



แผนวิสาหกิจ

(Corporate Plan)

ปีงบประมาณ 2559 – 2563

(ปรับปรุงครั้งที่ 1)

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ

กระทรวงกลาโหม



กันยายน 2559



คำนำ

จากการที่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้บริษัทฯ ปรับทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต ประกอบกับ คณะรัฐมนตรี (ครม.) และ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มีมติเห็นชอบหลักการ “ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.” เพื่อใช้ในการปฏิรูประบบวิสาหกิจไทยต่อไปนั้น บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ 2559 - 2563 ของบริษัทฯ เสียใหม่ ให้สอดคล้องและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งรูปแบบการบริหารจัดการ แนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ ให้มีความเหมาะสม คุ่มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจน สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เอกสาร “แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 - 2563 (ปรับปรุงครั้งที่ 1)” ฉบับนี้ เป็นการทบทวนและวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์กันของ แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559 - 2563 แผนปรับทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2563 และ ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจฉบับปรับปรุงใหม่ ในลักษณะเป็นแผนหมุนเวียน (Rolling Plan) โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินธุรกิจ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด รวมถึง การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์หลักสู่การปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามสาขาต่างๆ โดยจะได้จัดทำเป็นแผนธุรกิจ ห้วงเวลา 4 ปี (ปี งบประมาณ 60 - 63) และ จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานรายปีรองรับต่อไป

คณะผู้จัดทำ



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	1
การทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559 - 2563	3
- วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายการดำเนินงานในท่วงเวลา 5 ปี	3
- การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ	4
- การกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ	5
แผนปรับทิศทางองค์กรของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2559 – 2563	9
- สรุปสถานะแวดล้อมของธุรกิจ	9
- ทิศทางขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ	9
- กลยุทธ์หลักขององค์กร	10
- กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ	10
- แผนการปรับทิศทางองค์กรของบริษัทฯ	12
- นโยบาย/ทิศทางหลัก	13
- มาตรการเฉพาะ (Specific Measures) และ ปัจจัยความสำเร็จ (Key of Success Factors)	13
- เป้าหมาย/ตัวชี้วัดรองรับปัจจัยความสำเร็จ	18
สรุปสาระสำคัญ ร่าง พ.ร.บ.การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.	20
- ความเป็นมา	20
- ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.	22
- ส่วนที่ 1 การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในภาพรวม (หมวด 2 นโยบายและการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ)	22
- ส่วนที่ 2 การจัดตั้งบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ (หมวด 3 บรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ)	24



สารบัญ

	หน้า
การปรับปรุงแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559 - 2563	26
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร	26
- แผนที่ยุทธศาสตร์ของธุรกิจ	26
- แนวความคิดในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ	26
- การกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ	29
- ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ห้วงปี 60 - 63	34
- การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี	36
การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจสู่การปฏิบัติ	44
- แผนธุรกิจ ปีงบประมาณ 2560 – 2563	44
- แผนปฏิบัติการประจำปี	48
เอกสารอ้างอิง	50
ผนวก	51
- ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ฉบับแก้ไขและจัดส่งให้คณะอนุกรรมการเตรียมการจัดตั้งบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ลงวันที่ 8 ธันวาคม 2558	



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

จากการที่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้บริษัทฯ ปรับทิศทางการองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต ประกอบกับ คณะรัฐมนตรี (ครม.) และ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มีมติเห็นชอบหลักการ “ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.” เพื่อใช้ในการปฏิรูประบบวิสาหกิจไทยต่อไปนั้น ทางบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ 2559 - 2563 ของบริษัทฯ เสียใหม่ ให้สอดคล้องและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนี้

1. จากการทบทวน “แผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ 2557 - 2561” ของบริษัทฯ แล้ว บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ รวม 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) สร้างผลกำไร/กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เติบโตเพียงพอ 2) ขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและซ่อมเรือ ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนารัฐวิสาหกิจ 3) การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล โดยให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 4) ปรับโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินการทางการตลาด การขยายตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 5) การสร้างพันธมิตรทางการค้าและการร่วมทุน ในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

2. จาก “แผนปรับทิศทางการองค์กรของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2563” มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า มีการกำหนดนโยบาย/ทิศทางหลักในการปรับทิศทางการองค์กร รวม 6 นโยบาย ประกอบด้วย 1) ปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต รวมถึง การกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Job Description) 2) ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ ตลอดจน กระบวนการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเนื่องของอาเซียนตามเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) ที่กำหนดควบคู่กับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศฯ 3) ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทฯ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์ฯ 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า รวมถึง การจัดหาผู้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ 360 องศา (Partnership 360⁰) 5) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ 6) ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และ การสื่อสาร

3. จาก “ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.” สามารถสรุปสาระสำคัญที่รัฐวิสาหกิจที่จะต้องโอนย้ายกิจการไปสู่บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ต้องดำเนินการ และมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ในห้วงปีงบประมาณ 2560 เป็นต้นไป ประกอบด้วย 1) ให้จัดทำ “แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ” ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ แผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ 2) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มี



กรอบระยะเวลา 5 ปี พร้อมแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ 3) ให้กระทรวงการคลังโอนหุ้นที่ถืออยู่ในรัฐวิสาหกิจ แก่บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติถือทั้งหมด โดยให้เป็นไปตามมูลค่าทางบัญชีที่บันทึกไว้ ณ วันโอน

4) ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่บรรษัทถือหุ้น ดำเนินการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ใช้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5) ให้รัฐวิสาหกิจที่บรรษัทถือหุ้น จัดส่งรายงานข้อมูลโดยภาพรวมเกี่ยวกับฐานะการเงินต่อบรรษัทตามที่กำหนด

4. จากการทบทวนและพิจารณาสาระสำคัญ รวมถึง ผลกระทบต่างๆ ตามข้างต้นแล้ว สามารถนำมาหาความสัมพันธ์กัน และ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจ ระหว่างปีงบประมาณ 2560 - 2563 ได้ 7 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1. การสร้างผลกำไร/กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า การร่วมลงทุน/ประกอบกิจการร่วมในทุกภาคส่วนแบบ 360⁰ (Partnership 360⁰) รวมทั้ง การดำเนินการทางการตลาด และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 3. การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่กำหนด พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วนให้ปฏิบัติตามมาตรฐานสากล มุ่งสู่ทุนมนุษย์ และ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 4. การขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5. การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ Smart Dockyard

ยุทธศาสตร์ที่ 6. การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึง กฎบัตรต่างๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการของบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 7. การเตรียมความพร้อมที่จะโอนย้ายไปสู่บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

ทั้งนี้ จากการกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็น “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” ได้ 27 เป้าประสงค์ และ กำหนดเป็น “เป้าหมาย/ตัวชี้วัด” ได้ 31 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนธุรกิจ ระยะเวลา 4 ปี (ปี งบ.60 - 63) และ แผนปฏิบัติการรายปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามสาขาต่างๆ ต่อไป



การทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559 - 2563

คณะกรรมการบริหารบริษัทฯ ได้อนุมัติให้ใช้แผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ 2559 - 2563 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม เมื่อ ม.ค.59 โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมเรือในภูมิภาค และ บริหารจัดการยุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

ภารกิจ (Mission)

“ประกอบกิจการและให้บริการเรือ สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อมสร้างและประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับพาณิชย์นาวีทุกประเภทของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ให้เท่าเทียมมาตรฐานสากล และ ให้บริการในการจัดหายุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

เป้าหมายการดำเนินงานในห้วงเวลา 5 ปี

เนื่องด้วยการพัฒนาบริษัทฯ ในส่วนของการพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างเรือแห่งใหม่ เป็นการพัฒนาที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงต้องมีการทบทวนแหล่งที่มาของงบประมาณดังกล่าว และนำมาประเมินถึงความเป็นไปได้ ความเสี่ยงต่างๆ ตลอดจน ความสอดคล้องของห้วงเวลาในการได้มาของงบประมาณ จากนั้นจึงจะเลือกแนวทางการลงทุนที่เหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาบริษัทฯ เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ในปีงบประมาณ 2559 - 2560

1. จากปัญหากรณีพิพาทกับ บริษัท ไอศเวิลด์ฯ ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินคดีตามกฎหมาย ส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถเข้าไปพัฒนา/ลงทุนในพื้นที่ที่สัทธิบได้ และ การให้เช่าที่ดินยานนาวาเพื่อเป็นงบประมาณในการลงทุนยังไม่ได้รับการอนุมัติ ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2559 - 2560 จึงเป็นการจัดตั้งองค์กรให้พร้อมที่จะปฏิบัติการ (Setting to Work) ในอุตสาหกรรมสร้างเรือและซ่อมเรือ ต่อเนื่องจากการดำเนินงาน ณ สถานที่ประกอบกิจการเดิม โดยปีงบประมาณ 2559 - 2560 จะเน้นด้านการพัฒนาบุคลากร การจัดโครงสร้างองค์กรให้พร้อมสำหรับการพัฒนาเรือแห่งใหม่ พร้อมทั้ง ดำเนินการเจรจาหรือดำเนินการใดๆ กับบริษัท ไอศเวิลด์ฯ เพื่อยุติกรณีพิพาทโดยเร็วที่สุด และ ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เอกสาร และ อื่นๆ ที่



เกี่ยวข้องกับทำให้เช่าที่ดินยานนาวา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการเสนอขออนุมัติการให้เช่าที่ดินยานนาวา เพื่อเป็นงบประมาณในการพัฒนาบริษัทฯ ต่อไป

2. จากการที่บริษัทฯ ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหนึ่งใน “บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ” ส่งผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินการของบริษัทฯ สอดคล้องกับจุดอ่อนของบริษัทฯ ด้านโครงสร้างเงินเดือน และค่าตอบแทน มีอัตราที่ไม่น่าพอใจ ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2559 - 2560 จึงเป็นการสร้างความเข้มแข็งของโครงสร้างบริษัทฯ เพื่อเตรียมพร้อมในการพัฒนาพื้นที่สัทธิช่วงต่อไป

ปีงบประมาณ 2561 - 2563

เป็นการจัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่จำเป็นต้องใช้ในเรือตามธุรกิจหลัก (Core Business) รองรับงานด้านการต่อเรือและซ่อมเรือ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาของอู่ราชานาวีมหิตลอคุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ ในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพเรือ ทางบริษัทฯ จะพิจารณาจัดหาตามหลักการใช้ประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของประเทศเกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าหมายในการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาบริษัทฯ ดังกล่าว จะกำหนดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนากลุ่มงานหลักทางธุรกิจ คือ อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจอื่น ทั้งการใช้งบประมาณประจำปี และ งบประมาณที่ใช้ในการลงทุน โดยจะพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทฯ ให้สอดคล้องและรองรับการดำเนินการตามธุรกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจเดียวกัน

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

ธุรกิจหลัก

เป็นงานด้านการต่อเรือ ซ่อมทำและปรับปรุง/ตัดแปลงเรือ โดยจะมีสิ่งความสะดวกสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

1. อู่แห่งของบริษัทฯ จำนวน 2 อู่ ในพื้นที่เขตยานนาวา
2. อู่แห่งของ อู่ราชานาวีมหิตลอคุลยเดช อร. ขนาดระวางขับน้ำไม่เกิน 80,000 ตัน
3. ในอนาคตจะลงทุนจัดหาและติดตั้งระบบยกเรือทางดิ่ง (Ship Lift) ขนาดแรงยกไม่น้อยกว่า 4,000 ตัน พร้อมระบบเคลื่อนย้ายเรือ (Ship Transfer) แคร่รองรับเรือ และลานซ่อมเรือ สามารถรองรับเรือได้ไม่น้อยกว่า 5 ลำ หรือ ระบบอื่นๆ ที่พิจารณาแล้วว่ามีเหมาะสม

ธุรกิจรอง

1. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ การจำหน่ายอะไหล่ การตรวจสภาพเรือ งานโครงสร้าง งานเหล็ก งานวิศวกรรม เป็นต้น
2. ดำเนินธุรกิจยุทธภัณฑ์ โดยเป็นตัวแทนจำหน่าย อาทิ รถรบ ปืนใหญ่ อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เป็นต้น ทำการตลาดกับทางกระทรวงกลาโหม หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ ภาคเอกชน



ให้สามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อ (Purchasing Order) รวมถึง พัฒนาศักยภาพทางด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล

3. จำหน่ายพัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมทำเรือและอื่นๆ ให้แก่ อู่ราชนาวิมิตลตลอดยุค อร. หน่วยงานอื่นๆ ในกองทัพเรือ และ หน่วยงานภาครัฐ สามารถดำเนินการได้ทันที

4. งานออกแบบ เขียนแบบ พิมพ์แบบ ขยายแบบโครงสร้างเรือและส่วนประกอบตัวเรือ กลจักรไฟฟ้า การควบคุมงานและการรับเหมางานจากหน่วยงานกองทัพเรือ และราชการอื่นๆ ตลอดจนภาคเอกชน

5. งานพิเศษอื่นๆ อาทิ งานซ่อมสร้างโครงสร้างขนาดใหญ่ งานประกอบสายเคเบิลใต้ทะเล งานเคลื่อนย้ายเรือและอุปกรณ์ทางทะเล เป็นต้น ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2553

เป้าหมายที่คาดหวังเพื่อการแข่งขันและเจริญเติบโตในอนาคต

1. ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และ พัฒนาการความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง อาทิ เรือรบ เรือช่วยรบ เรือน้ำมัน เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และ มีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

2. ธุรกิจการซ่อมและตัดแปลงเรือในระบบต่างๆ อาทิ ตัวเรือ กลจักร ไฟฟ้า เป็นต้น สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และ ด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน

3. ธุรกิจการซ่อมและสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งาน Platform ต่างๆ โครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ฐานชุดเจาะน้ำมัน เป็นต้น

4. ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistics Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึง ยุทโธปกรณ์ประเภทต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติการ ด้านการส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ อาทิ อะไหล่/ชิ้นส่วนซ่อม เหล็กต่อเรือ ยุทโธภัณฑ์ การออกแบบและประมาณการ เป็นต้น

5. ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าของบริษัทฯ ทั้งในพื้นที่ของบริษัทฯ ถนนเจริญกรุง เขตยานนาวา กทม. และ ในพื้นที่ที่บริษัทฯ ได้เช่าไว้จากกรมธนารักษ์ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ทั้งการให้เช่าช่วงดำเนินการ หรือ การร่วมทุนในการดำเนินการ เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันหรือสร้างธุรกิจใหม่ และ ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

6. ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งานแล่นประดาน ช่างสี ช่างท่อ เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์หลักขององค์กร ระดับบริษัท/องค์กร (Corporate Strategy) ใช้กลยุทธ์แบบกำหนดทิศทาง (Directional Strategy) เป็นกลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) แบบมุ่งเน้นด้านทรัพยากรในสายการผลิต (Concentration) โดยใช้แนวทางในการขยายกิจกรรมไปในอุตสาหกรรมหลัก และ



อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง (Vertical Growth) และ ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ (Focus Marketing Strategies) ฉะนั้น การกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ตอบสนองกลยุทธ์หลักขององค์กร วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และนโยบายต่างๆ รวมถึงนโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และ ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่ได้กำหนดไว้ สามารถพิจารณาจัดกลุ่มประเด็นทางยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการโดยรวม ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางฐานะการเงิน โดยขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้และผลประโยชน์ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้ง การพัฒนาที่ดินของบริษัทฯ ในพื้นที่ยานนาวา ให้สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โดยเร่งรัดการพัฒนาอู่เรือในพื้นที่สัดหีบ พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการซ่อม/สร้างเรือ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการละบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพสูงและมีการดำเนินการที่รวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการดำเนินการด้านการตลาด ส่งเสริมภาพลักษณ์ และทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก โดยปรับโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินการทางตลาดตามแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการให้บริการและสนับสนุนลูกค้าเดิม และ เพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้ง ขยายขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 สรรหาเอกชนเข้าร่วมลงทุนหรือประกอบกิจการร่วม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ดำเนินกิจการและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อให้หน่วยต่างๆ ในบริษัทฯ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานรองรับ และ การปฏิบัติงานในช่วง 5 ปีข้างหน้า ระหว่างปี พ.ศ.2559 - 2563 รวม 5 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างผลกำไร/กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เติบโตเพียงพอ สำหรับการขยายตัวทางธุรกิจอย่างมั่นคง

เป้าหมายความสำเร็จ

- อัตราการเจริญเติบโตของรายได้จากการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 100% ภายในปีงบประมาณ 2563 เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 58

- การสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ วงเงิน 40 ล้านบาท ในปีงบประมาณ 2563



- การลดต้นทุนการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร ต่อรายได้จากการดำเนินงาน เป็น 70% และ 5% ตามลำดับ ภายในปีงบประมาณ 2563

- การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่ยานนาวาจำนวน 50% ของพื้นที่ ในปีงบประมาณ 2563
หมายเหตุ เป้าหมายทางการเงินที่กำหนด ใช้ฐานตัวเลขจากเป้าหมายในแผนการดำเนินงาน บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ของกรรมการผู้จัดการ ประจำปีงบประมาณ 2558 ในการคำนวณ

- รายได้จากการดำเนินงาน เป็นเงิน 450 ล้านบาท
- ต้นทุนการดำเนินงาน เป็นเงิน 336 ล้านบาท
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร เป็นเงิน 104 ล้านบาท

กลยุทธ์หลักที่ 2 ขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาบริษัทฯ

เป้าหมายความสำเร็จ

- ดำเนินการตามแผนพัฒนาบริษัทฯ ประจำปีบัญชี 59
- ปริมาณเรือเข้ารับการซ่อม/สร้าง จำนวน 30 ลำ ภายในปีงบประมาณ 2563
- ธุรกิจใหม่/ธุรกิจต่อเนื่อง เพิ่มขึ้น 5 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563
- สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการต่อเรือและซ่อมเรือ 5 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563

กลยุทธ์หลักที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด การพัสดุ และการปฏิบัติการทุกส่วนงานสู่มาตรฐานสากล โดยให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายความสำเร็จ

- สามารถบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง เพิ่มขึ้นเป็น 95% ภายในปีงบประมาณ 2563
- ศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการปฏิบัติการ 5 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563
- ศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการตลาด 25 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563
- ศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการพัสดุ 10 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563
- จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) อย่างน้อย 1 โครงการ/กิจกรรม ทุกปีงบประมาณ



กลยุทธ์หลักที่ 4 ปรับโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับ การดำเนินการทางการตลาด การขยายตลาด และ การประชาสัมพันธ์เชิงรุกรองรับการต่อเรือและซ่อมเรือ โดยมุ่งตลาดเฉพาะ และ ในกลุ่มกิจกรรม/ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

เป้าหมายความสำเร็จ

- ปริมาณลูกค้าในกลุ่มธุรกิจโดยรวมเพิ่มขึ้น 25% ภายในปีงบประมาณ 2563
- จัดทำ/พัฒนาหรือปรับปรุงแบบต่อเรือเฉพาะทาง 1 แบบ ภายในปีงบประมาณ 2561
- จัดตั้งหน่วยงานรองรับกิจกรรม/ธุรกิจใหม่หรือธุรกิจต่อเนื่อง 2 หน่วย ภายในปีงบประมาณ 2561
- ปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมทุกระบบ ภายในปีงบประมาณ 2559

กลยุทธ์หลักที่ 5 การสร้างพันธมิตรทางการค้าและการร่วมทุน ในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายความสำเร็จ

- จำนวนคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้าเพิ่มขึ้น ปีละอย่างน้อย 2 ราย ทุกปีงบประมาณ
- จำนวนธุรกิจที่มีการร่วมดำเนินงานกับพันธมิตร 2 ธุรกิจ ภายในปีงบประมาณ 2561
- ความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม CRM และ การส่งเสริมการตลาด 15 โครงการ/กิจกรรม ภายในปีงบประมาณ 2563

ทั้งนี้ ในแผนธุรกิจ ปีงบประมาณ 2559 - 2563 ได้มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ประกอบด้วย แผนงานหรือโครงการเฉพาะกิจ รวม 7 แผนงาน และ แผนงานหรือโครงการตามความรับผิดชอบในการบริหารงาน รวม 6 แผนงานหลัก และ แผนงานย่อยตามแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการของบริษัทฯ 6 สาขาหลัก



แผนปรับทิศทางการองค์กรของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2563

คณะกรรมการบริหารบริษัทฯ ได้อนุมัติให้ใช้แผนปรับทิศทางการองค์กรของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2563 พร้อมแผนปฏิบัติการการปรับทิศทางการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนทิศทางการองค์กรโดยรวม เมื่อ 26 ก.ค.59 โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

สรุปสถานะแวดล้อมของธุรกิจ

จากการทบทวนสถานะแวดล้อมของธุรกิจ จะเห็นได้ว่า เศรษฐกิจในระดับโลก ระดับภูมิภาค และ ระดับประเทศในห้วงเวลาที่ผ่านมา ชะลอตัวลงด้วยปัญหาเศรษฐกิจของโลกโดยรวมตกต่ำลง แต่อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจหลังปี พ.ศ.2559 น่าจะแนวโน้มที่ดีขึ้น ภายหลังจากมีการปรับตัวเองของ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และ การดำเนินนโยบายทางการเงินของจีน

สถานการณ์ของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือโดยรวม ยังมีความต้องการค่อนข้างสูง ภายใต้งี้อเนก/ข้อกำหนดของ IMO 13G และ ผู้ครองตลาดในระดับโลกยังคงเป็นอยู่ต่อเรือในสหภาพยุโรป จีน เกาหลี และ ญี่ปุ่น ในส่วนการแข่งขันภายในประเทศ ไม่มีอยู่เรือใดที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดที่เด่นชัด ผู้ใช้บริการยังคงมีความต้องการในระดับเดิมหรืออาจเพิ่มขึ้นบางตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ

จากการทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมาของบริษัทฯ ทั้งทางด้านกำหนัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ รวมทั้ง นโยบายที่เกี่ยวข้องต่างๆ แล้ว จะเห็นได้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของนโยบายของคณะกรรมการบริษัท ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาธุรกิจหลัก ขยายธุรกิจรอง การติดตามและประเมินผล การบริหารงาน การดำเนินการเชิงรุกโดยมุ่งเน้นสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล และการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึง การปรับนโยบายของรัฐบาลในการจัดตั้งบริษัทวิสาหกิจ ที่รวมเอาบริษัทฯ เข้าเป็นหนึ่งในบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติอีกด้วย

ทิศทางการองค์กรในการดำเนินธุรกิจ

จากการพิจารณาถึงความพร้อมและศักยภาพของบริษัทฯ แล้ว ถือได้ว่า บริษัทฯ ยังมีความพร้อมในด้านต่างๆ ในระดับหนึ่ง แต่ในด้านขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน ยังคงแข่งขันได้ยากจากข้อจำกัดต่างๆ ทั้งนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) แล้วจะเห็นได้ว่า บริษัทฯ ควรปรับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือของอาเซียน ควบคู่กับ การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ฉะนั้นวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดเดิม จึงสมควรได้รับการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้



วิสัยทัศน์

“เป็นหนึ่งในอู่เรือชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน และเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศสำหรับกระทรวงกลาโหม”

“To be one of the leading dockyard in ASEAN and reliable defense industrial partner of Ministry of Defence.”

สำหรับการกำหนดพันธกิจของบริษัทฯ เดิมนั้น ควรได้รับการปรับปรุงและเพิ่มเติมภารกิจใหม่ ให้สอดคล้องและสามารถรองรับวิสัยทัศน์ใหม่องค์กร คือ

พันธกิจ

“ประกอบกิจการและให้บริการอู่เรือ สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ซ่อมสร้าง และ ประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับพาณิชย์นาวิกทุกประเภท ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และการบริหารจัดการธุรกิจยุทธภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนกระทรวงกลาโหม หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน”

กลยุทธ์หลักขององค์กร

โดยมีกลยุทธ์หลัก ระดับองค์กร/บริษัท (Corporate Strategy) ให้เป็น กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) แบบมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเนื่องตามมาตรฐานสากล และ การพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล (Maritime Defense Industry)

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

1. กลยุทธ์หลักในการดำเนินงาน

1.1 พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของอู่เรือ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล และ ขยายศักยภาพเพื่อรองรับการขยายกิจการ โดยเน้นคุณภาพและมาตรฐานในการสร้างและซ่อมเรือ

1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ซึ่งมุ่งเน้นด้านการสร้างและซ่อมเรือเฉพาะทางด้านการป้องกันประเทศ “จากขนาดเล็กสู่ขนาดใหญ่ จากง่ายไปยาก” ด้วยการวิจัยและพัฒนาร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.)

1.3 ส่งเสริมความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ในการประกอบกิจการอู่เรือและกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับพาณิชย์นาวิ รวมถึง หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ทำการวิจัย อาทิ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) เป็นต้น เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้แข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องและซ่อมเรือเพื่อความมั่นคงด้วย



1.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม รวมถึง ใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยยึดถือแนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) และ มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

2. กลยุทธ์เฉพาะด้าน

2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร บุคลากร และ การจัดการ

2.1.1 พัฒนาขีดความสามารถหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือและซ่อมเรือ และ การส่งเสริมกิจกรรมด้านพณิชยนาวิและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทั้งด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และ คุ่มค่า รวมถึง การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยประกอบกิจการร่วมกับกองทัพ สถาบันการศึกษาและวิจัย รวมทั้ง ภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2.1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีความพร้อมในการทำงาน โดยเน้นวิศวกรและหัวหน้างานเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริษัทฯ เป็นหน่วยงานชั้นนำที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้ง สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเชื่อมโยงผลงานกับผลตอบแทนที่พนักงานของบริษัทฯ พึงได้รับ

2.1.3 ส่งเสริมอุตสาหกรรมไทย โดยใช้วัสดุซึ่งผลิตในประเทศที่ได้มาตรฐาน และ ใช้บุคลากรไทยให้มากที่สุด

2.1.4 ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

2.1.5 พัฒนาพื้นที่ดั้งเดิมของบริษัทฯ เขตยานนาวา ในเชิงพาณิชย์ให้มีมูลค่ามากขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อดำรงสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจ

2.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต

2.2.1 ใช้มาตรฐานในการผลิตที่เป็นสากล ทั้งมาตรฐานเชิงพาณิชย์ (Commercial Standard) และ มาตรฐานเชิงการทหาร (Military Standard)

2.2.2 ใช้ระบบตรวจสอบและควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

2.2.3 ทำงานร่วมกับภาคเอกชน โดยใช้จุดแข็งของภาคเอกชนและของบริษัทฯ ร่วมดำเนินงาน เพื่อถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิตและสร้างนวัตกรรม

2.2.4 สร้างจิตสำนึกในการรักษามาตรฐาน ด้านคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน สุขอนามัย และ ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (QSHE)

2.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด

2.3.1 ดำเนินการตลาดในเชิงรุกตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ผสมผสานในเรื่องของราคา และ กิจกรรมส่งเสริมการขายตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้มีราคาที่เป็นธรรม รวดเร็ว และ ทันตามกำหนด รวมทั้ง การใช้ตัวแทนด้านการตลาด

