



ที่ กค ๐๘๑๙.๒/๕๐๕๕

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ นพ. ทป/
๓๑๐ อาคารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ ม เขษ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ชั้น ๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๑๖ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐบาลวิสาหกิจ สำหรับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ ภายหลังการรับรองงบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เรียน ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

อ้างถึง หนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ กค ๐๘๑๙.๒/๓๒๒๒ ลงวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐบาลวิสาหกิจ สำหรับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้แจ้งผลการประเมิน
ผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ เบื้องต้นก่อนการรับรองงบการเงิน
จากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ที่ระดับคะแนน ๒.๙๕๒๐ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สคร. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐบาลวิสาหกิจ (คณะกรรมการประเมินผลา)
ขอเรียนว่า สตง. ได้รับรองงบการเงินประจำปีสิ้นสุดวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๑ ของ อ.อ.ป. ซึ่งคณะกรรมการ
ประเมินผลา ในคราวประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒ มีมติเห็นชอบผลการประเมิน
ผลการดำเนินงานของรัฐบาลวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ ของ อ.อ.ป. ภายหลังการรับรองงบการเงินจาก สตง.
ซึ่งมีระดับคะแนนลดลงที่ ๒.๙๒๘๘ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งผลการประเมิน
ผลการดำเนินงานให้ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวปิยวรรณ ล่ำมกิจจา)

รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓

ส่วนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ

โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐-๗ ต่อ ๒๑๐๙

โทรสาร ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐ ต่อ ๒๓๐๔

- ผ.อ.บ.

รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ

สำหรับ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ประจำปีบัญชี 2561

โดย

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

TRIS
CORP

สารบัญ

1. ตารางแสดงผลการประเมินขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปีบัญชี 2561 (ม.ค. 2561-ธ.ค. 2561).....	1
2. รายงานสรุปผลการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปีบัญชี 2561.....	2
3. ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน	18
4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (BENCHMARK)....	19
5. ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561.....	20
6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561.....	22
7. ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจดำเนินงานประจำปีบัญชี 2561	23



1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)
ตารางแสดงผลการประเมินปีบัญชี 2561 (ม.ค. - ธ.ค. 2561)

เกณฑ์การวัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ม.ค.61-ธ.ค.61	คะแนนที่ได้	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
1. การดำเนินการตามนโยบาย		10							3.4380	
1.1 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม • การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	ระดับ	5	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ให้มีองค์ประกอบครบถ้วนแล้วเสร็จและเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. อนุมัติ ภายใน 31 ธันวาคม 2560	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 1 และดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้คิดเป็นร้อยละ 90	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 1 และดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้คิดเป็นร้อยละ 100			4.5000	4.5000	0.2250
1.2 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง		5								
1.2.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน		2								
1.2.1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	1	80	85	90	95	100	71.86	1.0000	0.0100
1.2.1.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	1	80	85	90	95	100	72.31	1.0000	0.0100
1.2.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) มาใช้	ระดับ	2	1	2	3	4	5	2.4300	2.4300	0.0486
1.2.3 การส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE	คะแนน	1	1	0.75	0.5	0.25	ไม่ถูกปรับลดคะแนน	5.0000	5.0000	0.0500
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ		55							2.9363	
● ตัวชี้วัดทางการเงิน		30								
2.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	ล้านบาท	15	471.48	495.64	519.80	543.96	568.12	515.04	2.8030	0.4204
2.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	ล้านบาท	15	4.37	28.53	52.69	76.85	101.01	4.35	1.0000	0.1500
● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน		25								
2.3 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายงานทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 และแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561									4.1781	
2.3.1 แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รายงานทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565	ระดับ	12.5	1	2	3	4	5	4.1459	4.1459	0.5182
2.3.2 แผนงาน/โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปี 2561	ระดับ	12.5	1	2	3	4	5	4.2102	4.2102	0.5283



รายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561
ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ม.ค.61-ธ.ค.61	คะแนนที่ได้	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
3. การบริหารจัดการองค์กร		25							2.7721	
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.3355	3.3355	0.2001
3.2 การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	7	1	2	3	4	5	2.9000	2.9000	0.2030
3.3 การควบคุมภายใน	ระดับ	4	1	2	3	4	5	3.2100	3.2100	0.1284
3.4 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	6	1	2	3	4	5	2.9486	2.9486	0.1769
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	ระดับ	6	1	2	3	4	5	1.0097	1.0097	0.0606
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.3534	3.3534	0.2012
	น้ำหนัก	100							คะแนนรวม	2.9288

หมายเหตุ

¹ งบการเงินปี 2561 ได้รับการรับรองแล้ว



2. รายงานผลการดำเนินงานปีบัญชี 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ปีบัญชี 2561 ภาพรวมอยู่ใน ระดับ “2.9288” ทั้งนี้การพิจารณาเป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลงฯ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบาย (10%)

ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2561 อยู่ที่ ระดับ “3.4360” โดยมีสาระสำคัญในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

- ตัวชี้วัดที่ 1.1 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่ 1 การส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้บำรุงเศรษฐกิจ และกิจกรรมที่ 2 การดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่า (ปี 2560) โดย อ.อ.ป. จัดทำแผนปฏิบัติการ มีองค์ประกอบครบถ้วน ประกอบด้วย 1. ชื่อแผนปฏิบัติการ 2. วัตถุประสงค์ 3. ขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินงาน 4. ระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมการดำเนินงานในปีบัญชี 2561 รายเดือน (Gantt chart) 5. งบประมาณค่าใช้จ่าย 6. ผู้รับผิดชอบ 7. เป้าหมายประจำปีบัญชี ที่ท้าทาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน 8. ตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามประเมินผลได้ ทั้งในแง่ของเชิงปริมาณและคุณภาพ และมีการจัดทำรายงานสรุปภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2561 พร้อมระบุปัญหาและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. ซึ่งผลการดำเนินงานทั้ง 2 กิจกรรมมีรายละเอียดดังนี้
 - กิจกรรมที่ 1 การส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้บำรุงเศรษฐกิจ อ.อ.ป. ดำเนินการตามแผน โดยเชิญชวนเกษตรกรเข้าร่วมโครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ ตรวจสอบคุณสมบัติ ตรวจสอบรังวัดพื้นที่ ตรวจสอบติดตามการเตรียมพื้นที่กล้าไม้ และให้คำแนะนำเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้จำนวน 22,000 ไร่ เทียบเท่ากับเป้าหมาย และมีอัตราการรอดตาย 93.47% ดีกว่าเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมีจำนวน 1 เป้าหมาย จากทั้งหมด 2 เป้าหมาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ (ปี 2561)	พื้นที่ส่งเสริม (ไร่)	อัตราการรอดตาย (%)
ไม้โตช้า		
อ.อ.ป. เหนือบน	1,460	93.34
อ.อ.ป. ใต้	540	91.89
ไม้โตเร็ว		
อ.อ.ป. เหนือล่าง	2,370	93.93
อ.อ.ป. กลาง	3,000	96.29
อ.อ.ป. ตะวันออกเฉียงเหนือ	14,230	92.81
อ.อ.ป. ใต้	400	95.6
รวม	22,000	93.47



- กิจกรรมที่ 2 การดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่า (ปี 2560) อ.อ.ป. ดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่าจำนวน 2,950 ไร่ มีอัตราการรอดตาย 94.36% มีรายละเอียดดังนี้

ดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่า (ปี 2560)	พื้นที่ส่งเสริม (ไร่)	อัตราการรอดตาย (%)
ไม้โตช้า		
อ.อ.ป. เหนือบน	350	100
ไม้โตเร็ว		
อ.อ.ป. ตะวันออกเฉียงเหนือ	2,500	93.53
อ.อ.ป. ใต้	100	95.42
รวม	2,950	94.36

ดังนั้น จากการดำเนินการข้างต้น กิจกรรมที่ 1 ส่งเสริมพื้นที่ปลูกไม้เศรษฐกิจปี 2561 อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้จำนวน 22,000 ไร่ เทียบเท่ากับเป้าหมาย และมีอัตราการรอดตาย 93.47% ดีกว่าเป้าหมาย กิจกรรมที่ 2 การดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่า (ปี 2560) สามารถดำเนินการได้จำนวน 2,950 ไร่ มีอัตราการรอดตาย 94.36% แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมีจำนวน 1 เป้าหมาย จากทั้งหมด 2 เป้าหมาย ดังนั้น จึงปรับลดคะแนนลง 0.5000 ส่งผลให้มีระดับคะแนนเทียบเท่า 4.5000

- ตัวชี้วัดที่ 1.2 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน และการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (น้ำหนักร้อยละ 2) พิจารณาจากการเบิกจ่ายตามงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจาก ครม. ใน 2 หัวข้อได้แก่

- ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี (น้ำหนักร้อยละ 1) ซึ่งพิจารณาจากร้อยละของยอดสะสมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี เทียบกับวงเงินตามงบลงทุน โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2561 อ.อ.ป. ได้รับวงเงินอนุมัติ 408.908 ล้านบาท มีการเบิกจ่ายงบลงทุนเท่ากับ 293.826 ล้านบาท ส่งผลให้ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงเท่ากับร้อยละ 71.86 ดังนั้น จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “1.0000”
- ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (น้ำหนักร้อยละ 1) ซึ่งพิจารณาจากร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ทำได้ในแต่ละไตรมาส โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2561 อ.อ.ป. มีการเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาส มีรายละเอียดดังนี้

