EP/ การผูกโยง EVM และ BSC เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนดำเนินงานประจำปี และ/หรือการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี	←-----→															ทุกสำนัก		
	1.2) คณะทำงานจัดทำ/ทบทวน (1) คู่มือแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ และ (2) คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร	←-----→															คณะทำงาน		
	กิจกรรมหลักที่ 2 EVM for Investment and Resource Allocation มีการใช้แนวคิดระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน																		
	2.1) นำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) เช่น การการคำนวณถึงต้นทุนเงินทุน หรือ การวัดมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (ค่า EP) หรือค่าการคำนวณ NPV ฯลฯ เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ใน โครงการลงทุนใหม่	←-----→															คณะทำงาน		
	2.2) คณะทำงานจัดทำ/ทบทวน คู่มือการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า เชิงเศรษฐศาสตร์ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร	←-----→															คณะทำงาน		
	กิจกรรมหลักที่ 3 EVM Monitoring and Reporting มีการรายงานค่า EP/KPI ตาม BSC ระดับองค์กร และระดับสำนัก																		
	3.1) คำนวณค่า EP ของระดับองค์กร (อ.อ.ป.) และ ระดับสำนัก รายไตรมาส	←-----→															ส.บง./ ออป.ภาค/ ส.คช		
	3.2) รายงานผลการคำนวณค่า EP ปี 2565 ของระดับองค์กร (อ.อ.ป.) และ ระดับสำนักรายไตรมาส ให้ อ.อ.ป. ทราบ (พร้อมวิเคราะห์ทางการเงิน ระบุสาเหตุที่ค่า EP เป็นไปตามเป้าหมาย หรือสูงขึ้น/ ต่ำลง จากเป้าหมาย หรือปัจจัยที่มีผลต่อค่า EP)																		ออป.ภาค/ ส.คช

ระดับ คะแนน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการปี 2565													66	หน่วยงาน รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.				
	3.3) รายงานผลการคำนวณค่า EP ปี 2565 ของระดับองค์กร (อ.อ.ป.) งวด 6 เดือน/ 12 เดือน								←→						↔		ส.บง.	
	พร้อมวิเคราะห์ทางการเงิน เสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบและให้ข้อคิดเห็น																	
	3.4) คำนวณค่า EP ประมาณการปี 2566 ประกอบการจัดทำแผนดำเนินงานปี 2566								←→								ส.นพ.	
	กิจกรรมหลักที่ 3 ผู้บริหารสูงสุดเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม																	
3	เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน																	
	กิจกรรมหลักที่ 1 มีการติดตามประเมินผลโครงการลงทุนและปรับแก้ไขอย่างครบถ้วน																	
	1) การรายงานความคืบหน้าโครงการลงทุนเดิม/ใหม่ และผลที่เกิดขึ้นระหว่างโครงการเปรียบเทียบกับแผน									↔					↔		ออป.ภาค	
	โดยมีการรายงานผลงวด 6 เดือน และ งวด 12 เดือน ให้ อ.อ.ป. ทราบ																	
	กิจกรรมหลักที่ 2 เชื่อมโยงผลงานค่า EP และ KPI ตาม BSC กับผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด																	
	2.1) กำหนดระดับของผู้บริหารที่จะพิจารณาผลตอบแทนตามค่า EP									←→							ส.นพ. และ ส.บก.	
	2.2) คณะทำงานจัดทำ/ทบทวน คู่มือการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตามระบบบริหารจัดการ									←→							คณะทำงาน	
	เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้																	
	กิจกรรมหลักที่ 3 ผู้บริหารระดับสำนักเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม																ทุกสำนัก	
4	ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร																	
	กิจกรรมหลักที่ 1 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์																	
	(Strategic Improvement Plan) ของแต่ละสำนักได้ครบถ้วน																	
	1.1) ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์																ทุกสำนัก	
	(Strategic Improvement Plan) ครอบคลุมกิจกรรมที่กำหนดในแผน เพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าที่เพิ่มสูงขึ้น																	
	1.2) พิจารณาปรับปรุงแผน SIP เมื่อปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงาน																ทุกสำนัก	
	กิจกรรมหลักที่ 2 กำหนดแนวทางการวัดผลดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไปตามระบบ EVM/BSC/																	
	KPIs และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล																	
	2.1) กำหนดค่า EP เป็นตัวชี้วัดผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับ รองจากผู้บริหารสูงสุด)																ส.นพ. และ ส.บก.	
	2.2) กำหนดการดำเนินงานและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ EVM ประจำปี 2565 และ																ส.นพ.	
	แผน SIP เป็นตัวชี้วัดระดับสำนัก																	
	กิจกรรมหลักที่ 3 เจ้าหน้าที่หลักของแต่ละสำนักเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม																ทุกสำนัก	

ระดับ คะแนน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการปี 2565														66	หน่วยงาน รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.				
5	<u>พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง</u>																	
	กิจกรรมหลักที่ 1 มีการวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree																	
	1.1) วิเคราะห์ วางแผนและปรับปรุง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก Driver Tree ทั้งในด้านรายได้ และต้นทุน/ ค่าใช้จ่าย	←															→	ทุกสำนัก
	จัดทำแผนปฏิบัติการลดรายจ่าย/เพิ่มรายได้/ลดต้นทุนสินค้า/บริหารสินค้าคงเหลือ/ลดรายจ่ายบริหาร ฯลฯ ของสำนัก																	
	1.2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการนำระบบบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) (แผนปฏิบัติการ EVM ประจำปี) รายไตรมาส พร้อมรายงานปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข รวมถึงข้อเสนอแนะ หากไม่เป็นไปตามแผนงาน	←															→	ทุกสำนัก
	1.3) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) ประจำปี 2565 รายไตรมาส พร้อมรายงานปัญหา อุปสรรค	←															→	ทุกสำนัก
	1.4) มีการกระจายเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับสำนัก ระดับฝ่าย ระดับส่วน/งาน ทั้งเป้าหมายทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน	←															→	กระจายเป้าหมายตามแผน ดำเนินงานประจำปี
	1.5) ให้ความรู้ความเข้าใจ เรื่องการนำระบบ EVM รวมถึง BSC และ Driver Tree มาใช้ในวงกว้าง และเชิงลึก	←															→	ส.นพ./ทุกสำนัก
	ต่อ พนง.กลุ่มใหม่ / พนง.กลุ่มเดิม เชิงลึก																	