2.3.2 ร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มงาน และ สร้างกลุ่มธุรกิจใหม่ที่บริษัทฯ มีศักยภาพในการดำเนินการ รวมทั้ง พัฒนาตลาดเฉพาะทางในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทาง



ทะเล ให้เป็นไปตามความต้องการของกองทัพ ในการบริหารจัดการยุทธโปกรณ์และความมั่นคงอื่นๆ

3.3.3 สร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มช่องทาง ด้าน การตลาดและการประชาสัมพันธ์

4.4 กลยุทธ์ด้านการเงิน

4.4.1 บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.4.2 พัฒนาระบบงานบัญชีและการเงิน เพื่อรองรับการดำเนินงานในรูปแบบใหม่

4.4.3 จัดหาแหล่งเงินทุน และ บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เพื่อให้ได้ ผลตอบแทนสูงสุด

4.4.4 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

แผนการปรับทิศทางองค์กรของบริษัทฯ

สำหรับการปรับทิศทางองค์กรตามข้างต้น สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการปรับ ทิศทางองค์กรได้ 4 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์เฉพาะที่ 1 กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และ การพัฒนาธุรกิจอื่น (Business Development) สามารถ เพิ่มรายได้และสามารถปกป้องผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เฉพาะที่ 2 กระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานและการผลิต (Process & Production Development) สามารถทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประหยัด และ รวดเร็ว

วัตถุประสงค์เฉพาะที่ 3 ทรัพยากรบุคคลและระบบทุนมนุษย์ได้รับการพัฒนา (Human Resources & Capital Development) ให้มีศักยภาพสูง เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environment Responsibility)

วัตถุประสงค์เฉพาะที่ 4 มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า พันธมิตรทางการค้า ผู้ให้การสนับสนุน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Partnership 360°) รวมไปถึง จัดให้มีการร่วมลงทุนหรือประกอบกิจการร่วม เพื่อเพิ่ม ชีตความสามารถในการแข่งขัน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นนโยบาย/ทิศทางหลักได้ 6 นโยบาย และ เมื่อนำมาพิจารณาเชื่อมโยงกันและกำหนดเป็นมาตรการเฉพาะ (Specific Measures) รวมทั้ง ปัจจัย ความสำเร็จ (Key of Success Factors) ได้รวม 16 มาตรการ และ 38 ปัจจัยความสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อให้ การดำเนินการในการปรับทิศทางองค์กรของบริษัทฯ เป็นรูปธรรม จึงสามารถจัดเป็นโครงการหรือกิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดรองรับปัจจัยความสำเร็จได้รวม 37 โครงการ/กิจกรรม ดังนี้



นโยบาย/ทิศทางหลัก

1. ปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต รวมถึง การกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Job Description) ให้สอดคล้องกับงานให้มีประสิทธิภาพ และ เป็นไปตามมาตรฐานสากล
2. ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ ตลอดจน กระบวนการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ ในอุตสาหกรรมต่อเรือของอาเซียนตามเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) ที่กำหนด ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้ง ปรับแผนการเงินและการบัญชี ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ
3. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทฯ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า รวมถึง การจัดหาผู้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ 360 องศา (Partnership 360°)
5. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในอำนาจของบริษัทฯ และ/หรือ เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ
6. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และ การสื่อสาร

มาตรการเฉพาะ (Specific Measures) และ ปัจจัยความสำเร็จ (Key of Success Factors)

นโยบาย/ทิศทางหลักที่ 1

“ปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต รวมถึง การกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Job Description) ให้สอดคล้องกับงานให้มีประสิทธิภาพ และ เป็นไปตามมาตรฐานสากล”

มาตรการเฉพาะ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปรับทิศทางองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเป็นแม่ข่าย ในการกำหนดนโยบายและแนวทาง รวมทั้ง ผลักดันโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นรูปธรรม

ปัจจัยความสำเร็จ

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 1 ชุด พร้อมคณะอนุกรรมการด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในโอกาสแรก



2. ปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจที่กำหนด

ปัจจัยความสำเร็จ

- โครงสร้างการจัดองค์กร มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจตามทิศทางองค์กรที่กำหนด และสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต รวมถึง กำหนดตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างการจัดองค์กร

ปัจจัยความสำเร็จ

- อัตรากำลังพลและตำแหน่งงานในแต่ละภาคส่วนมีความเหมาะสม สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่

- จัดตั้งหน่วยงานภายในเพิ่มเติมตามความเหมาะสม เพื่อรองรับธุรกิจใหม่หรือธุรกิจต่อเนื่อง เพื่อขยายกิจการและความมั่นคงของบริษัทฯ

4. จัดทำคำบรรยายงาน (Job Description) ตามหน้าที่ต่างๆ ให้สอดคล้องกับงาน มีประสิทธิภาพ และ เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ปัจจัยความสำเร็จ

- คำบรรยายงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน และ เป็นไปตามมาตรฐานสากล สามารถรองรับภาระงานในทุกตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบาย/ทิศทางหลักที่ 2

“ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ ตลอดจน กระบวนการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือของอาเซียน ตามเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) ที่กำหนด ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้ง ปรับแผนการเงินและการบัญชี ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ”

มาตรการเฉพาะ

1. ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และ กระบวนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับการดำเนินกิจการตามทิศทางองค์กรที่กำหนด

ปัจจัยความสำเร็จ

- แผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และ กระบวนการดำเนินงาน มุ่งสู่การเป็นองค์กรนำในอุตสาหกรรมต่อเรือไทย โดยมีแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการเป็นศูนย์กลาง “อู่ต่อเรือ” ของ AEC ภายในระยะเวลา 15 ปี และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายเดียวกัน

- แผนการตลาดและการสื่อสารทางการตลาด มีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และสามารถทำตลาดได้ในทุกกลุ่มลูกค้า

- การบริหารจัดการธุรกิจยุทธศาสตร์และการจัดหา มีการกำหนดหลักการและแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม



2. ปรับแผนการเงินและการบัญชี ทั้งงบประมาณในการดำเนินงานทางธุรกิจ และ งบลงทุน ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ

ปัจจัยความสำเร็จ

- มีการจัดการด้านการเงิน การบัญชี และ การงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
- มีการลงทุน จัดหาแหล่งทุน และ การร่วมทุน ที่สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ และ เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) สู่อุตสาหกรรมกลุ่มอุตสาหกรรมของภูมิภาค AEC

3. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการผลิต การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการวัตถุดิบ และ การจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประณีต และ มีราคาที่เป็นธรรม

ปัจจัยความสำเร็จ

- กระบวนการและกำลังการผลิต ได้รับการออกแบบและปรับปรุงให้เหมาะสม และ มีการวางแผนการปฏิบัติการและการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- วัสดุคงคลังมีการสำรองไว้ในอัตราที่เหมาะสม รวมทั้ง จัดเตรียมเครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็น ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- การดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน การจัดเก็บและการบำรุงรักษา (Holding Cost)
- มีแผนงานการบำรุงรักษาและการซ่อมบำรุงที่ดี และ มีประสิทธิภาพ

นโยบาย/ทิศทางหลักที่ 3

“ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทฯ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”

มาตรการเฉพาะ

1. ปรับปรุงกระบวนการแต่งตั้ง และ/หรือ การสรรหาคณะกรรมการบริหารบริษัท ผู้บริหาร และ พนักงานของบริษัท โดยนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และ จรรยาบรรณสำหรับพนักงานบริษัท เป็นพื้นฐานในการพิจารณา รวมถึง ส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารบริษัท

ปัจจัยความสำเร็จ

- คณะกรรมการบริหาร ได้รับการคัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจที่หลากหลาย และ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า ๒ ปี
- ผู้บริหารในทุกกระดับ ต้องเป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะประจำตำแหน่งที่เหมาะสม และ ตรงตามภาระหน้าที่ในตำแหน่งนั้นๆ
- กระจายอำนาจการบริหารงาน (Empowerment) ในระดับต่างๆ ตามลำดับชั้น (Schedule Authority)



- คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทและหน้าที่ รวมถึง พัฒนาตนเองได้ครบถ้วน ตามแนวทางการประเมินฯ

2. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับตามวงรอบ เสริมสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทฯ ได้พัฒนาความรู้สู่ทุนมนุษย์

ปัจจัยความสำเร็จ

- พนักงานของบริษัทฯ ได้รับการฝึกอบรม เพื่อทบทวนและเพิ่มพูนความรู้ในสาขาต่างๆ ที่จำเป็นตามช่วงเวลาที่เหมาะสม

- มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- มีผลงานการวิจัย พัฒนา และ การสร้างนวัตกรรมที่สามารถต่อยอดธุรกิจได้

- พนักงานของบริษัทสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ด้วยตนเองหรือทุนของบริษัท

- จัดการทรัพยากรบุคคลและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับการออกแบบงาน (Job Design)

3. ยกกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มั่นคง มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ และเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ปัจจัยความสำเร็จ

- คณะกรรมการบริษัทฯ มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

- มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและความโปร่งใส

4. พัฒนาแนวทางการจัดการตามหลักการการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) 4 ด้าน (10 ประการ) และ มีกระบวนการต่างๆ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยความสำเร็จ

- คณะกรรมการบริษัทมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และ มีกระบวนการปฏิบัติงานเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

5. กำกับดูแลคุณภาพสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และ สนับสนุนสังคม เพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ภาพลักษณ์ขององค์กร

ปัจจัยความสำเร็จ

- มีการนำระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (QSHE) มา ใช้ อย่างเป็นรูปธรรม

นโยบาย/ทิศทางหลักที่ 4

“สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า รวมถึง การจัดหาผู้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ 360 องศา (Partnership 360°)”



มาตรการเฉพาะ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการสร้างพันธมิตรทางการค้า เพื่อให้เกิดความหลากหลายของทางเลือก และ ความร่วมมือทางการค้า รวมถึง ขยายขอบเขตและขีดความสามารถผ่านการร่วมดำเนินการทางการค้า

ปัจจัยความสำเร็จ

- มีการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งภาคราชการ เอกชน และ พันธมิตรทางการค้า
- มีพันธมิตรทางการค้าและการลงทุนเพิ่มขึ้น
- ศักยภาพด้านการผลิตและการตลาดได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ขีดความสามารถในการแข่งขันได้รับการพัฒนาร่วมกับพันธมิตรในสาขาต่างๆ

2. สร้างความสัมพันธ์คู่ค้า/พันธมิตร เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขึ้นของรายได้

ปัจจัยความสำเร็จ

- รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากความร่วมมือทางการค้า
- มีความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรม และ การต่อยอดสู่การผลิตที่สามารถเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัทฯ
- ขยายความร่วมมือในการวิจัย พัฒนาเทคโนโลยีและการผลิต กับสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) เพื่อรองรับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- การพัฒนาพื้นที่ของบริษัทฯ ที่ยานนาวาร่วมกับพันธมิตร และ/หรือ นักลงทุนอื่น

นโยบาย/ทิศทางหลักที่ 5

“ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในอำนาจของบริษัทฯ และ/หรือ เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ”

มาตรการเฉพาะ

1. ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ล้าสมัยหรือไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและคล่องตัวในการประกอบกิจการ

ปัจจัยความสำเร็จ

- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม
- การกำหนดวงเงินในการอนุมัติใช้ตามลำดับขั้นของการมอบอำนาจ เพื่อความคล่องตัวทางธุรกิจ

นโยบาย/ทิศทางหลักที่ 6

“ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และ การสื่อสาร”

มาตรการเฉพาะ

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการตลาดและการพัสดุ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า



ปัจจัยความสำเร็จ

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนาสู่ระบบ Digital Commercial
 - การทำตลาดและการสื่อสารทางการตลาด มุ่งเน้นความสำเร็จในอุตสาหกรรมด้านการป้องกันประเทศ และ ธุรกิจยุทธภัณฑ์
2. สร้างนวัตกรรมเพื่อนำผลงานมาใช้ในการพัฒนา และ ประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ การป้องกันประเทศ และ ธุรกิจต่อเนื่อง

ปัจจัยความสำเร็จ

- จัดตั้งหน่วยธุรกิจใหม่รองรับการวิจัย พัฒนา สร้างนวัตกรรม และ ความร่วมมือกับพันธมิตร