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
วงเงินตามแผนสุทธิ (ล้านบาท)	92.362	91.892	128.552	96.100	408.907
ยอดเงินเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริง (ล้านบาท)	54.262	70.457	84.359	84.758	293.836
ร้อยละการเบิกจ่าย	58.749%	76.673%	65.622%	88.198%	72.311%

ส่งผลให้ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน เท่ากับร้อยละ 72.31 ดังนั้นจึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “1.0000”



1.2.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ (น้ำหนักร้อยละ 2) พิจารณาจากการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการหลักขององค์การ ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2561 มีคะแนนเท่ากับ 2.4300 โดย อ.อ.ป. มีการรายงานค่า (Economic Profit : EP) ระดับองค์กรต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทางฯ คณะทำงานการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน (Value Driver) เพื่อทดสอบความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และนำไปจัดทำแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ที่ส่งผลต่อค่า EP

สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เพื่อประเมินความเข้าใจในระบบและหลักการ EVM สรุปได้ว่าทั้ง 3 ระดับ มีความเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม โดยระดับผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำ EVM ไปใช้ในการกำกั้นนโยบาย ทิศทางและความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน EVM องค์การอย่างเพียงพอ สำหรับผู้บริหารระดับศูนย์ EVM และระดับปฏิบัติการ มีความรู้ความเข้าใจด้าน EVM ที่ดีทำให้สามารถนำ EVM ไปใช้กับระบบงานต่างๆ ได้ รวมถึง อ.อ.ป. ยังมีการเชื่อมโยงเป้าหมายค่า EP มาใช้กับการประเมินผลเพื่อพิจารณาผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างครบถ้วน

สำหรับการวิเคราะห์โครงการลงทุนใหม่ คือ โครงการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสล่วงหน้าของสวนป่าดงพลอง และสวนป่าหนองคู อ.อ.ป. มีการวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์สุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทน (IRR) เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินใจ และประมาณการความคุ้มค่าของการลงทุน อย่างไรก็ตาม โดยสรุปในภาพรวม อ.อ.ป. ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ระบบ EVM ได้ทั่วถึงทั้งองค์กรเท่าที่ควร

ทั้งนี้ ที่ปรึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. อ.อ.ป. ต้องวิเคราะห์ผลการดำเนินงานรายไตรมาสของทุกปัจจัยขับเคลื่อนเทียบกับเป้าหมาย และเมื่อวิเคราะห์ถึงความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนเทียบกับเป้าหมายแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนปรับปรุงปัจจัยขับเคลื่อนนั้น (กรณีปัจจัยขับเคลื่อนต่ำกว่าเป้าหมาย) ในไตรมาสถัดไป
2. อ.อ.ป. ต้องมีการวิเคราะห์ EVM กับโครงการลงทุนต่างๆ ให้ต่อเนื่อง ครอบคลุมและครบทุกโครงการที่มีการริเริ่มและเบิกจ่าย และมีการกำกับติดตามและประเมินผลโดยคณะทำงาน เพื่อสามารถบริหารจัดการโครงการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
3. อ.อ.ป. ต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อน EP อย่างเหมาะสม เนื่องจากปัจจัยที่สำคัญเท่านั้นจะผลักดันให้ค่า EP สูงขึ้นแล้วสามารถบริหารจัดการและให้ความสำคัญได้ง่ายกว่าการระบุปัจจัยที่สำคัญทั้งหมดซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานตามแผน SIP ทำได้ยากและไม่อาจสะท้อนความสำคัญของปัจจัยนั้นได้
4. อ.อ.ป. ต้องจัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ใช้การเงิน (Operational Driver Tree) นอกเหนือจาก Financial Driver Tree เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อค่า EP ในเชิงกายภาพ เช่น ปริมาณ หรือ ราคา เป็นต้น รวมถึงต้องมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการรายงานผลการดำเนินงานค่า EP ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงลึกผ่าน Driver Tree เพื่อให้



คณะกรรมการกำหนดทิศทางฯ คณะทำงานการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
ที่เกี่ยวข้องพิจารณาปัจจัยสำเร็จ/ปัจจัยล้มเหลวของการบรรลุค่าเป้าหมาย EP ระดับองค์กร

- 1.2.3 การนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE (น้ำหนักร้อยละ 1) พิจารณาจากความสำเร็จการนำส่ง
ข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE ของรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจากคะแนนที่ถูกปรับลด และผล
การดำเนินงาน อ.อ.ป. ที่สามารถนำส่งข้อมูลได้ครบถ้วน ส่งผลให้คะแนนของตัวชี้วัดนี้เท่ากับ
5.0000

2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (55%)

ผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี
2561 อยู่ในระดับ “2.9363” โดยมีรายละเอียดดังนี้

● ตัวชี้วัดทางการเงิน

- ตัวชี้วัดที่ 2.1 EBIDA (น้ำหนักร้อยละ 15) พิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าดอกเบี้ย
ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการตัดจ่าย ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2561 หลังจากที่มีการ
ปรับเป้าหมายตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ณ สิ้นปีบัญชี ตามที่ระบุในบันทึกข้อตกลง
การประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2561 แล้ว อ.อ.ป. มีรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับ
1,583.59 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เท่ากับ 1,068.55 ล้านบาท ส่งผลให้มีค่า EBIDA
เท่ากับ 515.04 ล้านบาท ดังนั้นจึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “2.8030”
- ตัวชี้วัดที่ 2.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)
พิจารณาจากเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมการดำเนินงาน ตามรายงานทางบัญชีที่ปรากฏในงบกระแส
เงินสดของ อ.อ.ป. ประจำปีบัญชี 2561 เพื่อประเมินสภาพคล่องของกระแสเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมที่
ก่อให้เกิดรายได้ของกิจการ และกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่กิจกรรมลงทุนหรือกิจกรรมจัดหาเงิน ผลการ
ดำเนินงานปีบัญชี 2561 หลังจากที่มีการปรับเป้าหมายตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ณ สิ้นปี
บัญชี ตามที่ระบุในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2561 แล้ว อ.อ.ป. มีเงินสด
สุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมดำเนินงาน เท่ากับ 4.35 ล้านบาท จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “1.0000”

● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน

- ตัวชี้วัดที่ 2.3 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป.
ปี 2561-2565 และแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 (น้ำหนักร้อยละ 25) ประกอบด้วย
2 ตัวชี้วัดย่อย มีรายละเอียดดังนี้

- 2.3.1 แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561-
2565 (น้ำหนักร้อยละ 12.5) มีจำนวนแผนงาน/โครงการที่สำคัญจำนวน 12 โครงการ



1. โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีงานวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. ครบ 3 ด้าน ได้แก่ สวนป่า, อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว	อ.อ.ป. ศึกษาวิจัยด้านสวนป่า / อุตสาหกรรม/ท่องเที่ยว เพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. จำนวน 3 ด้านดังนี้ 1. ด้านสวนป่า โครงการวิจัยเรื่องการปลูกทดสอบแม่ไม้ยูคาลิปตัส ยูโรฟิลล่า เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ คุณภาพสูง สวนป่าลาดกระบัง จ.ฉะเชิงเทรา 2. ด้านอุตสาหกรรม โครงการวิจัยเรื่องการแปรรูปไม้จากเศษและปลายไม้สักสวนป่าเพื่อทำ Finger Joint 3. ด้านท่องเที่ยว โครงการวิจัยเรื่องการศึกษาเบื้องต้นในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในพื้นที่สวนป่าทุ่งเกวียน ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จ.ลำปาง

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่สวนป่าเพื่อการอนุรักษ์ (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

- กิจกรรมการบริหารจัดการพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีแผนการจัดการพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า/ดำเนินการตามแผน	อ.อ.ป. จัดทำแผนการจัดการพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า ของ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 และมีการจัดทำหลักเกณฑ์ การอนุรักษ์ของสวนป่า รวมทั้งกำหนดขอบเขตพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า การจัดทำข้อมูล การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การแต่งตั้งคณะกรรมการในระดับสวนป่า เพื่อจัดกิจกรรมตามแผน

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

- กิจกรรมอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
ดำเนินการในพื้นที่ 200 ไร่ และมีอัตราการรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	อ.อ.ป. จัดทำแผนตามกิจกรรมอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า พร้อมจัดทำและซ่อมแซมป้ายประจำแปลงปลูก เตรียมกล้าไม้ ปลูกซ่อม และปลูกเพิ่มเติม กำจัดวัชพืช และสำรวจ เปรอร์เซ็นต์รอดตายแล้ว โดยมีพื้นที่ดำเนินการ 200 ไร่ มีอัตราการรอดตายร้อยละ 94.50

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”



3. โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม การแปรรูปไม้มีค่า (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
แปรรูปไม้มีค่าสำหรับก่อสร้างอาคาร พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จำนวน 3,600 ลบ.ม. และผลิตไม้ประสานนิ้วมือ 5,600 ลบ.ฟ.	การแปรรูป/การซ่อมแซมไม้มีค่า 3,725.523 ลบ.ม. และผลิตไม้ประสานนิ้วมือ 5,929.660 ลบ.ฟ.