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดรองรับปัจจัยความสำเร็จ

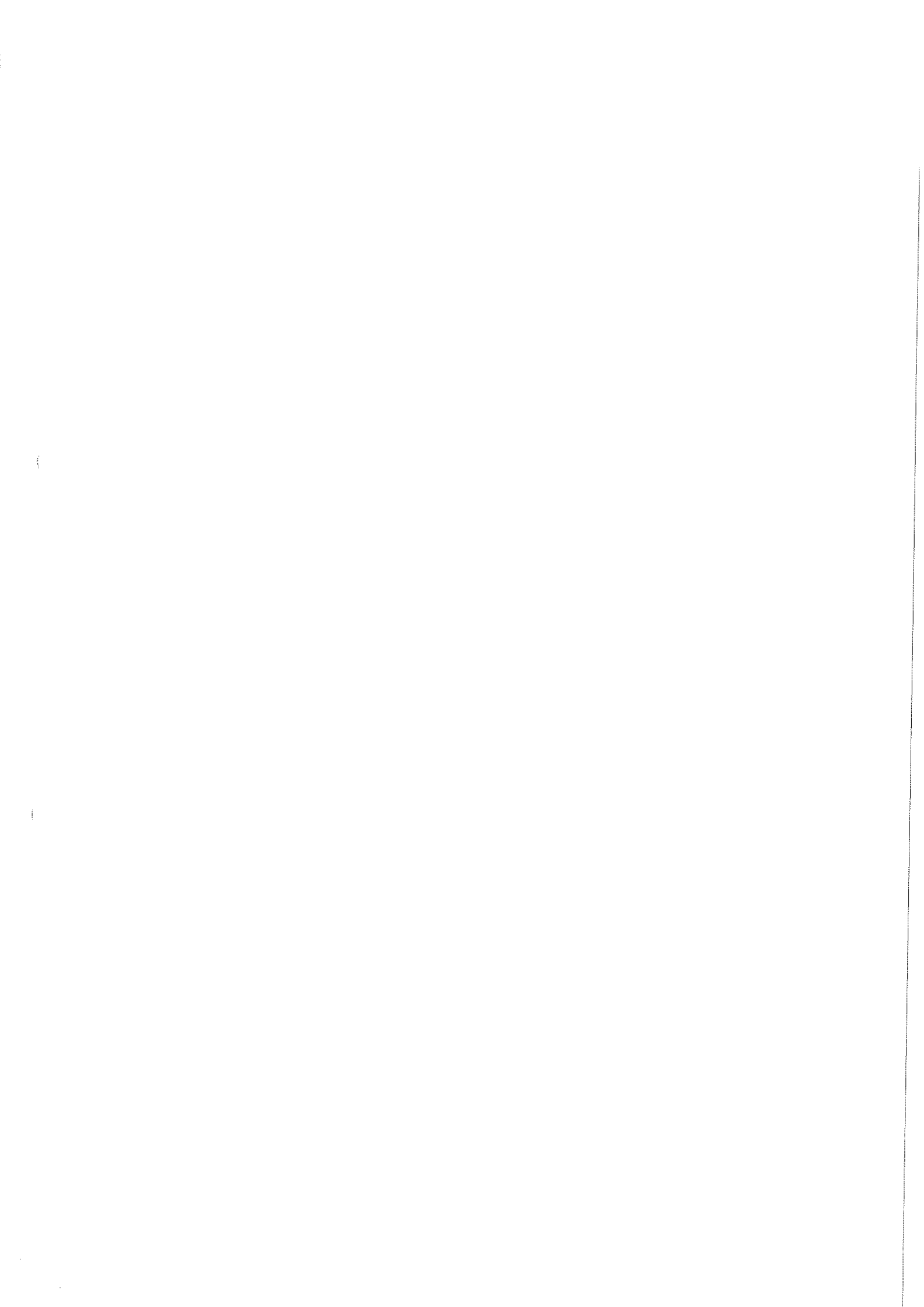
เป้าหมาย/ตัวชี้วัดระยะสั้น (ปีงบประมาณ 2559 - 2560)

- ภายในปีงบประมาณ 2559

1. แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การปรับทิศทางฯ / ภายในสิ้น ก.ค.59
2. ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางฯ / ภายในสิ้น ก.ย.59
3. อนุมัติใช้โครงสร้างการจัดองค์กรใหม่ / ภายใน 1 ต.ค.59

- ภายในปีงบประมาณ 2560

4. จัดตั้งหน่วยงานภายในเพิ่มเติมตามโครงสร้างใหม่ / ภายในต้น ม.ค.60
5. กำหนดอัตรากำลังพลและตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับทิศทางฯ / ภายในปี งบประมาณ 60
6. จัดทำคำบรรยายงาน (Job Description) รองรับตำแหน่งงานใหม่ / ภายในสิ้น ม.ค.60
7. ทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจ 59-63 (ปรับปรุงครั้งที่ 1) / ภายในสิ้น มี.ค.60
8. จัดทำแผนกลยุทธ์ในสาขาต่างๆ (ยกเว้นแผนการตลาด) / ภายในปี งบประมาณ 60
9. จัดทำแผนการตลาด/สื่อสารการตลาดที่มุ่งเน้นการป้องกันประเทศ / ภายในปี งบประมาณ 60
10. ปรับปรุงแผนการเงิน การบัญชี และ งบประมาณให้สอดคล้องกัน / ภายในปี งบประมาณ 60
11. ออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ/กำลังการผลิตให้สอดคล้องกัน / ภายในปี งบประมาณ 60
12. ปรับปรุงระบบการพัสดุและวัสดุคงคลังให้สอดคล้องกัน / ภายในปี งบประมาณ 60
13. จัดทำแผนการบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ / ภายในปี งบประมาณ 60
14. ปรับปรุงกระบวนการสรรหาฯ ในทุกระดับ / ภายในปี งบประมาณ 60
15. กำหนดบทบาทและหน้าที่คณะกรรมการบริหารให้สอดคล้องกัน / ภายในสิ้น มี.ค.60
16. จัดทำแผนการกระจายอำนาจ/มอบอำนาจให้สอดคล้องกัน / ภายในสิ้น มี.ค.60
17. จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร / ภายในปี งบประมาณ 60
18. ปรับปรุงระบบ/นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกิจกรรม / ภายในปี งบประมาณ 60
19. ปรับปรุงการสื่อสารองค์กรผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ / ภายในปี งบประมาณ 60
20. จัดทำแผน/ข้อตกลงความร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าในการร่วมดำเนินธุรกิจ / ภายในปี





21. จัดทำแผนงานวิจัยด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศร่วมกับ สทป. / ภายในปี งบประมาณ 60
22. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ / ภายในปี งบประมาณ 60
23. ปรับปรุงระบบมอบอำนาจตามลำดับชั้นตามหลักการกระจายอำนาจ / ภายในปี งบประมาณ 60
24. จัดตั้งหน่วยธุรกิจรองรับการวิจัยพัฒนา และ สร้างนวัตกรรม / ภายในปี งบประมาณ 60

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดระยะยาว (ปีงบประมาณ 2559 - 2563)

- ภายในปีงบประมาณ 2561

1. จัดอัตรากำลังพลที่มีอยู่เดิม และ จัดหาเพิ่มเติมตามโครงสร้างใหม่ / ภายในสิ้น มี.ค.61

- ภายในปีงบประมาณ 2563

2. จัดทำแผนการลงทุน แหล่งทุน และ ร่วมทุนให้สอดคล้องฯ / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
3. จัดทำแผนและฝึกอบรม/ทบทวนพนักงานในระดับต่างๆ / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
4. จัดทำโครงการวิจัย พัฒนา และ สร้างนวัตกรรม / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
5. จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
6. นำระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (QSHE) มาใช้ให้เป็นรูปธรรม / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
7. จัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
8. จัดหาพันธมิตรทางการค้า การลงทุน และ การวิจัยร่วม / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
9. ร่วมมือกับพันธมิตรในการผลิตและการตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
10. พัฒนาพื้นที่ของบริษัทฯ ที่เขตนานนาวาร่วมกับพันธมิตร หรือ นักลงทุนอื่นๆ / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
11. จัดทำโครงการพัฒนาการดำเนินธุรกิจผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ระบบดิจิทัล (Digital Commercial) / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 61
12. ประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการป้องกันประเทศ / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63
13. ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า / ดำเนินการต่อเนื่องถึงสิ้นปี งบประมาณ 63



สรุปสาระสำคัญ ร่าง พ.ร.บ.การพัฒนาการกำกับดูแล และบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.

ความเป็นมา

การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในภาพรวมของประเทศนั้น คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ได้เห็นชอบในหลักการแนวทางการปรับปรุงการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่คล้ายเจ้าของรัฐวิสาหกิจในลักษณะรวมศูนย์ และ แบ่งองค์กรเจ้าของรัฐวิสาหกิจเป็น 2 หน่วยงาน คือ บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยในระยะแรกให้ บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นองค์กรเจ้าของสำหรับรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และ ที่เป็นบริษัท (มหาชน) รวมถึง บริษัทจำกัด ส่วน สคร. ทำหน้าที่ดูแลรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยกฎหมายจัดตั้ง พร้อมทั้ง มอบหมายให้คณะอนุกรรมการฯ ศึกษารายละเอียดและยกร่างกฎหมาย ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจทุกแห่งในภาพรวม ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์รัฐวิสาหกิจ การสรรหา แต่งตั้ง ถอดถอนคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ การจัดทำระบบบรรษัทภิบาลในรัฐวิสาหกิจ การติดตามประเมินผลคณะกรรมการและองค์กร การตรวจสอบและการเปิดเผยข้อมูล รวมถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และ แผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 การจัดตั้งบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ การรับโอนหุ้นของรัฐวิสาหกิจ แนวทางการสรรหา คณะกรรมการบรรษัทฯ และ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รวมถึง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และ แนวทางการทำงานของบริษัทฯ

ร่างพระราชบัญญัติฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการนำหลักบรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) ตามมาตรฐานสากล มาปรับใช้กับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง การสร้างความสมดุลของรัฐ ผู้ถือหุ้น และ พนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นคณะกรรมการกลางให้การกำกับและพัฒนาเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ รวมถึง ให้มีการสร้างความเข้าใจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ว่าไม่ใช่เป็นการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแต่ประการใด ทั้งนี้ คนร. ได้จัดทำร่างพระราชบัญญัติแล้วเสร็จ และ เผยแพร่ต่อสาธารณชนเป็นครั้งแรก เมื่อ 7 ธ.ค.58 ใช้ชื่อว่า “ร่างพระราชบัญญัติการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ พ.ศ.” ทั้งนี้ ในการประชุม คนร. ครั้งที่ 1/2559 เมื่อ 18 ม.ค.59 ได้มีการพิจารณาปรับปรุงในรายละเอียด และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.”



ต่อมา ในการประชุม คนร. ครั้งที่ 3/2559 เมื่อ 11 ก.ค.59 ได้มีการพิจารณาในรายละเอียด และ ได้เห็นชอบในหลักการร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยคาดว่าจะสามารถเสนอร่างต่อที่ประชุม ครม. ได้ ภายในสิ้นเดือน เม.ย.59 ก่อนเสนอสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา และ เสนอสภานิติบัญญัติ แห่งชาติเพื่อพิจารณาต่อไป

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2559 ที่ทำเนียบรัฐบาล มีการประชุมวาระพิเศษร่วมระหว่าง คณะ รัฐมนตรี (ครม.) และ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) โดยมี พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นาย- รัฐมนตรี และ หัวหน้า คสช. เป็นประธาน ในที่ประชุม มีมติเห็นชอบหลักการ “ร่างพระราชบัญญัติการ พัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.” (ร่างพระราชบัญญัติฯ ฉบับแก้ไขจาก สคร. จัดส่งให้ คณะอนุกรรมการเตรียมการจัดตั้งบริษัท เมื่อ 8 ธ.ค.58) หรือ เรียกอาจสั้นๆ ว่า “พระราชบัญญัติพัฒนา รัฐวิสาหกิจ” เพื่อใช้ในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทยต่อไป

สำหรับแนวความคิดในการจัดตั้ง “บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ” นั้น จะเป็นการจัดตั้งองค์กรนิติ บุคคลที่มีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ ในฐานะผู้ ถือหุ้นเชิงรุก (Active Shareholder) ปกป้องผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ไม่ให้ดำเนินตามนโยบาย ของรัฐบาลอย่างขาดความรับผิดชอบ รวมทั้ง เป็นตัวปะทะให้แก่รัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. ส่งผ่านนโยบายของรัฐให้รัฐวิสาหกิจภายใต้การถือหุ้นของบริษัท ให้สอดคล้องกับภารกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจที่บริษัทถือหุ้น ให้เกิดผลตอบแทนกับรัฐที่ เหมาะสม และ มีความสำเร็จอย่างยั่งยืน
 3. ทำหน้าที่ในฐานะผู้ถือหุ้นสำหรับหุ้นของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับโอนมาอยู่ภายใต้การถือหุ้นของ บริษัท
 4. เป็นกลไกของรัฐในการลงทุนและบริหารทรัพย์สินให้เพิ่มมูลค่า
- เมื่อมีการจัดตั้ง “บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ” เรียบร้อยแล้ว ให้กระทรวงการคลังถือหุ้นที่ถืออยู่ ในรัฐวิสาหกิจไปอยู่ภายใต้การถือหุ้นของบริษัท และ ให้บริษัททำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ให้มีการ กำกับดูแลกิจการที่ดี และ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวม 12 แห่ง ประกอบด้วย

1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท ทีโอที จำกัด
7. บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท ขนส่ง จำกัด



9. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
10. บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์
11. บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
12. บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด

จากความเป็นมาตามข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ถูกจัดเป็น 1 ใน 12 บริษัทที่จะอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติในอนาคตอันใกล้นี้ จึงต้องมีการพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน และ เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยิ่งในครั้งนี้อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องศึกษาในแนวความคิดและหลักการที่มีผลกระทบ ดังจะได้อธิบายถึงดังต่อไปนี้

ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.

โครงสร้างของ “ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.” แบ่งออกเป็น 5 หมวด ซึ่งมีสาระสำคัญของพระราชบัญญัตินี้ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในภาพรวม (หมวด 2 นโยบายและการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ) และ ส่วนที่ 2 การจัดตั้งบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ (หมวด 3 บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 : การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.)

การแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี เป็นประธาน รัฐมนตรีอื่น 4 คน เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประธานกรรมการบรรษัท และ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เกิน 5 คน และ ให้ปลัดกระทรวงการคลัง เป็นกรรมการและเลขานุการ

2. การกำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

กำหนดให้มีการจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ” ขึ้นเป็นครั้งแรก เพื่อกำหนดเป้าหมายนโยบาย และ ทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจทั้งระบบ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ แผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ทั้งนี้ ต้องระบุเป้าหมายที่รัฐมีต่อรัฐวิสาหกิจในภาพรวม การกิจ นโยบายและทิศทางในการกำกับดูแลการบริหาร และ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ บทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่รัฐคาดหวัง และ ความเชื่อมโยงของภารกิจของรัฐวิสาหกิจ โดยให้รัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดเสนอกรอบนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจในความรับผิดชอบ และ ให้บริษัทเสนอกรอบนโยบายและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในความรับผิดชอบของบริษัท ต่อ คนร. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจของ คนร. ต่อไป



3. การสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับของบรรษัท

3.1 ให้ คnr. แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ

3.2 ให้คณะกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยต้องเปิดเผยกระบวนการ หลักเกณฑ์ วิธีการ รวมถึง รายชื่อในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลต่อสาธารณะ และ ให้ คnr. จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการฯ เป็นรายปี

4. การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับของบรรษัท

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการดำเนินงานฯ อย่างน้อยต้องประกอบไปด้วย การดำเนินการตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปี วิธีการประเมินผลกรรมการรัฐวิสาหกิจ สถานะและเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนระยะยาว เป็นต้น

5. การดำเนินการตามนโยบายของรัฐ

การดำเนินการตามนโยบายรัฐเป็นรายกรณีต่อรัฐวิสาหกิจ ให้เสนอต่อ คnr. เพื่อพิจารณา ก่อนที่จะกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการต่อไป ส่วนการดำเนินการตามนโยบายที่รัฐกำหนดให้ต้องรับภาระการอุดหนุนราคาหรือภาระอื่น ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการและสถานะทางการเงิน ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้ต่อเมื่อ มีการหารือหรือทำข้อตกลงกับหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดนโยบาย ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องจัดให้มี

5.1 การคำนวณและกำหนดวงเงินที่จะใช้ชดเชย

5.2 กลไกวิธีการในการชดเชย ตลอดจน จัดทำบัญชีรองรับไว้เฉพาะแยกจากบัญชีปกติ

5.3 ให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะก่อนดำเนินการ

6. การกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับของบรรษัท

ให้ คnr. ประกาศกำหนดแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส และ บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ กรรมการและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง และ มีความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้ง ต้องจัดทำและเปิดเผยรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน ผ่านการตรวจสอบโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้ตรวจสอบบัญชี แล้วเปิดเผยในระบบสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้



ส่วนที่ 2 : การจัดตั้งบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

1. สถานะทางกฎหมายและการจัดตั้ง

แนวทางการจัดตั้งบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ให้เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีทุนเรือนหุ้นเริ่มแรก จำนวน 1 พันล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 100 ล้านหุ้น (หุ้นละ 10 บาท) และ หุ้นที่เกิดจากการออกหุ้นใหม่ในภายหลัง โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด รวมทั้ง กำหนดไม่ให้นำหุ้นบริษัทออกจำหน่ายไม่ว่ากรณีใดๆ เพื่อลดข้อก้ำกวลเกี่ยวกับการแปรรูป

2. การรับโอนรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจที่มีสถานะเป็นบริษัทจำนวน 12 แห่ง ให้กระทรวงการคลังโอนหุ้นที่ถืออยู่ในรัฐวิสาหกิจ ภายใน 180 วัน นับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลบังคับใช้ โดยการโอนหุ้นให้เป็นไปตามมูลค่าทางบัญชีที่กระทรวงการคลังบันทึกไว้ ณ วันโอน และ ให้บริษัทออกหุ้นเพิ่มทุนให้กับกระทรวงการคลังเท่ากับมูลค่าหุ้น รวมถึง ให้คณะรัฐมนตรีกำหนดสัดส่วนขั้นต่ำการถือหุ้นของบริษัทในรัฐวิสาหกิจด้วย

3. การยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการโดยรวม บริษัทได้รับการยกเว้นให้ไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3 ฉบับ ประกอบด้วย

- (1) กฎหมายว่าด้วยพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- (2) กฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
- (3) กฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

4. การสรรหา แต่งตั้ง กรรมการและผู้บริหาร

ให้ ค.นร. แต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท จำนวนไม่เกิน 10 คน ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาจากการสรรหา ไม่เกิน 9 คน เป็นกรรมการ (ซึ่งในจำนวนนี้ ค.นร. จะพิจารณาแต่งตั้งกรรมการคนหนึ่ง ให้เป็น ประธานกรรมการ) และ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยกำหนดให้ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการบริษัทมีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละ 6 ปี ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระ และ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ วาระดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกิน 4 ปี

5. การเงินของบริษัท และผลกระทบต่องบประมาณ

การจัดตั้งบริษัทจะไม่ส่งผลกระทบต่อและงบประมาณของภาครัฐโดยรวม โดยกำหนดประมาณการรายจ่ายประจำปีของบริษัท ไม่เกินร้อยละ 0.08 ของมูลค่าทรัพย์สินรวมของบริษัท ณ วันสิ้นงวดปีบัญชี หรือ ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท

เงินปันผลจากรัฐวิสาหกิจที่บริษัทถือหุ้นและเงินอื่นที่ได้รับในแต่ละปี (นอกจากหักเป็นรายได้บริษัทแล้ว) ให้กั้นไว้สำหรับเป็นเงินสำรองตามรายการดังต่อไปนี้



1. เงินสำรองธรรมดาซึ่งตั้งไว้เพื่อเสถียรภาพด้านการเงินของบริษัท
2. เงินสำรองเพื่อการลงทุน และ
3. เงินสำรองประเภทอื่น

ทั้งนี้ เมื่อหักประมาณการรายจ่าย และ กั้นเงินสำรองแล้ว ส่วนที่เหลือให้นำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินต่อไป

6. การประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท

ให้กระทรวงการคลังกำหนดหลักเกณฑ์และประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ผลการดำเนินการตามแผนงานประจำปีของบริษัท ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่บริษัทถือหุ้น รวมทั้ง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท โดยคำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจ ปัญหาและสภาพการแข่งขันในรายสาขาธุรกิจ ตลอดจน การดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐด้วย

7. การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจที่บริษัทถือหุ้น

การสรรหาบุคคลเพื่อเสนอชื่อเข้ารับการแต่งตั้งเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่บริษัทถือหุ้น ดำเนินการสรรหาบุคคลให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ใช้กับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยมีข้อมูลที่เพียงพอให้สามารถตรวจสอบได้ โดยอย่างน้อยต้องดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดสมรรถนะหลักของคณะกรรมการที่จำเป็นต่อการดำเนินภารกิจ
2. มีกระบวนการสรรหากรรมการที่โปร่งใส เปิดกว้าง และ คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีคณะกรรมการสรรหาเพื่อกลั่นกรองรายชื่อบุคคล ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมตามกฎหมาย และ หลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น
3. เปิดเผยหลักเกณฑ์ กระบวนการสรรหา รวมทั้ง คุณลักษณะของบุคคลที่เสนอชื่อเป็นกรรมการต่อสาธารณะ



การปรับปรุงแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559 - 2563

จากการทบทวนแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ 2559 - 2563 และ แผนปรับทิศทางองค์กรของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2563 แล้ว จะเห็นได้ว่า แนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 เป็นต้นไป ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นหนึ่งในอู่เรือชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน และ เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศสำหรับกระทรวงกลาโหม”

“To be one of the leading dockyard in ASEAN and reliable defense industrial partner of Ministry of Defence.”

พันธกิจ

“ประกอบกิจการและให้บริการอู่เรือ สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ซ่อมสร้าง และ ประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับพาณิชย์ทุกประเภท ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และ การบริหารจัดการธุรกิจยุทธภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนกระทรวงกลาโหม หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน”

กลยุทธ์หลักขององค์กร

โดยมีกลยุทธ์หลัก ระดับองค์กร/บริษัท (Corporate Strategy) ให้เป็น กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) แบบมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือตามมาตรฐานสากล และ การพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล (Maritime Defense Industry)

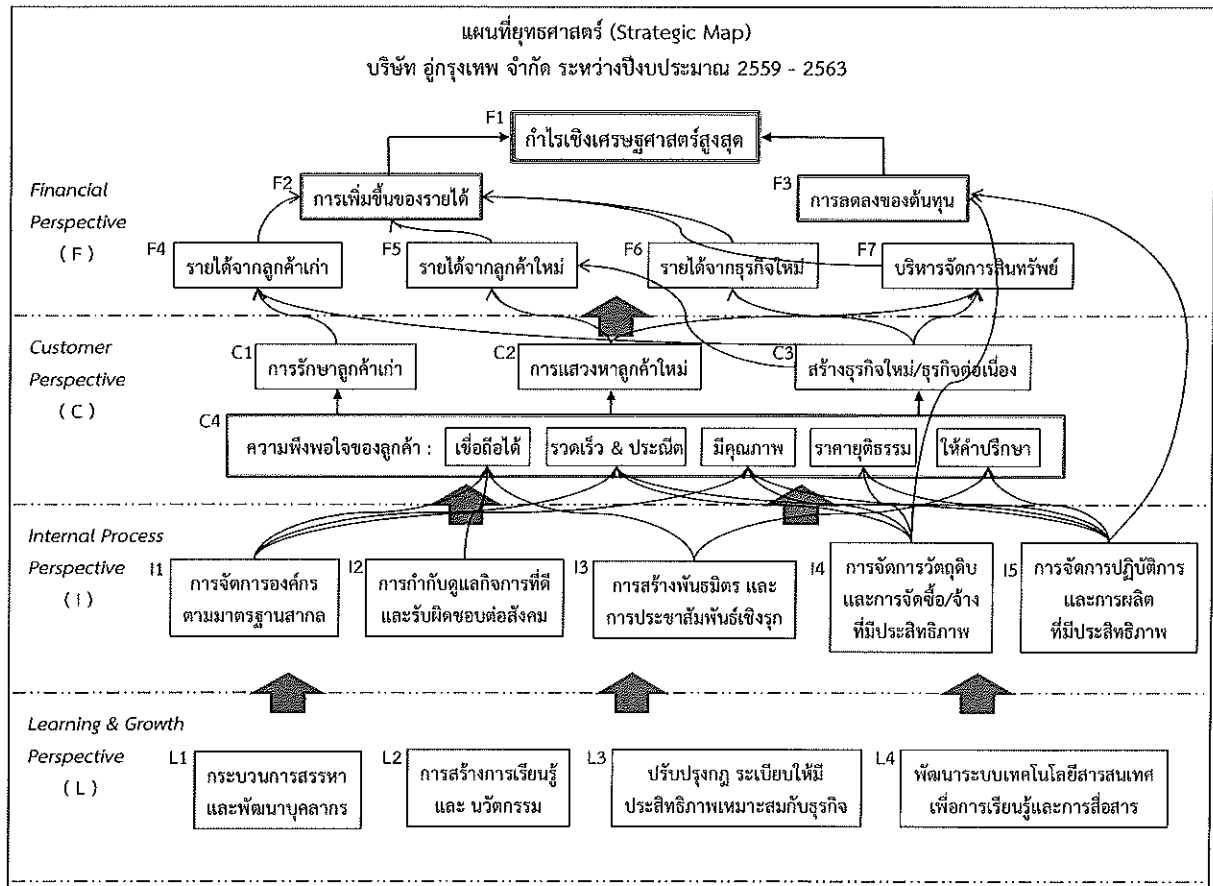
แผนที่ยุทธศาสตร์ของธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจและกระบวนการเชื่อมโยงของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์กันในมิติต่างๆ ตามหลักการของ Balance Score Card 4 มุมมอง ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว ถึงแม้ทิศทางองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไป แต่ความเชื่อมโยงของธุรกิจยังคงสามารถใช้ได้เช่นเดิม ดังนี้

“เป็นหนึ่งในผู้เรือชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน และเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ สำหรับกระทรวงกลาโหม”

+

พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



ที่มา : แผนกแผนงานและประมาณการ กองธุรกิจและการตลาด

แผนภาพที่ 3 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด

แนวความคิดในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

จากการที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลักระดับองค์กร เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้จำเป็นต้องปรับแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจใหม่ให้สอดคล้อง โดยมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้เรือชั้นนำของภูมิภาค และการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ดังนี้

ธุรกิจหลัก

เป็นงานด้านการต่อเรือ ซ่อมทำ และ ปรับปรุง/ดัดแปลงเรือ โดยจะมีสิ่งความสะดวกสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย



1. อุ้งแห่งของบริษัทฯ จำนวน 2 อุ้งในพื้นที่เขตยานนาวา
2. อุ้งแห่งของ อุรุราชนาวิมิตตลอดยุคเดช อร. ขนาดระวาง 80,000 ตัน
3. ในอนาคตจะลงทุนจัดหาและติดตั้งระบบยกเรือทางดิ่ง (Ship Lift) ขนาดแรงยกไม่น้อยกว่า 4,000 ตัน พร้อมระบบเคลื่อนย้ายเรือ (Ship Transfer) แคร่รองรับเรือ และลานซ่อมเรือ สามารถรองรับเรือได้ไม่น้อยกว่า 5 ลำ หรือ ระบบอื่นๆ ที่พิจารณาแล้วว่าจะมีความเหมาะสม

ธุรกิจรอง

1. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ การจำหน่ายอะไหล่ การตรวจสภาพเรือ งานโครงสร้าง งานเหล็ก งานวิศวกรรม เป็นต้น
2. ดำเนินธุรกิจยุทธภัณฑ์ โดยเป็นตัวแทนจำหน่าย อาทิ รถรบ ปืนใหญ่ อุปกรณ์รักษาความปลอดภัย เป็นต้น ทำการตลาดกับทางกระทรวงกลาโหม หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ ภาคเอกชน ให้สามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อ (Purchasing Order) รวมถึง พัฒนาศักยภาพทางด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล
3. จำหน่ายวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมทำเรือ และ อื่นๆ ให้แก่ อุรุราชนาวิมิตตลอดยุคเดช อร. หน่วยงานอื่นๆ ในกองทัพเรือ และ หน่วยงานภาครัฐ สามารถดำเนินการได้ทันที
4. งานออกแบบ เขียนแบบ พิมพ์แบบ ขยายแบบโครงสร้างเรือและส่วนประกอบตัวเรือ กลจักร ไฟฟ้า การควบคุมงานและการรับเหมางานจากหน่วยงานกองทัพเรือ และราชการอื่นๆ ตลอดจน ภาคเอกชน
5. งานพิเศษอื่นๆ อาทิ งานซ่อมสร้างโครงสร้างขนาดใหญ่ งานประกอบสายเคเบิลใต้ทะเล งานเคลื่อนย้ายเรือและอุปกรณ์ทางทะเล เป็นต้น ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2553