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

4. โครงการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

- กิจกรรมการจัดทำแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจ

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
ดำเนินการในพื้นที่ 1,000 ไร่ มีเปอร์เซ็นต์ การรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	จัดทำแปลงสาธิตการปลูกไม้ในพื้นที่ อ.อ.ป. ตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 1,000 ไร่ มีเปอร์เซ็นต์ การรอดตายร้อยละ 92.62

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

- กิจกรรมการส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
ดำเนินการในพื้นที่ 13,600 ไร่ มีอัตรา การรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และเกษตรกรมีความพึงพอใจไม่ต่ำกว่า ระดับ 3	ส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจในพื้นที่ อ.อ.ป. ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14,230 ไร่ มีเปอร์เซ็นต์ การรอดตายเฉลี่ย 92.81 และเกษตรกรมีความพึงพอใจ ที่ระดับ 4.16

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

5. โครงการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
ชุมชนท้องถิ่นรอบสวนป่ามีส่วนร่วม ในการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ	อ.อ.ป. ได้จัดทำโครงการการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น ในการปลูก ป่าเศรษฐกิจ โดยสำรวจและจัดทำข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสวนป่า ประกอบด้วย ข้อมูล การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสวนป่า รายการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายสวนป่า การวิเคราะห์ข้อมูล ผลดี-ผลเสีย และแนวทางการบริหารจัดการ/แก้ไข ปัญหา

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”



6. โครงการระดมทุนจากพันธบัตรลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีที่ปรึกษาโครงการระดมทุนจากพันธบัตรลูกค้า 1 ราย	อ.อ.ป. ได้จ้างคณะบริหารธุรกิจและการบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมการลงทุนให้เข้าพื้นที่เพื่อพัฒนาที่ดินของ อ.อ.ป. เขตขอนแก่น และได้จัดทำโครงการพัฒนาที่ดิน อ.อ.ป. แปลง อำเภอเมือง จ. ขอนแก่น เสนอ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบแล้ว พร้อมทั้งได้ประกาศเชิญชวนผู้สนใจเข้าร่วมยื่นเสนอโครงการ พัฒนาที่ดินแปลงดังกล่าวแล้ว โดยได้ผู้ชนะการประมูล คือ บริษัท กิจการร่วมค้าชินส์-โกร จำกัด รวมทั้งได้นำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. รับทราบแล้ว

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

7. โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ 3 ด้าน คือ ด้านลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ด้านลงทุนพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ ด้านลงทุนให้บริการท่องเที่ยว และด้านให้บริการท่องเที่ยว	อ.อ.ป. กำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ 3 ด้าน คือ ด้านลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ด้านลงทุนพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ และด้านให้บริการท่องเที่ยว ดังนี้ <u>ด้านลงทุนปลูกสร้างสวนป่า</u> - หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสสวนปาล่วงหน้า - หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้ยางพาราสวนปาล่วงหน้า - หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้สวนป่าโตเร็วชนิดอื่น ๆ ล่วงหน้า - หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้สักสวนปาล่วงหน้า <u>ด้านลงทุนพัฒนาอุตสาหกรรมไม้</u> - หลักเกณฑ์การสรรหาพันธมิตรด้านอุตสาหกรรมไม่ว่าด้วยการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์ไม้ <u>ด้านให้บริการท่องเที่ยว</u> - หลักเกณฑ์การให้ส่วนลด การจ่ายค่าการตลาด และเงื่อนไขการเข้าพักใน สถานที่ท่องเที่ยวของ อ.อ.ป.

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำหลักเกณฑ์ด้านการลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ด้านการลงทุน เช่น หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสสวนปาล่วงหน้า หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้ยางพาราสวนปาล่วงหน้า หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้สวนป่าโตเร็วอื่น ๆ (ยกเว้นไม้ยูคาลิปตัส) ล่วงหน้า หลักเกณฑ์การจำหน่ายไม้สักสวนปาล่วงหน้า อ.อ.ป. ได้ดำเนินการไปแล้วตั้งแต่ปี 2560 ส่วนหลักเกณฑ์การให้ส่วนลด การจ่ายค่าการตลาด และเงื่อนไขการเข้าพักในสถานที่ท่องเที่ยว ในรายละเอียดของหลักเกณฑ์ เป็นการกำหนดกฎระเบียบการให้ส่วนลดในกิจกรรมท่องเที่ยว การจ่ายค่าการตลาด



ขั้นตอนการจองที่พักและห้องประชุม ข้อกำหนดและเงื่อนไขการเข้าพัก ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการหาพันธมิตรทางธุรกิจตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ทำให้เมื่อเปรียบเทียบร้อยละผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการฯ ซึ่ง อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ 2 กิจกรรม จากทั้งสิ้น 3 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 66.66 ของแผนการปฏิบัติการโครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “1.0000”

8. โครงการพัฒนาด้านธุรกิจป่าไม้ (ไม่รวม SFM) (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

- กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิต

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีคู่มือการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิตทุกชนิดไม้	อ.อ.ป. ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในแต่ละชนิดไม้ของ อ.อ.ป. และจัดทำคู่มือการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิตเรียบร้อยแล้ว

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

- กิจกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำไม้

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีแนวทางปฏิบัติ/และแนวทางการใช้ประโยชน์ของผลผลิตจากการทำไม้	อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนและแต่งตั้งคณะทำงาน และรวบรวมข้อมูลขั้นตอนการทำไม้ทุกชนิดไม้ วิเคราะห์สภาพปัญหา รวมทั้งได้จัดทำแนวทางการใช้ประโยชน์ผลผลิตจากการทำไม้เรียบร้อยแล้ว

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

9. โครงการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

- กิจกรรม Renovation & Relocation โรงงานอุตสาหกรรมไม้

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีการจัดทำแผน Renovation & Relocation โรงงานอุตสาหกรรมไม้/ดำเนินการตามแผน	อ.อ.ป. จัดทำแผน Renovation & Relocation โรงงานอุตสาหกรรมไม้ และมีการดำเนินการ Renovation โรงผลิตภัณฑ์สวนอุตสาหกรรมไม้บางโพ และดำเนินการ Relocation ด้วยการเพิ่มจุดจำหน่ายที่ อ.อ.ป. เขตบ้านโป่ง และ อ.อ.ป. เขตศรีราชา ให้เป็นจุดวางสินค้าเพิ่มเติม ซึ่งจะรับผลิตภัณฑ์ไม้และไม้แปรรูปจากส่วนอุตสาหกรรมไม้อยุธยาและส่วนอุตสาหกรรมไม้บางโพมาจำหน่าย พร้อมทั้งมีการกำกับและติดตามผลเป็นประจำทุกเดือน

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”



- กิจกรรมการสำรวจความต้องการและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีการจัดทำแผนสำรวจความต้องการและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า/ดำเนินการตามแผน	อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนการสำรวจความต้องการและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้าในการซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน ความต้องการของลูกค้าในการซื้อผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน และความต้องการของลูกค้าในการซื้อผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป เป็นต้น รวมถึงประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่างๆ

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

- กิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีการจัดทำแผนสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้/ดำเนินการตามแผน	อ.อ.ป. จัดทำแผนสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และดำเนินการสำรวจ วัตถุดิบคงเหลือจากการผลิตไม้แปรรูป และการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ ตลอดจนแยกประเภทในการนำไปใช้ต่อ มีการออกแบบผลิตภัณฑ์จากเศษวัตถุดิบเพื่อทำเป็นโต๊ะไม้สัก ไม้บันได ไม้เส้น ไม้แกะสลัก และไม้ประสาน โดยนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบ พร้อมทั้งประเมินราคาต้นทุนและราคาจำหน่ายก่อนนำไปผลิตเป็นสินค้า วางจำหน่ายตามจุดต่างๆ

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

- กิจกรรมปรับปรุงประสิทธิภาพในการแปรรูปไม้

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
สัดส่วน Out turn เพิ่มขึ้น	อ.อ.ป. จัดทำแผนและได้มีการตรวจสอบเครื่องจักรอุปกรณ์ในการแปรรูปไม้ของ อ.อ.ป. เพื่อวางแผนพัฒนา ปรับปรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปไม้ พัฒนาศักยภาพฝีมือแรงงานให้มีความชำนาญในการแปรรูปไม้ รวมทั้งได้มีเก็บรวบรวม ข้อมูลสัดส่วน Out turn ที่เป็นสินค้าหลังจากการแปรรูปไม้ของสินค้าขนาดต่าง ๆ และดำเนินการผลิตสินค้าไม้แปรรูปลดการสูญเสียในขั้นตอนผลิตคิดเป็นร้อยละ 21.95

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”



10. โครงการนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
การรายงานสรุปผลการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุง/ พัฒนา	อ.อ.ป. จัดทำแผนและแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. โครงการนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ เพื่อรวบรวมศึกษาข้อมูลในการกำหนดแนวทาง การปรับปรุงระบบการจัดการสวนป่า ให้มีผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิตที่ได้จากสวนป่าของ อ.อ.ป. โดยร่วมมือกับภาคเอกชนและหน่วยงานรัฐ ซึ่งได้ให้คำแนะนำการปรับปรุง และเพิ่มเครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อลดการสูญเสียและค่าใช้จ่าย รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ในปริมาณ และราคาที่สูงขึ้นเพื่อให้ อ.อ.ป. รับไปพิจารณาดำเนินการแล้ว

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

11. โครงการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาด้านการตลาด (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

- กิจกรรมจัดทำระบบ E-Commerce

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีการจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบ E-Commerce ของ อ.อ.ป.	อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาด้านการตลาด และแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำระบบ E-commerce

อ.อ.ป. มีการประชุมคณะทำงานจัดทำระบบ E-commerce ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 11 เมษายน 2561 และมีมติว่า เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้สำหรับดำเนินการระบบ E-commerce แต่ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาจัดทำระบบดิจิทัลตามแผนแม่บท IT จึงมีมติให้นำระบบ E-commerce เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการดิจิทัล อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาสัญญาจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2562-2564 ไม่ได้มีข้อตกลงการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำระบบ E-commerce ซึ่งจะต้องประกอบด้วยการพัฒนากระบวนการส่งสินค้าออนไลน์ ระบบการชำระเงินค่าสินค้าและบริการออนไลน์ ระบบบัญชี ทำให้เมื่อเปรียบเทียบร้อยละผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการฯ ซึ่ง อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ 1 กิจกรรม จากทั้งสิ้น 2 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 50 ของแผนการปฏิบัติการกิจกรรมการจัดทำระบบ E-commerce จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “1.0000”



- กิจกรรมพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
รายงานสรุปฐานข้อมูลลูกค้า อ.อ.ป. ประจำปี 2561	อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนและกำหนดแบบฟอร์มการรายงานฐานข้อมูลลูกค้าของ อ.อ.ป. ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงาน และมีการสรุปรายงานฐานข้อมูลลูกค้าดังกล่าวเป็นประจำทุกเดือน นอกจากนี้ ยังมีการเก็บฐานข้อมูลลูกค้าใหม่ของ อ.อ.ป. ในพื้นที่เหนือบน เหนือล่าง ได้กลาง และตะวันออกเฉียงเหนือ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากคุณภาพของฐานข้อมูลลูกค้าใหม่ของ อ.อ.ป. ในพื้นที่เหนือบน เหนือล่าง ได้ กลาง ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ยังขาดความครบถ้วน เช่น ขาดที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของลูกค้าใหม่บางราย นอกจากนี้ จากวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย 1. เพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า 2. เพื่อนำฐานข้อมูลไปพิจารณาในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า และ 3. เพื่อนำไปขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ การจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าใหม่ซึ่งประกอบด้วย รายชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ คงไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบร้อยละผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการฯ ซึ่ง อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100 ของแผนการปฏิบัติการกิจกรรมพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า ดังนั้น หักคะแนนคุณภาพของฐานข้อมูลตามรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นจำนวน 0.5000 คะแนนจากคะแนนที่ได้ของตัวชี้วัดนี้ ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “4.5000”

12. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศสวนป่า (GIS) (น้ำหนักร้อยละ 1.04)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีการรายงานผลการวิเคราะห์และสรุปแนวทางการพัฒนา Hardware และ Software เพื่อปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ สวนป่า	มีการจัดทำแผนดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศ (GIS)

อย่างไรก็ตาม จากขั้นตอนการดำเนินงานในแผนปฏิบัติการโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศ (GIS) ซึ่งประกอบด้วย 3 กิจกรรม อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จจำนวน 1 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมจัดทำแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สำหรับกิจกรรมที่ดำเนินการไม่สำเร็จจำนวน 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรมแต่งตั้งคณะทำงานด้านเทคโนโลยีศึกษาและรวบรวมระเบียบขั้นตอน การรายงานการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สวนป่าของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องศึกษาและรวบรวมข้อมูล จัดทำข้อเสนอแนะความต้องการของผู้ใช้งานฯ ศึกษาและรวบรวม วิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบเพื่อปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศฯ วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและสรุปแนวทางการพัฒนา Hardware และ Software และ 2) กิจกรรมแต่งตั้งคณะทำงานด้านกฎระเบียบศึกษาและรวบรวมระเบียบขั้นตอน การรายงานการเปลี่ยนแปลงฯ ศึกษารวบรวมความต้องการของผู้ใช้งานในการใช้ข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ฯ วิเคราะห์และสรุป กำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อรองรับระบบที่พัฒนา เมื่อเปรียบเทียบร้อยละผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการฯ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของแผนการปฏิบัติการโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศ (GIS) ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “1.0000”



2.3.2 แผนงาน/โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปีบัญชี 2561 (น้ำหนักร้อยละ 12.5)
พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์
ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 โดยมีจำนวนแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ดังนี้

1. แผนจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก, ไม้โตเร็ว, ไม้โตช้า, ผลผลิตจากยางพารา) (น้ำหนักร้อยละ 1)

เป้าหมายการดำเนินงานตาม	ผลการดำเนินงาน
รายได้ไม่น้อยกว่า 945 ล้านบาท	รายได้เท่ากับ 794.04 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 84.03

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “4.2013”

2. แผนงานพัฒนาปลูกเสริม และรื้อพัฒนาปลูกใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 1)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
พื้นที่พัฒนาปลูกเสริม และรื้อพัฒนาปลูกใหม่ ไม่น้อยกว่า 18,050 ไร่ และเปอร์เซ็นต์ รอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ดำเนินการพัฒนาปลูกเสริม และรื้อพัฒนาปลูกใหม่ 22,729.42 ไร่ และเปอร์เซ็นต์รอดตายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 94.79

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

3. แผนงานการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) (น้ำหนักร้อยละ 1)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
46 สวนป่า ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน การบริหารจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน	ดำเนินการเสริมสร้างมาตรฐานการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจัดทำ ระบบเอกสาร ข้อมูลระบบบริหารจัดการ การตรวจ ประเมินก่อนการรับรองจริง การตรวจรับรองระบบ การจัดการเพื่อรักษาสถานภาพ คิดเป็นความสำเร็จ การดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 84.78

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “3.4780”

4. แผนงานจัดชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีการสำรวจเพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่า จำนวน 29 สวนป่า และจัดทำแผนการจัดการ สวนป่าตามชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ของ อ.อ.ป.	ดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ สวนป่า ดำเนินการจ้างที่ปรึกษา ศึกษาและรวบรวม ข้อมูลแผนที่ดิจิทัล จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อจัดเก็บ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลและแนวทาง และข้อเสนอแนะในการจัดการสวนป่า

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”



5. โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (น้ำหนักร้อยละ 1)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
มีแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนไม้สักสวนป่าของ อ.อ.ป. แบบใหม่ เพื่อผลิตสินค้าจำนวน 5 รูปแบบ	มีแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนไม้สักสวนป่าของ อ.อ.ป. แบบใหม่ เพื่อผลิตสินค้าจำนวน 6 รูปแบบ

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

6. แผนงานเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายด้านอุตสาหกรรมไม้ (น้ำหนักร้อยละ 1.25)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
รายได้ 262.30 ล้านบาท	ผลการดำเนินการ 208.77 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 79.59 ของเป้าหมาย

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “2.9590”

7. แผนงานการจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC) (น้ำหนักร้อยละ 1.25)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ได้รับการพัฒนาและรักษาระบบมาตรฐานตามระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ จำนวน 5 โรงงาน	โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ได้รับการพัฒนาและรักษาระบบมาตรฐานตามระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้จำนวน 5 โรงงาน ได้แก่ บริษัท เดลต้า วู้ด จำกัด บริษัท นครศรีพารา วู้ด จำกัด บริษัท ภัทรพารา จำกัด บริษัท ไทยนครพารา วู้ด จำกัด และบริษัท กรีนแลนด์อินเตอร์ จำกัด

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

8. แผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. (น้ำหนักร้อยละ 1.25)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
พัฒนาสินทรัพย์มีรายได้ 15.378 ล้านบาท	รวมรายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ ในปี 2561 เป็นเงินทั้งสิ้น 16,902,068.50 บาท

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

9. แผนงานสร้างรายได้จากแหล่งท่องเที่ยว (น้ำหนักร้อยละ 1.25)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
นักท่องเที่ยวจำนวน 149,965 คน และมีแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนา	รายงานการออกเผยแพร่นำเสนอกิจกรรมเพื่อการประชาสัมพันธ์สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ครั้งที่ 5 และรายงานผลการเข้าร่วมงาน Thailand Domestic MICE 2018



อย่างไรก็ตาม จากขั้นตอนการดำเนินงานของแผนงานสร้างรายได้จากแหล่งท่องเที่ยว อ.อ.ป. ยังขาดการดำเนินการจัดทำแผนการตลาดด้านท่องเที่ยว การพัฒนาทักษะการให้บริการ แก่ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานบริการท่องเที่ยว และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ส่งเสริม การตลาดเก่าและใหม่ จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “1.0000”

10. แผนงานใช้ประโยชน์ทรัพยากรตามนโยบายของรัฐ (น้ำหนักร้อยละ 0.83)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
รายได้ 6.515 ล้านบาท	มีรายได้ 16.507 ล้านบาท

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

11. แผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์พันธุ์พืชที่ป่าต้นน้ำ ลำธาร (น้ำหนักร้อยละ 0.83)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
พื้นที่ป่าต้นน้ำลำธารได้รับการอนุรักษ์ และฟื้นฟู จำนวน 12,200 ไร่ และมีอัตราการรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ผลการดำเนินงานแผนงานปลูกสร้างสวนป่า และอนุรักษ์พื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร ประจำปี 2561 สรุป ดังนี้ - ปลูกขยายแปลงใหม่ แปลงปี 2561 จำนวน 1,300 ไร่ - บำรุงรักษาสวนป่าแปลงเก่าอายุ 2 – 6 ปี แปลงปี 2556 - 2560 จำนวน 6,500 ไร่ - บำรุงรักษาสวนป่าแปลงเก่าอายุ 7 – 10 ปี แปลงปี 2552 – 2555 จำนวน 4,400 ไร่ รวมพื้นที่ดำเนินการ 12,200 ไร่ และเปอร์เซ็นต์การรอดตายเท่ากับ 91.03