เป้าหมายที่คาดหวังเพื่อการแข่งขันและเจริญเติบโตในอนาคต

1. ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และ พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง อาทิ เรือรบ เรือช่วยรบ เรือน้ำมัน เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และ มีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป
2. ธุรกิจการซ่อมและตัดแปลงเรือในระบบต่างๆ อาทิ ตัวเรือ กลจักร ไฟฟ้า เป็นต้น สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และ ด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน
3. ธุรกิจการซ่อมและสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งาน Platform ต่างๆ โครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ฐานขุดเจาะน้ำมัน เป็นต้น
4. ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistics Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึง ยุทโธปกรณ์ประเภทต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติการกิจ ด้านการส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ อาทิ อะไหล่/ชิ้นส่วนซ่อม เหล็กต่อเรือ ยุทโธภัณฑ์ การออกแบบและประมาณการ เป็นต้น



5. ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าของบริษัทฯ ทั้งในพื้นที่ของบริษัทฯ ถนนเจริญกรุง เขตยานนาวา กทม. และ ในพื้นที่ที่บริษัทฯ ได้เช่าจากกรมธนารักษ์ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ทั้งการให้เช่าช่วงดำเนินการ หรือ การร่วมทุนในการดำเนินการ เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันหรือสร้างธุรกิจใหม่ และ ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
6. ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งานเล่นประดาน้ำ ช่างสี ช่างท่อ เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ

จากการทบทวนแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ 2559 - 2563 แผนปรับทิศทางการองค์กรของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2563 และ สารสำคัญของร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. แล้ว จะเห็นได้ว่า มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาวិเคราะห์เปรียบเทียบ และ ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ใหม่ในช่วงปีงบประมาณ 2560 - 2563 ให้สอดคล้องกันด้วย โดยมีประเด็นทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการโดยรวมตามแผนวิสาหกิจ นโยบาย/ทิศทางหลักของแผนปรับทิศทางการองค์กร และ แนวทางในการดำเนินการของบรรษัทวิสาหกิจ ที่รัฐวิสาหกิจต่างๆ จะต้องเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แผนวิสาหกิจฯ	แผนปรับทิศทางฯ	พ.ร.บ.การพัฒนาฯ
<p>1. พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางฐานะการเงิน โดยขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้และผลประโยชน์ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้ง การพัฒนาที่ดินของบริษัทฯ ในพื้นที่ยานนาวา ให้สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>2. ขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โดยเร่งรัดการพัฒนาเรือในพื้นที่สัตหีบ พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการซ่อม/สร้างเรือ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ</p>	<p>1. ปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต รวมถึง การกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Job Description) ให้สอดคล้องกับงานให้มีประสิทธิภาพ และ เป็นไปตามมาตรฐานสากล</p> <p>2. ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ ตลอดจน กระบวนการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือของอาเซียนตามเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) ที่กำหนด ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้ง ปรับแผนการเงินและการบัญชี ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ</p>	<p>1. การจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ” โดยกระทรวงเจ้าสังกัด เสนอกรอบนโยบาย การพัฒนารัฐวิสาหกิจในความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับ นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ แผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ</p> <p>2. รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี พร้อมแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ</p>



แผนวิสาหกิจฯ	แผนปรับทิศทางฯ	พ.ร.บ.การพัฒนาฯ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการ และ บุคลากร ให้มีประสิทธิภาพสูงและมี การดำเนินการที่รวดเร็ว	3. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากร - ทุนมนุษย์ ทั้งกระบวนการสรรหา คณะ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงาน - งานระดับต่างๆ ของบริษัทฯ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุน มนุษย์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม	3. กระทรวงการคลังโอนหุ้นที่ถืออยู่ใน รัฐวิสาหกิจ โดยให้เป็นไปตามมูลค่า ทางบัญชีที่บันทึกไว้ ณ วันโอน
4. พัฒนาการดำเนินการด้านการตลาด ส่งเสริมภาพลักษณ์ และ ทำการ ประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก โดยปรับโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการดำ - เนินการทางตลาดตามแนวความคิดใน การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการให้บริการและสนับสนุนลูกค้า เดิม และ เพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้ง ขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน	4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและ พันธมิตรทางการค้า รวมถึง การจัดหา ผู้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรม และ อุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วน แบบ 360 องศา (Partnership 360°)	4. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่บริษัท ถือหุ้นดำเนินการสรรหาบุคคลให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ใช้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยต้อง กำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็น จัดให้มี กระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เปิดกว้าง และ เปิดเผยหลักเกณฑ์ กระบวนการ สรรหา รวมทั้ง คุณลักษณะของบุคคล ต่อสาธารณะ
5. สรรหาเอกชนเข้าร่วมลงทุนหรือ ประกอบกิจการร่วม เพื่อเพิ่มขีดความ สามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน	5. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ในอำนาจของบริษัทฯ และ/หรือ เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ การดำเนินธุรกิจ	5. รัฐวิสาหกิจที่บริษัทถือหุ้น จัดส่ง รายงานข้อมูลโดยภาพรวมเกี่ยวกับ ฐานะการเงินต่อบริษัทตามที่กำหนด
6. ดำเนินกิจการและบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	6. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้าง นวัตกรรม และ การสื่อสาร	

ตารางที่ 1 สาระสำคัญที่ใช้ในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ

จากการทบทวนและวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์กันของการบริหารจัดการโดยรวม นโยบาย/ทิศทางหลักในการปรับทิศทางองค์กร และ แนวทางในการดำเนินการของบรรษัทวิสาหกิจที่รัฐวิสาหกิจต่างๆ จะต้องเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้องตามข้างต้นแล้ว สามารถพิจารณาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กรในอนาคต และสามารถจัดกลุ่มเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมการในการดำเนินธุรกิจใหม่ได้ 8 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางฐานะการเงิน

โดยขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้และผลประโยชน์ การพัฒนาที่ดินของบริษัทฯ ในพื้นที่ ยานนาวา ให้สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ปรับแผนการเงินและการบัญชี ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ รวมทั้ง จัดเตรียมข้อมูลโดยภาพรวมเกี่ยวกับฐานะการเงินให้ พร้อมทั้งจะเสนอ/รายงานต่อบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ และ การโอนหุ้นที่ถืออยู่ให้แก่บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ตามมูลค่าทางบัญชีที่บันทึกไว้ ณ วันโอน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือ และซ่อมเรือ

โดยเร่งรัดการพัฒนาอู่เรือในพื้นที่สัดหีบ พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการซ่อม/สร้างเรือ การวิจัยและพัฒนา และ การสร้างนวัตกรรม เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของอาเซียน และ พร้อมทั้งจะเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล รวมทั้ง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยรวมให้มีประสิทธิภาพสูง และ มีการดำเนินการที่รวดเร็ว

โดยปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต รวมถึง การกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Job Description) ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และ ภาระงาน ให้มีประสิทธิภาพแล เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

โดยมีกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ใช้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นไปตามสมรรถนะหลักที่จำเป็น มีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เปิดกว้าง และ เปิดเผยหลักเกณฑ์ กระบวนการสรรหา และ คุณลักษณะของบุคคลที่จะเข้ารับการคัดสรรต่อสาธารณะ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ แผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ปรับปรุงแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ

โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมของอาเซียน ตามเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) ที่กำหนด ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล รวมทั้ง พัฒนาการดำเนินการด้านการตลาด ส่งเสริมภาพลักษณ์ และ ทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก เน้นการให้บริการและสนับสนุนลูกค้าเดิม เพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้ง ขยายขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า รวมถึง การจัดหาผู้ร่วมลงทุนหรือประกอบกิจการร่วม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ 360 องศา (Partnership 360°)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึง กฎบัตรต่างๆ ในอำนาจของบริษัทฯ และ/หรือ เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และ การสื่อสาร

จากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว สามารถนำมาจัดเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการโดยรวมได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักในการดำเนินงาน

1.1 พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของอู่เรือ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล และ ขยายศักยภาพเพื่อรองรับการขยายกิจการ โดยเน้นคุณภาพและมาตรฐานในการสร้างและซ่อมเรือ

1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ซึ่งมุ่งเน้นด้านการสร้างและซ่อมเรือเฉพาะทางด้านการป้องกันประเทศ “จากขนาดเล็กสู่ขนาดใหญ่ จากง่ายไปยาก” ด้วยการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.)

1.3 ส่งเสริมความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ในการประกอบกิจการอู่เรือและกิจการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพาณิชย์นาวี รวมถึง หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ทำการวิจัย อาทิ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) เป็นต้น เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้แข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือเพื่อความมั่นคงด้วย

1.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม รวมถึง ใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยยึดถือแนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) และ มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

2. กลยุทธ์เฉพาะด้าน

2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร บุคลากร และ การจัดการ

2.1.1 พัฒนาขีดความสามารถหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือและซ่อมเรือ และ การส่งเสริมกิจกรรมด้านพาณิชย์นาวีและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเลให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทั้งด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และ คุ่มค่า รวมถึง การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยประกอบกิจการร่วมกับกองทัพ สถาบันการศึกษาและวิจัย รวมทั้ง ภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ



2.1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีความพร้อมในการทำงาน โดยเน้นวิศวกรและหัวหน้างานเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริษัทฯ เป็นหน่วยงานชั้นนำที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้ง สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเชื่อมโยงผลงานกับผลตอบแทนที่พนักงานของบริษัทฯ พึงได้รับ

2.1.3 ส่งเสริมอุตสาหกรรมไทย โดยใช้วัสดุซึ่งผลิตในประเทศที่ได้มาตรฐาน และ ใช้บุคลากรไทยให้มากที่สุด

2.1.4 ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

2.1.5 พัฒนาพื้นที่ดั้งเดิมของบริษัทฯ เขตยานนาวา ในเชิงพาณิชย์ให้มีมูลค่ามากขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อดำรงสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจ

2.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต

2.2.1 ใช้มาตรฐานในการผลิตที่เป็นสากล ทั้งมาตรฐานเชิงพาณิชย์ (Commercial Standard) และ มาตรฐานเชิงทหาร (Military Standard)

2.2.2 ใช้ระบบตรวจสอบและควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

2.2.3 ทำงานร่วมกับภาคเอกชน โดยใช้จุดแข็งของภาคเอกชนและของบริษัทฯ ร่วมดำเนินงาน เพื่อถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิตและสร้างนวัตกรรม

2.2.4 สร้างจิตสำนึกในการรักษามาตรฐาน ด้านคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน สุขอนามัย และ ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (QSHE)

2.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด

2.3.1 ดำเนินการตลาดในเชิงรุกตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ผสมผสานในเรื่องของราคา และ กิจกรรมส่งเสริมการขายตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้มีราคาที่เป็นธรรม รวดเร็ว และ ทันตามกำหนด รวมทั้ง การใช้ตัวแทนด้านการตลาด

2.3.2 ร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มงาน และ สร้างกลุ่มธุรกิจใหม่ ที่บริษัทฯ มีศักยภาพในการดำเนินการ รวมทั้ง พัฒนาการตลาดเฉพาะทางในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ให้เป็นไปตามความต้องการของกองทัพ ในการบริหารจัดการยุทธโธปกรณ์และความมั่นคงอื่นๆ

2.3.3 สร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มช่องทางด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์

2.4 กลยุทธ์ด้านการเงิน

2.4.1 บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4.2 พัฒนาระบบงานบัญชีและการเงิน เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่

2.4.3 จัดหาแหล่งเงินทุน และ บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด

2.4.4 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี



ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ห้วงปี งบ.60 - 63

จากการทบทวนและวิเคราะห์แผนที่ยุทธศาสตร์ของธุรกิจ กลยุทธ์หลักในการบริหารจัดการโดยรวมตามแผนวิสาหกิจ ปี งบ.59 - 63 นโยบาย/ทิศทางหลักในการปรับทิศทางองค์กร แนวทางในการดำเนินการตามร่างพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ที่รัฐวิสาหกิจต่างๆ จะต้องเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ประเด็นทางยุทธศาสตร์ รวมทั้ง การกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจโดยรวมแล้ว สามารถนำมาพิจารณาถึงความสัมพันธ์กันในสาระสำคัญ และ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจ ระหว่างปีงบประมาณ 2560 - 2563 เรียงลำดับมุมมองด้านต่างๆ ตามหลักการของ Balance Score Card 4 มุมมอง แนวทางการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ตามกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) ที่ 4 กลุ่มวิสาหกิจอุตสาหกรรมต่อเนื่องและซ่อมเรือ ระยะที่ 1 ภายใน 5 ปีแรกหรือภายในปี พ.ศ. 2563 ที่จะเน้นการผลิตเรือภายในประเทศให้มากขึ้น และ แนวทางการเข้าร่วมเป็นบริษัทหนึ่งในบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ได้ 7 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1. การสร้างผลกำไร/กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เป้าหมาย : เพื่อเป็นการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของบริษัท โดยขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้และผลกำไร/กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ การสร้างธุรกิจใหม่ทั้งในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ธุรกิจยุทธภัณฑ์และระบบการรักษาความปลอดภัย การสร้างนวัตกรรม การลดต้นทุนทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจน การพัฒนาสินทรัพย์ของบริษัทฯ ให้สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ปรับแผนการเงินและการบัญชี ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า การร่วมลงทุน/ประกอบกิจการร่วมในทุกรูปแบบ 360° (Partnership 360°) รวมทั้ง การดำเนินการทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