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”

12. แผนงานคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (น้ำหนักร้อยละ 0.83)

เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
1,500 เชือก	มีช้างที่ได้ทำการบันทึกข้อมูลประวัติช้างในปี 2561 จำนวน 2,614 เชือก

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีคะแนนเท่ากับ “5.0000”



3. การบริหารจัดการองค์กร (35%)

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการองค์กร มีระดับคะแนนเท่ากับ 2.7721 โดยเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนน
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6	3.3355
3.2 การบริหารความเสี่ยง	7	2.9000
3.3 การควบคุมภายใน	4	3.2100
3.4 การตรวจสอบภายใน	6	2.9486
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	6	1.0097
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	6	3.3534
คะแนนรวมการบริหารจัดการองค์กร	35	2.7721



3. ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

3.1 ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงาน มีดังนี้

1. อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และยังไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร นอกจากนี้ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุน รวมทั้งขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
2. อ.อ.ป. ยังขาดการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ที่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประยุกต์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
3. อ.อ.ป. ยังขาดการทำการตลาดเชิงรุก การพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อขยายฐานลูกค้า การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า และความหลากหลายในการออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

1. อ.อ.ป. ต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องโดยเร็ว พร้อมกับการสรรหา สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถด้านการเงิน รวมทั้ง การนำทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์มาพัฒนาและใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกทางหนึ่ง
2. อ.อ.ป. ต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนางานด้านสวนป่า วัตถุดิบ และ อุตสาหกรรมไม้ ผ่านการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนงบประมาณ และผู้บริหารต้องให้นโยบายที่ชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของ อ.อ.ป.
3. อ.อ.ป. ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการออกแบบ เพื่อพัฒนางานการตลาด พร้อมกันนี้ ควรแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งการพัฒนาความหลากหลายและทันสมัยของผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายให้มากยิ่งขึ้น



4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (Benchmark)

1. พื้นที่สวนป่า ที่ได้รับการรับรองจาก คณะกรรมการรับรอง มาตรฐานการปลูกป่า (Forest Stewardship council : FSC) เดือนกันยายน ปี 2560*** (หน่วยวัด : 1 million ha (hectare))	สถานที่	พื้นที่สวนป่า
	ทวีปอเมริกา	78.04
	ทวีปยุโรป	87.75
	ทวีปแอฟริกา	7.40
	ทวีปเอเชีย	8.26
	โอเชียเนีย	2.38
	ประเทศไทย	0.04
	อ.อ.ป (สวนป่าสักเพื่อผลิต ไม้ท่อน) 1. สวนป่าวังจีน จ. แพร่ 2. สวนป่าขุนแม่คำมี จ.แพร่ 3. สวนป่าแม่มาย จ.ลำปาง 4. สวนป่าทุ่งเกวียน จ. ลำปาง	0.012 (0.071 ล้านไร่)
2. พื้นที่ปลูกยาง ปี 2560** (ล้านไร่)	ไทย	18.76
	อินโดนีเซีย	21.93
	มาเลเซีย	6.58
	เวียดนาม	5.09
	อ.อ.ป.	0.08
	กยท.	0.21
3. ผลผลิตยางธรรมชาติ ปี 2560*** (1,000 ตัน)	ไทย	3,795.40
	อินโดนีเซีย	2,649.70
	มาเลเซีย	1,120.60
	อ.อ.ป.	7.11
	กยท.	13.96



**5. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2561**

5.1 ในการพิจารณาร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้มอบข้อสังเกต ดังนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเรื่องการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจนั้น อ.อ.ป. ควรมีจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การนำนโยบายจากกระทรวงไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. นโยบายของรัฐบาลที่ให้การกีดขวางและลดพื้นที่ปลูกยางนั้น อาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อ.อ.ป. ในอนาคต ดังนั้น ในระยะสั้น อ.อ.ป. ต้องมีการวางแผนในเรื่องการกีดขวาง การลดพื้นที่ปลูกยาง เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้ ผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลไม่น่าเกิดขึ้นภายในระยะสั้น ดังนั้น ที่ปรึกษาควรกำหนดค่าเกณฑ์วัดทางการเงินให้เหมาะสมกับแนวโน้มและผลการดำเนินงานในอดีตของ อ.อ.ป. ให้มากที่สุด รวมทั้งให้ความเป็นธรรมกับ อ.อ.ป. เช่น มีการปรับเป้าหมายตามจริงของรายการที่นำมาคำนวณตัวเลขทางการเงิน เป็นต้น

ทั้งนี้ การดำเนินงานตามข้อสังเกต จะเป็นไปตามข้อ 6 การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561



5.2 ในการพิจารณาผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้มอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. อ.อ.ป. ควรเร่งรัดในการจัดทำ Business Model ที่เหมาะสมเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และควรมีแนวทางในการนำสินทรัพย์และที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีมาพัฒนาและใช้ประโยชน์มาบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดสภาพคล่อง รวมถึงศึกษานโยบายในการร่วมทุนกับเอกชน หรือเครื่องมือทางการเงินอื่น เช่น การแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ (Securitization) เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมีกกลยุทธ์ในการส่งเสริมรายได้ที่สำคัญ เช่น รายได้จากการท่องเที่ยว ถึงแม้ว่าในปี 2561 จะมีรายได้จากการขายที่ดิน แต่ไม่มีใช้แหล่งรายได้ที่สร้างผลกำไรที่ยั่งยืนต่อองค์กร
2. อ.อ.ป. ต้องสรรหา สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถพิเศษ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร โดยอาจพิจารณาแนวทางของ Outsource ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือพิจารณาการใช้ประโยชน์จากพันธมิตรเชิงธุรกิจ
3. อ.อ.ป. ควรเร่งรัดพัฒนาระบบงานที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนพัฒนาฐานข้อมูล และแผนงานในการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เป็นต้น



6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561

ในปีบัญชี 2561 อ.อ.ป. ดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. อ.อ.ป. ดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเรื่องการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ โดยมีการกำหนดข้อแผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอน และกิจกรรมการดำเนินงานรายเดือน (Gantt chart) งบประมาณค่าใช้จ่าย ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ประจำปีบัญชี ที่ท้าทายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน และตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามประเมินผลได้ ทั้งในแง่ของเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ในการกำหนดตัวชี้วัดด้านการเงิน ได้แก่ EBIDA และการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับยางพารา ซึ่งผลการดำเนินงานอาจเกิดความผันผวนอันเกิดจากนโยบายของรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงของราคา จึงได้มีการกำหนดเงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลง (PA) ให้มีการปรับเป้าหมายตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ตัวอย่างของรายการทางบัญชี เช่น รายได้จากไม้แปรรูปยางพาราสวนป่า ปริมาตรของผลิตภัณฑ์ยางพารา ปริมาตรยางแผ่น ราคา น้ำยางพารา และราคายางแผ่น เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นสะท้อนความสามารถที่เกิดขึ้นจริงขององค์กร



7. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2561

ในปีบัญชี 2561 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้มอบข้อสังเกตดังนี้

1. คณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรให้ความเห็นชอบแผนงานระบบงานสำคัญ เช่น แผนระบบบริหารความเสี่ยง แผนระบบตรวจสอบภายใน และแผนระบบบริหารจัดการสารสนเทศให้ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อให้สามารถสื่อสารและดำเนินการตามแผนงานได้ตลอดทั้งปี รวมถึงควรมีการติดตามความเพียงพอของระบบงานอย่างสม่ำเสมอ
2. ในการรายงานผลบริหารความเสี่ยงได้ปรับปรุงให้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาอุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดทำ Risk Map แต่ยังคงขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การระบุสาเหตุที่ครบถ้วน การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนัก (ผลกระทบ) การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ยังไม่มีการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้ เพื่อกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
3. คณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรให้ความเห็นชอบแผนงานระบบงานสำคัญก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อให้สามารถสื่อสารและดำเนินการตามแผนงานได้ตลอดทั้งปี และควรมีการติดตามความเพียงพอของระบบงานอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
4. คณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรให้ความเห็นชอบแผนงานระบบงานสำคัญก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อให้สามารถสื่อสารและดำเนินการตามแผนงานได้ตลอดทั้งปี และควรมีการติดตามความเพียงพอของระบบงานอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
5. อ.อ.ป. ไม่มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่มีการทบทวนแผนปฏิบัติการให้เป็นปัจจุบัน ครบคลุมปี 2561 มีระบบ MIS ในระบบหลัก เช่น ด้านบัญชีและการเงิน ระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ส่วนระบบ EIS ยังไม่มีการนำมาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศของ อ.อ.ป. ยังขาดการจัดการระบบฐานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เนื่องจากรูปแบบของข้อมูลและระบบงานมีความแตกต่างกัน
6. ทบทวนแผนแม่บท HR (2561 – 2565) และแผนปฏิบัติการประจำปี แล้วเสร็จ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ HR ยังขาดความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.

รายงานสรุปผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร
พร้อมข้อสังเกตจากคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร
ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) (ปีปฏิทิน)

หัวข้อบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อการบริหารความเสี่ยง

หัวข้อการตรวจสอบภายใน

หัวข้อการควบคุมภายใน

หัวข้อการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

หัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล



TRIS
CORI

ผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) :

ระดับคะแนน 3.3355

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นไปเพื่อส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและสนับสนุนให้ คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินผลจะมีระดับคะแนนสูงสุด ที่ระดับ 5 และต่ำสุดที่ระดับ 1 ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมิน พิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก ตามรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (90%): 3.3950 คะแนน

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 พอดี และสามารถให้ความเห็นชอบ ดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี ทั้งนี้ คณะกรรมการมีข้อสังเกต ในการจัดทำแผน เช่น ให้จัดทำข้อมูลคาดการณ์ทาง การเงินระยะ 10 ปี นำเสนอคณะกรรมการพัฒนา ธุรกิจของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อร่วมกัน กำหนดทิศทางด้านการเงินของ อ.อ.ป. ในอนาคตต่อไป เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลคะแนนจะดีขึ้น หาก คณะกรรมการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มี สาระสำคัญที่หลากหลาย เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำไปใช้วาง แนวทางในการปฏิบัติงาน
- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามความเพียงพอของ ระบบงานที่สำคัญทั้ง 5 ระบบค่อนข้างน้อย ยกเว้นระบบ การตรวจสอบภายในที่มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่คณะกรรมการเห็นชอบแผนระบบงานสำคัญทั้ง 5 ระบบล่าช้า ทั้งนี้ การดำเนินงานจะได้ผลประเมินที่ดีขึ้น หากคณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามความเพียงพอของ ระบบงานอื่นเพิ่มมากขึ้น และคณะกรรมการ อ.อ.ป. ควร ให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงาน ทั้ง ในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างสม่ำเสมอและ ครบถ้วนพร้อมทั้งได้มอบข้อวินิจฉัยต่อผลการดำเนินงาน พอดี โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานมีการ แสดงถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน อย่างไร ก็ตาม คณะกรรมการควรผลักดันให้มีการจัดทำรายงาน ผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่มี การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ ตลอดจนระบุปัญหา และอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางแก้ไขเบื้องต้นอย่าง ครบถ้วนหากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อ ประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น
- คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีการประเมินผลการ ดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร รวมถึงนำผลที่ได้จากการประเมินไป

เชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรม ภายในปีบัญชี

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการประชุม โดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีการจัดประชุม คณะกรรมการทั้งสิ้น 12 ครั้ง มีคณะกรรมการเข้าร่วม ประชุมได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในระดับดีมากที่ร้อยละ 100 ของจำนวนครั้งการประชุมทั้งหมด โดย อ.อ.ป. สามารถ จัดส่งเอกสารการประชุมให้คณะกรรมการพิจารณา ล่วงหน้าได้ในระยะเวลาเฉลี่ย 6.75 วันก่อนการประชุม อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการประชุมจะสะท้อนผล คะแนนที่ดียิ่งขึ้น หากคณะกรรมการมีดำเนินการตาม ปฏิทินการประชุมที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้อย่างครบถ้วน
- คณะกรรมการได้จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงาน ประจำปีของ อ.อ.ป. ซึ่งมีรายละเอียดครบถ้วนค่อนข้าง น้อย คณะกรรมการควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็น รูปธรรม เช่น รายละเอียดข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญ ที่กรรมการถือครอง และรายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) นโยบายและโครงสร้างการ กำกับดูแลกิจการขององค์กร นโยบายการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กิจกรรมส่งเสริม และผลสำเร็จ เป็นต้น สำหรับการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website อ.อ.ป. สามารถจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่มีสาระสำคัญได้ ครบถ้วนเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
- อ.อ.ป. จัดให้มีการกำกับดูแลที่ดี (CG) อย่างเป็นระบบ พอดี โดยจัดให้มีคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดี ครบถ้วนพอควร มีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบงานด้าน Compliance ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงมีการกำหนดนโยบายและแผนการ ดำเนินงานด้าน CG ประจำปี นำเสนอผู้บริหารสูงสุด อย่างไรก็ตาม การกำกับดูแลที่ดีจะมีผลคะแนนที่ดีขึ้น หาก อ.อ.ป. จัดให้มีนโยบาย CG ที่สอดคล้องกับ มาตรฐานสากล และจัดกิจกรรมส่งเสริมงานด้าน CG ที่มี คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เข้าร่วมกิจกรรม เพิ่มขึ้น
- อ.อ.ป. จัดให้มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างเป็นระบบพอควร โดยจัดให้มีนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานประจำปีด้าน CSR อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม การแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมจะครบถ้วนยิ่งขึ้น หาก อ.อ.ป. จัดให้มี กิจกรรมการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมงานด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมมุ่งเน้น CSR in process โดยมี

ผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2561

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) :

ระดับคะแนน 3.3355

คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เข้าร่วมอย่างครบถ้วนเพิ่มขึ้น

2. การพัฒนาตนเอง (10%) : 2.8000 คะแนน

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการ 2 แบบ คือ แบบรายบุคคล และแบบทั้งคณะ โดย อ.อ.ป. มีการแจ้งผลการประเมินในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ โดยที่ประชุมมีการแสดงความคิดเห็นและกำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม การประเมินจะได้ผลคะแนนที่ดียิ่งขึ้น หาก อ.อ.ป. ได้นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการมาจัดทำแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปดำเนินการให้ได้ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
- อ.อ.ป. ได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการใหม่ ได้แก่ การแจกคู่มือกรรมการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง การชี้แจงโดยผู้บริหารระดับสูง และการเยี่ยมชมกิจการในพื้นที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ การสัมมนาหัวข้อประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์เศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรยิ่งขึ้น หาก อ.อ.ป. จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถให้กับคณะกรรมการทั้งคณะอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี เพื่อให้คณะกรรมการได้มีการนำความรู้ที่ได้ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดผลสูงสุดได้ในทางปฏิบัติ

สรุปผลประเมิน : ผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการ อ.อ.ป. อยู่ที่ระดับคะแนน 3.3355 ซึ่งสะท้อนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสูงกว่าค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจทั่วไป (ค่าเฉลี่ย 3.3047 คะแนน)

ข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผล สำหรับรัฐวิสาหกิจทั้งระบบ

- 1) คณะกรรมการต้องเร่งให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบ IC / Risk / IS และ HR ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอด และนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มปีบัญชี และควรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- 2) คณะกรรมการ ต้องเพิ่มการอภิปราย และจัดทำแผนการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการจากผลประเมินตนเองประจำปี เพื่อยกระดับศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ของคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องทุกปี พร้อมทั้งต้องมีการพัฒนาตนเองตามแผนงานดังกล่าวอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

- 3) คณะกรรมการ ต้องเร่งรัดฝ่ายจัดการให้สามารถนำเสนอแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีให้คณะกรรมการเห็นชอบได้ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อให้สามารถถ่ายทอดแผนงานต่างๆ ให้กับผู้รับผิดชอบได้นำไปปฏิบัติ
- 4) คณะกรรมการ ควรจัดให้กรรมการเข้าร่วมรับการพัฒนาความรู้และความสามารถที่สอดคล้องกับภารกิจและกิจการของรัฐวิสาหกิจอย่างครบถ้วนเป็นรายบุคคล โดยอาจใช้ (Skill Matrix) เป็นกรอบแนวทาง เพื่อกำหนดหลักสูตรและการพัฒนาที่หลากหลายและเหมาะสมกับกรรมการเป็นรายบุคคล

สรุปผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการฯ 21 รัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน	<3	3-3.5	>3.5-4
จำนวนรัฐวิสาหกิจ (แห่ง)	5	9	7



ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปี 2561 มีระดับคะแนน 3.3534 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนประเมิน
1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (20%)	2.8875
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.8875
2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	3.3250
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.5510
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราากำลัง	3.9625
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.4250
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	3.2656
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.6469
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.6469
3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	3.6147
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	4.4625
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.9500
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.3938
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	3.2000
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.0938
คะแนนรวม	3.3534

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.8875)

นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) ถูกระบุอยู่ในแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ. 2561 – 2565 โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้าน HR และการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR (HR Benchmarking) กับรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR รวมถึง มีช่องทาง/วิธีการสื่อสารกลยุทธ์/แผนงานด้าน HR ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รู้และเพียงพอ อย่างไรก็ตาม มีการใช้แผนที่กลยุทธ์ เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ด้าน HR กับกลยุทธ์หลักขององค์กร แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าจะมีการทบทวนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี แต่ไม่พบว่ากลยุทธ์ด้าน HR มีการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างเป็นนัยสำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ HR ที่ถูกทบทวนยังมีลักษณะที่เป็น การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Operational effectiveness) มากกว่าเป็นกลยุทธ์ อีกทั้ง การกำหนดตัวชี้วัด

สำหรับแผนปฏิบัติการด้าน HR ในหลายแผนงานยังไม่สอดคล้อง และตอบสนองกับวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น ๆ

2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราากำลัง (คะแนน 3.9625)

กลุ่มงาน (Job family) มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กร รวมถึง มีแนวทางในการนำสมรรถนะมาใช้ในการกระบวนการคัดเลือกบุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถบรรจุบุคลากรได้ครบถ้วนตามจำนวนตำแหน่งที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย สำหรับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้น มีอัตราส่วน (Retention rate) ที่อยู่ในระดับดีในทุกกลุ่มบุคลากร ในส่วนของการบริหารอัตราากำลังมีการกำหนดแนวทางในการสรรหาอัตราากำลังเพิ่มเติมในส่วนที่ต้องการ รวมถึง มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีการนำ การวิเคราะห์ผลิตภาพ (Productivity) และการวิเคราะห์ กระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) มาประกอบการตัดสินใจในด้านอัตรากำลัง อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์ กระบวนการทำงานให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานหลักและงานสนับสนุน ซึ่งจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงอัตรากำลังส่วนเกิน (Demand side) และอัตรากำลังส่วนขาด (Supply side) ที่แท้จริง อีกทั้ง ในการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาวควรคำนึงถึงปัจจัยภายใน เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน ต้นทุนด้านบุคลากร เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้าน การเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลิตภัณฑ์/การให้บริการ เป็นต้น

2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (คะแนน 3.4250)

การประเมินค่างานแล้วเสร็จ และมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับองค์กรภาครัฐอื่น นอกจากนี้ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพ และเป็นธรรมกับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ควรมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในนำค่างานมาใช้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การปรับปรุงภาระงาน หรือการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับค่างานในแต่ละตำแหน่ง (Job Enrichment & Enlargement) การนำค่างานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 3.2656)

การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) ขององค์กรลงสู่ระดับสายงาน (KPIs cascading) และกำหนด KPIs ระดับส่วนงาน และงาน สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวน KPIs เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ องค์กร ภาระงาน มาตรฐานงานของสายงานและตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ควรมีระบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาสอบทาน ปรับปรุง/พัฒนา กระบวนการทำงาน รวมถึง การนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาหน่วยงาน ทั้งนี้ ควรมีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินของพนักงาน



และการปรับเปลี่ยนผลตอบแทน จูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.6469)

การประเมินความสามารถ (Competency) ประจำปี สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบ ช่องว่างความสามารถ ทำให้การพัฒนาความสามารถของพนักงาน เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับการพัฒนาศักยภาพในภาพรวม นั้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กร ได้ดีในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนแผนสืบทอด ตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร (Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับ ตำแหน่ง และการสร้างความผูกพัน รวมถึง ควรมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจน และเริ่มดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และควรทบทวนแผนแม่บทองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบบ การจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge management) โดยกำหนดแนวทางหรือกลไกในการติดตาม สอบทาน ระบบ การจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ (คะแนน 4.4625)

ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีความเพียงพอและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร นอกจากนี้ การสำรวจ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการดำเนินงานในด้าน HR และการสำรวจระดับความผูกพันองค์กร มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) ควรมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ (Employee experience) ให้แก่พนักงาน รวมถึง ควรมีการศึกษารูปแบบเป็นระบบถึงแนวทางและปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) ที่แตกต่างกัน ในแต่ละกลุ่มพนักงาน เพื่อให้การจัดทำแผนปรับปรุงหรือยกระดับ ความผูกพันสามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน

3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คะแนน 3.9500)

การกำหนดจรรยาบรรณ เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการประพฤติและปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการบริหาร/ผู้บริหาร/ พนักงาน นอกจากนี้ มีการให้พนักงานได้เปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนรูปแบบการสื่อสารโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น และควรนำผลสรุปที่ได้จากการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานและผู้บริหารมาจัดทำแผนปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ งานด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อประโยชน์ในการสนับสนุน การสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี และส่งเสริม ระบบตรวจสอบภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.3938)

การดำเนินงานในด้านนี้ ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็น นัยสำคัญ โดยระบบฐานข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็น มีความครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์และคาดการณ์ ด้าน HR (HR analysis & analytics) เพื่อใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจในงานปฏิบัติการทางด้านบุคคล การวางแผนจัดการ ภายในองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR

3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (คะแนน 3.2000)

การกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านความปลอดภัยฯ มีความชัดเจน อีกทั้ง มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนแผนงาน ด้านความปลอดภัยฯ ระยะยาวให้มีความชัดเจน และสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อีกทั้ง ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุม ทั้งด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และสภาพแวดล้อม (Environment) ที่แตกต่างกันตามบริบทหรือสถานที่ในการทำงาน รวมถึง ควรมี การสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีความเป็นระบบและ มีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.0938)

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR เริ่มมีการปรับบทบาท ในการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับหน่วยงานภายในองค์กร (Strategic partner) อย่างไรก็ตาม ควรมีการเสริมสร้างบทบาท ของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ ขององค์กร และสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (HR champion) ในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเชิงลึก ด้าน HR ของแต่ละสายงาน เพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานหรือ Line Manager อย่างต่อเนื่อง (HR for Non-HR) เพื่อให้ การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้าน HR ประสบผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้



การประเมินผลการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ประจำปีบัญชี 2561

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 1.0097

สรุประดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ	%	คะแนน
1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล	10	1.7000
2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	90	2.85
2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส.	15	3.00
2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	15	2.10
2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน	15	2.80
2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	3.10
2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล	18	3.15
2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร	17	2.62
2. การบริหารจัดการสารสนเทศ (หลังจากคูณกับตัวคูณ)	90	1.3693
คะแนนก่อนหัก Improvement	100	1.40
ตัวคูณ การทบทวนแผนแม่บทฯ		0.80
ตัวคูณ Improvement		0.90
คะแนนรวม		1.0097

มีผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ ที่ระดับคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาโดยตลอด 5 ปีที่ผ่านมา (2557-2561) เนื่องด้วยการนำระบบ ICT และฐานข้อมูลมาใช้เป็นมาช่วยบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอในทุกด้านที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการพัฒนาระบบเครือข่ายและระบบการตลาดเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กร และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนแม่บทสารสนเทศ 1.70

อ.อ.ป. อยู่ระหว่างการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปี 2562-2565 ซึ่งการดำเนินงานในปี 2561 คือการจัดจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีประกาศผู้ชนะการเสนอราคาจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล อ.อ.ป. โดยวิธีคัดเลือกเมื่อวันที่ 6 ธ.ค. 2561

2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล 1.37

2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส. 3.00

อ.อ.ป. ดำเนินงานผ่าน Paper Work ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกด้าน และมี MIS ที่เป็น Computerized ได้แก่ 1. ด้านบัญชีและการเงิน (รูปแบบของ Web Application) ระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ (รูปแบบของ Web Application) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังขาดการจัดการระบบฐานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเดียวกันเนื่องจากรูปแบบของข้อมูลและระบบงานมีความแตกต่างกันซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะกระจายกันอยู่ส่วนป่าและสำนักงานส่วนต่างๆ ของประเทศ ซึ่งข้อมูลอาจจะผิดพลาดไม่ตรงกัน ทำให้เกิดการคลาดเคลื่อนได้ และเป็นปัญหาในการพัฒนาหรือบูรณาการ

เพื่อจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการบริหารหรือ คลังข้อมูลกลาง (Data warehouse) และระบบ EIS ได้

2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 2.10

อ.อ.ป. มีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยง และมีการวิเคราะห์ จัดอันดับ โอกาสและความรุนแรงที่เป็น Paper work และ Ms. Word/Excel/Power point รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานตามแผนความเสี่ยงทั้งรายเดือนและรายไตรมาสผ่านทางระบบ E-mail อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังไม่มี Software เฉพาะเพื่อมาวิเคราะห์ Scenario ต่างๆ ว่าทางเลือกใดเหมาะสมที่สุดในการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง อ.อ.ป. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลความเสี่ยง (Risk Data Warehouse) ที่เป็นศูนย์กลางที่จะสามารถเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลความเสี่ยง เพื่อให้สามารถเพิ่มการตอบสนองความต้องการในการดำเนินการด้านความเสี่ยงขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังไม่มีระบบ Early Warning ที่ช่วยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่สำคัญ อันจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับองค์กร

ในส่วนของการดำเนินงานด้าน IT Governance นั้น อ.อ.ป. มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก มีคุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกัน ควบคุมมาตรฐานขั้นต่ำที่ควรจะมี และมีการดูแลรักษาเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ ในปี 2561 อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังไม่มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองนอกสถานที่เพื่อรองรับในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน

2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน 2.80

อ.อ.ป. ยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมทั้งองค์กรอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากรายงานการตรวจสอบภายในด้านสารสนเทศ เช่น การสอบทานการดำเนินงานเว็บไซต์ อ.อ.ป. พบว่ามีเนื้อหาโดยภาพรวมเป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ แต่ยังขาดการพัฒนาเพิ่มเติมในหลายส่วน เช่น ผังเว็บไซต์ อ.อ.ป. (Sitemap) อยู่ระหว่างเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ รวมถึงพบประเด็นที่ต้องแก้ไขความถูกต้องของข้อมูลในบางหมวด และข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน

2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล 3.10

อ.อ.ป. มีการจัดทำ Core Competency, Functional Competency และ Managerial Competency ในรูปแบบ Paper และลงข้อมูลในระบบของประวัติพนักงานในแต่ละคน โดยสามารถเริ่มสืบค้นข้อมูล Competency ที่ต้องการจาก MS. Word และ MS. Excel นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีการยกระดับความรู้และความสามารถของ CEO / CIO โดยการเข้าร่วมงานสัมมนาในหัวข้อ "Cyber Security for Digital Government" ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะทักษะการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัย



ของหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงมีการฝึกอบรมด้าน ICT ให้แก่บุคลากรภายใน ได้แก่ การฝึกอบรมการสำรวจรังวัดพื้นที่สวนป่าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ Google Drive และ Microsoft office โดยหลักสูตรดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อให้ User มีความรู้ความเข้าใจในด้าน IT และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรมีการจัดทำ Pre-test และ Post-test รวมถึงพิจารณาหลักสูตรการยกระดับความรู้ความสามารถด้าน ICT ให้ครอบคลุมผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ CEO/CFO/CIO

2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล 3.15

อ.อ.ป. ได้มีการนำระบบสารสนเทศมาลดขั้นตอนและเพิ่มความสะดวกในการติดต่อของผู้รับบริการและประชาชน เช่น มีการแสดงข้อมูลสินค้าและบริการผ่านทางเว็บไซต์ รวมถึงพัฒนาระบบด้านการตลาดเพื่อใช้เป็นข้อมูลแก่ผู้รับบริการภายนอกและประชาชนทั่วไป เป็นต้น นอกจากนี้ มีการสำรวจความพึงพอใจเว็บไซต์ และ Mobile Application กับหน่วยงานภายนอก แต่ยังไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่ม นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์ควรแสดงผลได้ 2 ภาษา และจัดทำผังเว็บไซต์

2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร 2.62

อ.อ.ป. มีการติดต่อและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคผ่านทางวงจรบริการเครือข่าย Internet เพื่อเชื่อมโยงหน่วยงานสำนักงานกลางกับหน่วยงานภูมิภาค ระดับ อ.อ.ป. เขต และ อ.อ.ป.ภาค ให้สามารถติดต่อถึงกัน เช่น ระบบโทรศัพท์ผ่านเครือข่าย ระบบประชุมทางไกลผ่านเครือข่าย ระบบบริการข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่าผ่านเครือข่าย Internet (Web based GIS) เป็นต้น และระบบ Back Office สามารถ Share ข้อมูลภายในองค์กรได้ ผ่าน LAN ซึ่งมีการกำหนดสิทธิ์การเข้าใช้ระบบและแก้ไขข้อมูลของพนักงานแต่ละระดับ และมีการสำรวจความพึงพอใจระบบสารสนเทศที่สำคัญเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรมีการกำหนดนโยบายการลดใช้กระดาษที่ถ่ายทอดภายในองค์กรที่ชัดเจน รวมถึงควรจัดทำแผนงาน/โครงการในการนำระบบสารสนเทศมาลดการใช้กระดาษภายในองค์กรโดยมีการระบุเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน นอกจากนี้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรโดยการกำหนดให้บุคลากรต้องมีการศึกษาองค์ความรู้ที่ต้องได้รับการอบรมเพิ่มเติมจากผลการประเมิน competency gap รวมถึงมีการดำเนินงานกิจกรรมด้าน Knowledge Management (KM) อย่างต่อเนื่อง โดยมีการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ของผู้เกษียณอายุ เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. เป็นประจำทุกปี

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแล

การบริหารจัดการองค์กร

1. รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการจัดทำ/ทบทวน แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบ ICT มาขับเคลื่อนการดำเนินงานทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน สร้างคุณค่า/คุณภาพการผลิตและบริการ รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตามนโยบาย Thailand 4.0

ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. อยู่ในระดับ 2.9000

อ.อ.ป. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของแต่ละพันธกิจ การระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในปี 2561 โดยมีการระบุตามหลักการของ COSO ERM ซึ่งมีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ณ สิ้นปี 9 ปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 1 ปัจจัยเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ 4 ปัจจัยเสี่ยง ด้านการเงิน 3 ปัจจัยเสี่ยง และด้านกฎระเบียบ 1 ปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงครบทุกปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยง และมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2561 ซึ่งได้รับแนวทางจากพีเอส (ธนาคารกรุงไทย) โดยปรับในส่วนโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรปรากฏในโครงสร้างองค์กร และการทบทวนการจัดทำ แผนภูมิความเสี่ยงให้สะท้อนระดับความรุนแรง

อย่างไรก็ตามประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์คือการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Map) แม้ว่าจะสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดที่มาของน้ำหนัก และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ พร้อมกับนำสาเหตุที่ได้รับไปประกอบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม Risk Map ขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การระบุสาเหตุที่ครบถ้วน การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนักของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยงยังไม่สะท้อนการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ที่แท้จริง การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ทั้งทางตรงและทางอ้อมยังสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้ที่นำสาเหตุทางอ้อมไปกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้

สรุปประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในปี 2561

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน : อ.อ.ป. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นไปตามหลักการของ COSO ERM ซึ่งมีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ณ สิ้นปี 9 ปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงครบทุกปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านโอกาสและความรุนแรงของ

ผลกระทบ การประเมินโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง โดยจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง และกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งได้ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

คณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร : การดำเนินการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร) ได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินการตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยงแล้วรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้เลขานุการทุกไตรมาส และเลขานุการบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้รวบรวม วิเคราะห์ สรุป รายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการรับทราบเป็นรายไตรมาส ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ แล้วรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ต่อไป

คู่มือการบริหารความเสี่ยง : มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2561 ซึ่งได้รับแนวทางจากพีเอส (ธนาคารกรุงไทย) โดยปรับในส่วนโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรปรากฏในโครงสร้างองค์กร และการทบทวนการจัดทำ แผนภูมิความเสี่ยง ให้สะท้อนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้เผยแพร่คู่มือบริหารความเสี่ยงผ่านเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. และส่งคู่มือฯ ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ระดับความรุนแรงที่ชัดเจนเป็นระบบ : อ.อ.ป. มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง โดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ฐานข้อมูลในอดีต และเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทยกับ อ.อ.ป. มาใช้ในการวิเคราะห์ เช่น ปัจจัยเสี่ยงการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาพิจารณา และปัจจัยเสี่ยงกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และแผนลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการนำค่าเป้าหมายในบันทึกข้อตกลง และผลการดำเนินงานในอดีต มาพิจารณาด้วย

การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance: มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ทั้ง 9 ปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 ซึ่งเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป. ได้อย่างชัดเจน เช่น ปัจจัยเสี่ยงการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด กำหนด Risk Appetite

เท่ากับ ดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. จำนวน 12 แผน ได้ 100% ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลง และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และกำหนด Risk Tolerance เท่ากับ ดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. จำนวน 12 แผน ได้ 90-99% ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ : การจัดทำ Risk Map ของ อ.อ.ป. สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดที่มาของน้ำหนักและกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ รวมทั้งมีการนำสาเหตุของความเสี่ยงไปประกอบการวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม Risk Map ของ อ.อ.ป. ยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การระบุสาเหตุที่ครอบคลุม การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนัก(ผลกระทบ) ของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยงยังไม่สะท้อนการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ที่แท้จริง การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ทั้งทางตรงและทางอ้อม ยังไม่มีการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้นำสาเหตุทางอ้อมไปกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร

1. รส. 18 แห่ง ยกเว้น อพวช. มีพีเลียง (รส.) ตามโครงการที่เสี่ยงประจำปี 2561 ให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมกับโครงการ และเห็นถึงประโยชน์จากการมีพีเลียง ที่มี แผนงานในการพัฒนาร่วมกัน ทั้งการให้ความรู้ ทรัพยากร และการติดตามผล ซึ่งทำให้เกิดความใส่ใจ และมีหน่วยงานคอยให้คำแนะนำ ส่งผลให้หลายแห่ง มีรูปแบบการทำงาน Template และการใช้ฐานข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญในการสื่อสาร/ประสานข้อมูล incident รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้เกิดการพิจารณาแนวทางพัฒนาร่วมกันได้อย่างชัดเจน และเกิดความยั่งยืน .
2. รส. ส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน และตอบสนองตามสาเหตุที่กำหนด และแผนงานมีคุณภาพที่จะสะท้อนการลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตาม รส. ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดในระยะยาว เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับแผนงานควบคุมภายใน (Existing Control) ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
3. แม้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงส่วนใหญ่มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ในส่วนของการนำผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงใน

ปัจจุบันไปเป็นไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ควรบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับการจัดทำยุทธศาสตร์ ตั้งแต่เริ่มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงในอนาคต รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite ระดับองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

4. รส. ส่วนใหญ่ ยกเว้น อพวช. ยังคงไม่สามารถบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง รส. ต้องพิจารณาประเด็นที่องค์ประกอบยังไม่ครบถ้วน โดยการจัดทำ Risk Map ดังกล่าว จะต้องแสดงถึงสาเหตุที่ครอบคลุมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละสาเหตุ โดยระบุถึงสาเหตุและผลกระทบได้ ซึ่งต้องมาจากความร่วมมือของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละสาเหตุ และสามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องตามแต่ละสาเหตุได้อย่างครบถ้วน
5. ประเด็นที่ รส. ยังไม่สามารถดำเนินงานในระดับ 4-5 ได้ คือ ITG โดยประเด็นหลักคือ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการลงทุนด้าน IT โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 27001 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน IT ขององค์กรตามเกณฑ์ COBIT และการดำเนินงานตามแผน BCM โดย รส. ส่วนใหญ่ดำเนินการเพียงการจัดทำแผนฝึกซ้อมเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยยังไม่ได้มีการวิเคราะห์ BIA และระยะเวลาที่สามารถรับได้หากธุรกิจหยุดชะงัก รวมถึงการวิเคราะห์ Risk Event ที่เป็นเหตุการณ์สำคัญในแต่ละปีที่จะต้องมีการปรับปรุงแผน BCM