เป้าหมาย : เพื่อสร้างความพึงพอใจ และ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และ พันธมิตรทางการค้า จัดหา/สรรหาผู้ประกอบการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีศักยภาพในด้านต่างๆ ทุกรูปแบบ 360° เข้าร่วมลงทุน/ประกอบกิจการร่วม และ/หรือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและซ่อมเรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง การก้าวสู่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมในอาเซียน รวมถึง การพัฒนาและบริหารสินทรัพย์ของบริษัทฯ รวมทั้ง มีการดำเนินการทางการตลาดตามแนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการพัฒนาการทำตลาด การส่งเสริมภาพลักษณ์ และ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยมุ่งเน้นการให้บริการและสนับสนุนลูกค้าเดิม เพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 3. การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่กำหนด พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วนให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล มุ่งสู่ทุนมนุษย์ และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เป้าหมาย : เพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับแนวทางการปรับทิศทางองค์กรใหม่ ทั้งกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต และการกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Job Description) ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และ ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดการทุนมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึง ปรับโครงสร้างผลตอบแทน ให้สอดคล้องกับภาระงานและศักยภาพของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและได้มาตรฐานสากล โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 4. การขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เป้าหมาย : เพื่อขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โดยเร่งรัดการจัดหาอู่ลอย หรือ ขานยกเรือ หรือ ระบบอื่นที่มีความเหมาะสม พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการซ่อม/สร้างเรือ ณ สถานที่ประกอบกิจการในพื้นที่สัปดาห์ รวมถึง จัดให้มีการวิจัยและพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของอาเซียน และ พร้อมทั้งจะเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล รวมทั้ง มีระบบการปฏิบัติการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย ถูกหลักสุขอนามัย และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (QSHE)

ยุทธศาสตร์ที่ 5. การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ Smart Dockyard

เป้าหมาย : เพื่อปรับปรุงระบบบริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจภายใต้ระบบ Digital Commercial รองรับนโยบายการเปลี่ยนผ่านประเทศสู่ Digital Country หรือ Thailand 4.0 เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการผลิตของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ที่มีความต้องการความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา ผ่านการใช้เทคโนโลยี ICT ที่สามารถช่วยสร้างระบบการตัดสินใจ (Decision Support System) ที่มีข้อมูล ข่าวสาร รายละเอียด และ แง่มุมต่างๆ สนับสนุนการตัดสินใจให้แก่ทั้งระดับผู้บริหาร และ หน่วยปฏิบัติการ ตลอดจน สามารถใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร การสร้างนวัตกรรม และการสื่อสารการตลาดด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 6. การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึง กฎบัตรต่างๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการของบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

เป้าหมาย : เพื่อปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึง กฎบัตรต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจของบริษัท และ/หรือ เสนอให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการบัญญัติเพิ่มเติม ปรับปรุง แก้ไข ให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการปรับทิศทางองค์กรใหม่ให้มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับแนวทางในการบริหารจัดการของบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติในอนาคต



ยุทธศาสตร์ที่ 7. การเตรียมความพร้อมที่จะโอนย้ายไปสู่บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

เป้าหมาย : เพื่อการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ แผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ จัดทำ/ปรับปรุงแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมของอาเซียน ตามเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ (Cluster) ที่กำหนด ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล รวมทั้ง จัดเตรียมข้อมูลโดยภาพรวมเกี่ยวกับฐานะการเงินให้พร้อมที่จะเสนอ/รายงาน และ เตรียมการโอนหุ้นที่ถืออยู่ ตามมูลค่าทางบัญชีที่บันทึกไว้ (ณ วันโอน) ให้แก่บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างผลกำไร/กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เป้าหมายความสำเร็จ

- อัตราการเจริญเติบโตของรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 70% ภายในปีงบประมาณ 2563 เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 58
- การสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ อย่างน้อย 80 ล้านบาท ภายในปีงบประมาณ 2563
- การลดต้นทุนการดำเนินงาน และ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร ต่อรายได้จากการดำเนินงาน เป็น 70% และ 15% ตามลำดับ ภายในปีงบประมาณ 2563
- การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่ยานนาวา จำนวน 50% ของพื้นที่ ภายในปีงบประมาณ 2563
- ปรับแผนการเงินและการบัญชีให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ ทุกปี

ตารางความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

กลยุทธ์หลัก บอช.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การสร้างผลกำไร/กำไร เชิงเศรษฐศาสตร์ให้ เติบโตอย่างมั่นคงและ ยั่งยืน	- เพิ่มรายได้จากการ ดำเนินงานในภาพรวม เพื่อการเจริญเติบโตอย่าง ยั่งยืน - เพิ่มรายได้จากการ ดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อขยาย ขีดความสามารถในการ แข่งขัน	1. อัตราการเติบโตของ รายได้จากการดำเนินงาน เพิ่มขึ้น (%)	20	30	60	70
		2. ระดับของรายได้จาก ธุรกิจใหม่ (ล้านบาท)	15	15	20	30



กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การสร้างผลกำไร/กำไร เชิงเศรษฐศาสตร์ให้ เติบโตอย่างมั่นคงและ ยั่งยืน (ต่อ)	- ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการ ดำเนินงานและบริหาร	3. ร้อยละของต้นทุนการ ดำเนินงานต่อรายได้จาก การดำเนินงาน (%)	77.5	74	72	70
		4. ร้อยละของค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานและบริหาร ต่อรายได้จากการดำเนิน งาน (%)	16.8	16	15.5	15
		5. ร้อยละของพื้นที่ที่ยาน- นาวาได้รับการพัฒนา (%)	10	20	35	50
	- เพิ่มรายได้จากการ พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่าง มีประสิทธิภาพ					
	- แผนการเงินและการ บัญชีได้รับการปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเจริญ เติบโตของบริษัทฯ	6. จำนวนครั้งของแผน การเงินและการบัญชีที่ได้ รับการปรับปรุง (ครั้ง)	1	1	1	1

หมายเหตุ เป้าหมายทางการเงินที่กำหนด ใช้ฐานตัวเลขจากเป้าหมายประมาณการตามแผนการดำเนินงานบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2559 ในการคำนวณ ดังนี้

- รายได้จากการดำเนินงาน เป็นเงิน 684 ล้านบาท
- ต้นทุนการดำเนินงาน เป็นเงิน 530 ล้านบาท
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร เป็นเงิน 115 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า การร่วมลงทุน/ประกอบกิจการร่วมในทุกภาคส่วนแบบ 360⁰ (Partnership 360⁰) รวมทั้ง การดำเนินการทางการ ตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

เป้าหมายความสำเร็จ

- จำนวนลูกค้า/พันธมิตรทางการค้าเพิ่มขึ้น อย่างน้อยปีละ 2 ราย ทุกปีงบประมาณ
- จำนวนธุรกิจที่มีการร่วมดำเนินงานกับพันธมิตร 2 ธุรกิจ ภายในปีงบประมาณ 2561
- ความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม CRM และ การส่งเสริมการตลาด 16 โครงการ/กิจกรรม ภายในปีงบประมาณ 2563
- ปริมาณลูกค้าในกลุ่มธุรกิจโดยรวมเพิ่มขึ้น 25% ภายในปีงบประมาณ 2563
- จำนวนแบบต่อเรือ/ผลิตภัณฑ์ในธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้น อย่างน้อยปีละ 1 แบบ/ผลิตภัณฑ์



ตารางความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และ พันธมิตรทางการค้า การร่วมลงทุน/ ประกอบกิจการร่วมใน ทุกภาคส่วนแบบ 360 ⁰ (Partnership 360 ⁰) รวมทั้ง การดำเนินการ ทางการตลาดและการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการสร้าง พันธมิตรทางการค้า และ ความร่วมมือทางการค้า - ขยายขอบเขตทางธุรกิจ และขีดความสามารถผ่าน การร่วมดำเนินการทาง การค้า - สร้างความสัมพันธ์คู่ค้า/ พันธมิตรทางการค้าและ การตลาด เพื่อสนับสนุน การเพิ่มขึ้นของรายได้ - ดำเนินกลยุทธ์ทางการ ตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อรักษาลูกค้า เก่า หาลูกค้าใหม่ในกลุ่ม กิจกรรม/ธุรกิจต่อเนื่อง - สร้างความร่วมมือ/ร่วม ลงทุน เพื่อเพิ่มขีดความ สามารถในการขยายธุรกิจ ใหม่ 	1. จำนวนคู่ค้า หรือ พันธมิตรทางการค้าที่ เพิ่มขึ้น (ราย)	2	2	2	2
		2. จำนวนธุรกิจที่มีการ ร่วมดำเนินงานกับ พันธมิตรทางการค้า (ธุรกิจ)	1	2		
		3. ความสำเร็จของโครง- การ CRM และ การส่งเสริมการตลาด (โครงการ/ กิจกรรม)	4	4	4	4
		4. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใน กลุ่มธุรกิจโดยรวม (%)	10	15	20	25
		5. จำนวนแบบต่อเรือ/ ผลิตภัณฑ์ป้องกันประเทศ ทางทะเล และ ระบบ รักษาความปลอดภัยที่ เพิ่ม ขึ้น (แบบ/ผลิตภัณฑ์)	1	2	3	4

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่กำหนด พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล มุ่งสู่ทุนมนุษย์ และ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เป้าหมายความสำเร็จ

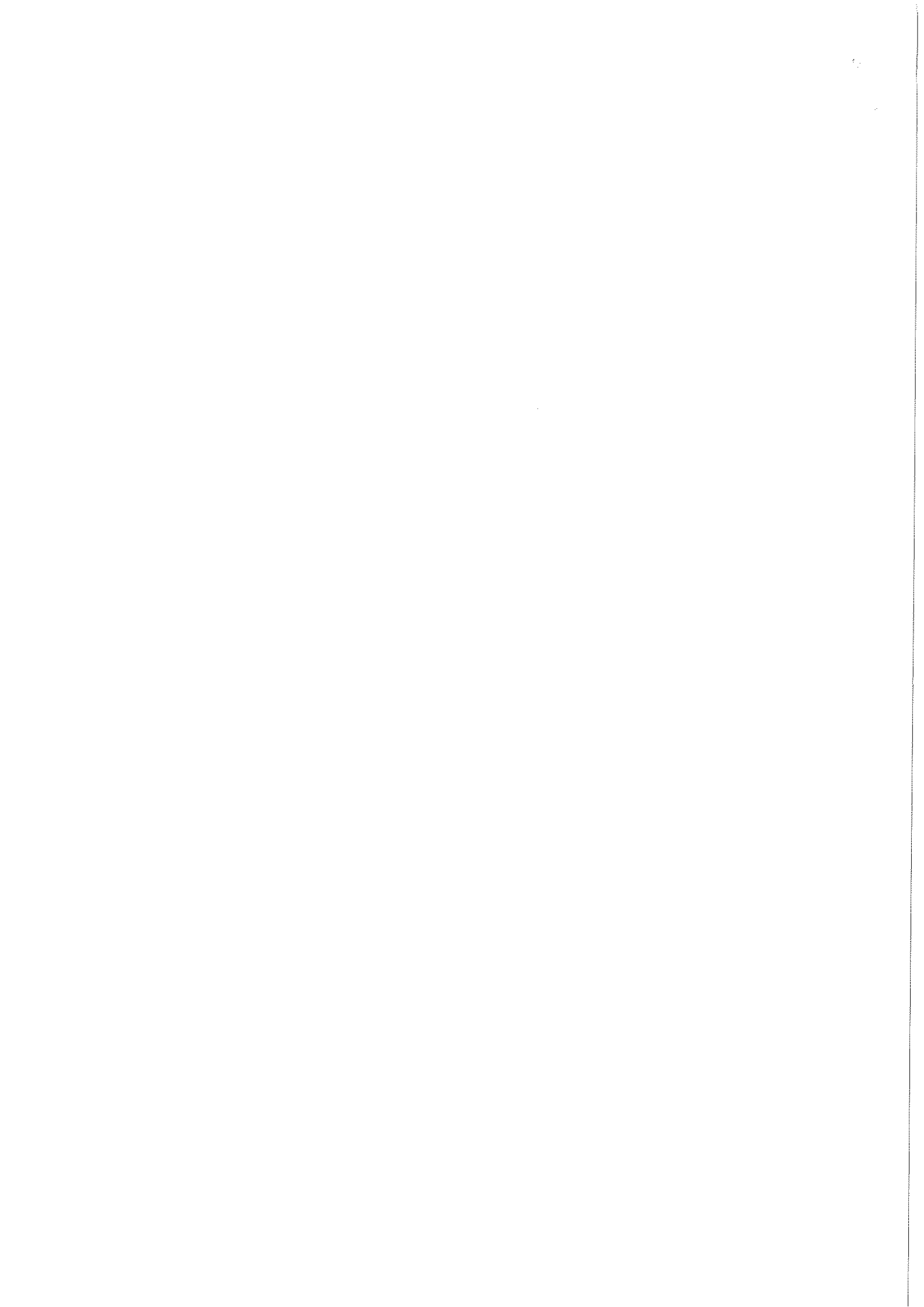
- ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่กำหนด รวมถึง ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ภายในปีงบประมาณ 2560
- จัดตั้งหน่วยงานรองรับกิจกรรม/ธุรกิจใหม่หรือธุรกิจต่อเนื่อง อย่างน้อย 2 หน่วย ภายในปีงบประมาณ 2561



- สามารถบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เป็น 95% ภายในปีงบประมาณ 2563
- พัฒนาขีดความสามารถบุคลากร 30 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563
- สนับสนุนโครงการ/ทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ทุนมนุษย์ 20 โครงการ/ทุน ภายในปีงบประมาณ 2563

ตารางความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่กำหนด พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล มุ่งสู่ทุนมนุษย์ และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	- เร่งรัดการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่กำหนด รวมทั้ง กำหนดโครงสร้างอัตราค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	1. โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าตอบแทนได้รับการปรับปรุงภายใน 1 ปี (%)	100			
	- เร่งรัดการจัดตั้งหน่วยงานรองรับกิจกรรม/ธุรกิจใหม่ เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันตามโครงสร้างองค์กรใหม่	2. จำนวนหน่วยงานใหม่ตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดได้รับการจัดตั้ง (หน่วย)	1	2		
	- พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3. ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง (%)	80	85	90	95
	- พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ความรวดเร็วในการทำงาน	4. จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านต่างๆ (โครงการ/กิจกรรม)	10	10	5	5
	- พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรสู่ทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอาเซียน	5. จำนวนโครงการ/ทุนการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรต่อปี (โครงการ/ทุน)	5	5	5	5





ยุทธศาสตร์ที่ 4 การขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายความสำเร็จ

- ดำเนินการตามแผนพัฒนาบริษัทฯ ประจำปีบัญชี 2559 ให้แล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2563
- ปริมาณการสร้างเรือใหม่และเรือเข้ารับการซ่อมทำ จำนวนอย่างน้อย 30 ลำ ภายในปีงบประมาณ 2563
- ปริมาณงานในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ธุรกิจยุทธภัณฑ์ และ ระบบการรักษาความปลอดภัยเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 7 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563
- การวิจัยพัฒนา และ สร้างนวัตกรรมสนับสนุนธุรกิจ อย่างน้อย 5 โครงการ ภายในปีงบประมาณ 2563
- จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) อย่างน้อย 1 โครงการ/กิจกรรม ทุกปีงบประมาณ
- ความสำเร็จในการเป็นผู้นำต่อเรือภายในประเทศ 100% ภายในปีงบประมาณ 2563

ตารางความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมายฯ/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	- จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ ประเภทต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผน พัฒนา บริษัทฯ 2560 – 2563 โดยมีวงเงิน 850 ล้านบาท - ปริมาณเรือที่เข้ารับการซ่อม/สร้างเพิ่มขึ้นจากขีดความสามารถการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ขึ้น - พัฒนาธุรกิจใหม่/ธุรกิจต่อเนื่องเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจอย่างยั่งยืน - สร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและประยุกต์ใช้งานในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และ ธุรกิจต่อเนื่อง	1. การผูกพัน งบประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนฯ รายปี (ล้านบาท)	150	300	300	100
		2. จำนวนเรือที่ต่อใหม่เพิ่มขึ้น (ลำ)	1	2	2	3
		3. จำนวนเรือที่เข้ารับการซ่อมทำเพิ่มขึ้น (ลำ)	5	5	5	7
		4. จำนวนธุรกิจใหม่/ธุรกิจต่อเนื่องที่เปิดให้บริการ (โครงการ)	1	1	2	3
		5. จำนวนนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร (โครงการ)	1	1	1	2



กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมายฯ/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล ที่มี ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ต่อ)	- กำกับดูแลคุณภาพสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และ สนับสนุนสังคม เพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ภาพลักษณ์ขององค์กร - พัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อเป็นผู้นำอุตสาหกรรมภายในประเทศ	6. จำนวนโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) (โครงการ/กิจกรรม) 7. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรม (%)	1	1	1	1
			25	50	80	100

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ Smart Dockyard

เป้าหมายความสำเร็จ

- ออกแบบ และ ติดตั้ง ระบบโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง รองรับ Digital Commercial ภายในปีงบประมาณ 2561
- จัดให้มีระบบช่วยการตัดสินใจ (Decision Support System) ภายในปีงบประมาณ 2561
- จัดให้มีระบบการเสริมสร้างการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ภายในปีงบประมาณ 2563

ตารางความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมายฯ/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ Smart Dockyard	- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อรองรับธุรกิจแบบ Digital Commercial - พัฒนาระบบช่วยการตัดสินใจ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการผลิต	1. ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี (%) 2. ร้อยละของการจัดหาและติดตั้งระบบโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (%) 3. ความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบช่วยการตัดสินใจ (%)	100	50	100	100
			50	100		



กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การปรับปรุงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ สู่ Smart Dockyard (ต่อ)	- พัฒนาระบบการเสริม สร้างการเรียนรู้ การสร้าง นวัตกรรม และ การสื่อ- สารทั้งภายในและภาย นอกองค์กร	4. ความก้าวหน้าของ ระบบที่ได้รับการพัฒนา ติดตั้ง และ ใช้งาน (%)	25	50	75	100

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึง กฎบัตรต่างๆ ให้เหมาะสมกับการ
ดำเนินธุรกิจและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการของบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

เป้าหมายความสำเร็จ

- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึง กฎบัตรต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจของบริษัทฯ ได้รับการปรับปรุง
ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ภายในปีงบประมาณ 2560
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่อยู่ในอำนาจของบริษัทฯ และ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ
เข้าสู่บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ภายในปีงบประมาณ 2562

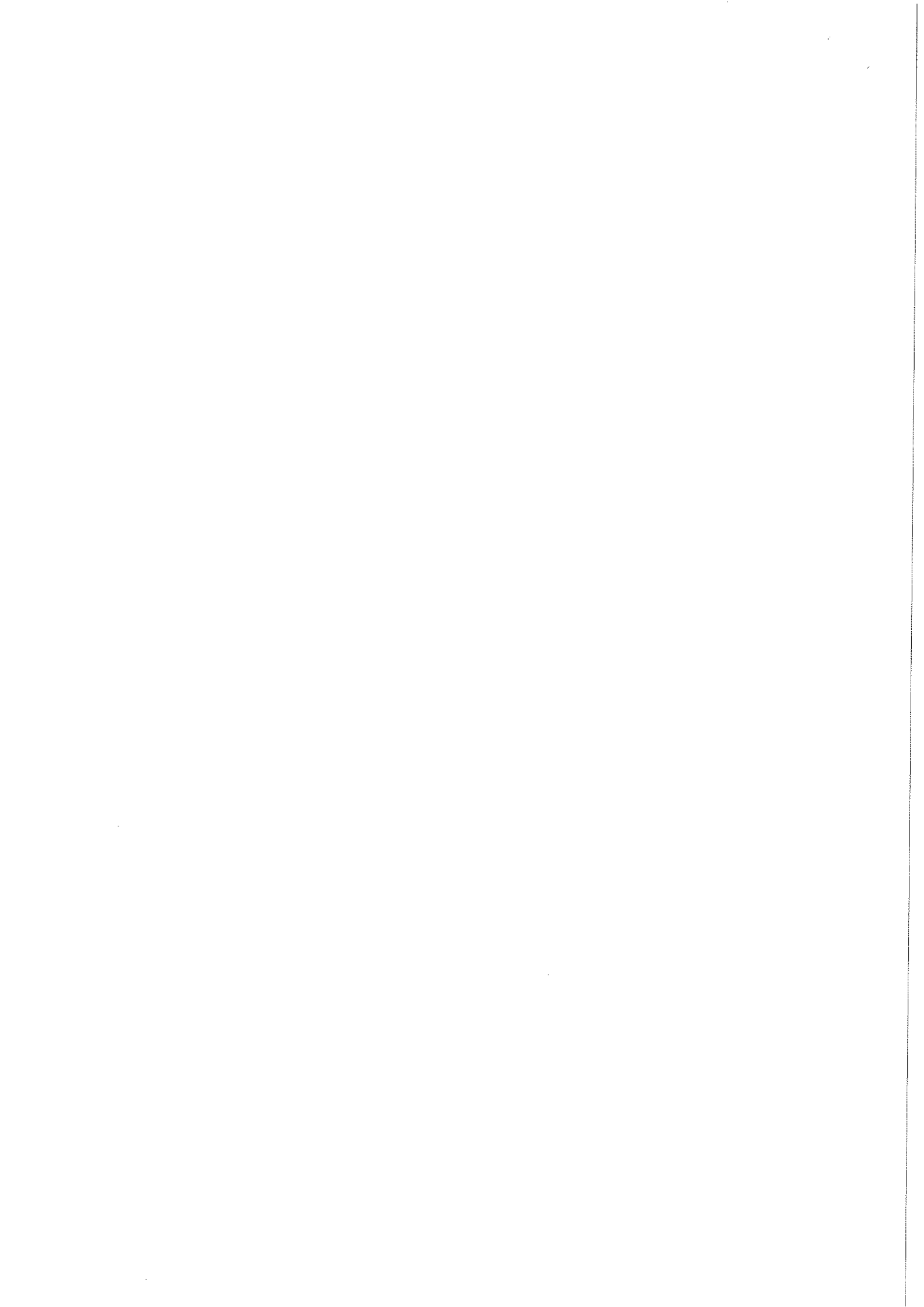
ตารางความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงกฎบัตรต่างๆ ให้เหมาะสมกับการ ดำเนินธุรกิจ และ สอดคล้องกับแนว ทางการบริหารจัดการ ของบริษัทวิสาหกิจ แห่งชาติ	- เร่งรัดการปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ ข้อ บังคับ รวมถึง กฎบัตร ต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการ ดำเนินธุรกิจ	1. ร้อยละของกฎฯ ที่อยู่ ในอำนาจของบริษัทฯ ได้ รับการปรับปรุงแก้ไข (%) 2. ร้อยละของกฎฯ ที่ไม่ อยู่ในอำนาจของบริษัทฯ ได้รับการปรับปรุงแก้ไข (%)	100 25	 50	 100	

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเตรียมความพร้อมที่จะโอนย้ายไปสู่บริษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

เป้าหมายความสำเร็จ

- จัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ ภายในปีงบประมาณ 2560
- จัดทำ/ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ 5 ปี พร้อมแผนปฏิบัติการรองรับ ภายในปีงบประมาณ 2560





- จัดเตรียมข้อมูลโดยภาพรวมทางการเงิน และ มูลค่าหุ้นทางบัญชีรองรับการโอนหุ้น ภายใน ปีงบประมาณ 2561

ตารางความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายรายปี

กลยุทธ์หลัก บอท.	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			2560	2561	2562	2563
การเตรียมความพร้อม ที่จะโอนย้ายไปสู่บรร ษัทวิสาหกิจแห่งชาติ	- เร่งรัดการจัดทำนโยบาย และแผนงานเพื่อเสนอ/ รายงานให้บริษัทวิสาห กิจแห่งชาติ	1. จัดทำกรอบนโยบาย การพัฒนาวิสาหกิจ ภายใน 1 ปี (%)	100			
		2. จัดทำแผนวิสาหกิจ พร้อมแผนปฏิบัติการราย ปี ภายใน 1 ปี (%)	100			
		3. ความก้าวหน้าการจัด เตรียมข้อมูลทางการเงิน และ การโอนหุ้นตามมูล ค่าทางบัญชี (%)	75	100		



การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจสู่การปฏิบัติ

แผนธุรกิจ ปีงบประมาณ 2560 - 2563

การจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) ของบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ.2560 - 2563 นี้ เป็นการขยายผลจากแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2559 - 2563 ที่ได้รับการปรับปรุงใหม่สู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้สอดคล้องและสามารถรองรับทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ในห้วงเวลาหนึ่งๆ ก่อนที่จะโอนย้ายกิจการเข้าไปเป็นบริษัทหนึ่งในบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติในอนาคต

แผนธุรกิจของบริษัทฯ จะเป็นการพิจารณากำหนดแนวทางการปฏิบัติ แล้วนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการขึ้นรองรับยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายรายปีของแผนวิสาหกิจที่ปรับปรุงใหม่ และงานตามที่ได้รับมอบหมายตามแผนปฏิบัติการ การปรับทิศทางองค์กรของบริษัทฯ หรือ ตามสาขางานหลักที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย แผนงาน/โครงการที่ครอบคลุมกิจกรรมหลัก และ กิจกรรมสนับสนุนขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งแผนงาน/โครงการออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แผนงานหรือโครงการเฉพาะกิจ และ แผนงานหรือโครงการที่เป็นไปตามความรับผิดชอบในการบริหารงานตามสาขาต่างๆ ดังนี้

1. แผนงานหรือโครงการเฉพาะกิจ เป็นแผนงานหรือโครงการที่จัดทำขึ้นเป็นคราวๆ เฉพาะเรื่องที่มีความจำเป็น และมีผลต่อการดำรงสถานะของบริษัทฯ ในภาพรวม โดยจัดทำขึ้นเพื่อรองรับและสามารถตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ นโยบายหลัก หรือ แผนที่ยุทธศาสตร์ ที่นอกเหนือจากงานปกติ หรือ ตามห้วงเวลาที่เหมาะสม รวมถึง แผนงานหรือโครงการที่สอดคล้อง และ สามารถตอบสนองแผนการปรับทิศทางองค์กร ในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ หรือ แผนพัฒนาบริษัทฯ หรือ แผนธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1.1 โครงการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป (รองรับแผนปรับทิศทางองค์กร และ ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 3)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร และ กองบริหารทรัพยากร

ห้วงเวลาดำเนินการ : ให้แล้วเสร็จภายในต้นปีงบประมาณ 2560

1.2 แผนการจัดตั้งหน่วยงานภายในเพิ่มเติมตามโครงสร้างใหม่ (รองรับแผนปรับทิศทางองค์กร และ ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 3)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ และ ผู้บริหาร

ห้วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560



1.3 โครงการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร และ แนวทางการโอนย้ายสู่บริษัทวิสาหกิจ (รองรับแผนปรับทิศทางองค์กร และ ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 7)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร และ กองธุรกิจและการตลาด

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560

1.4 แผนการสรรหาบุคลากร และ การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 3)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ กองบริหารทรัพยากร

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560

1.5 แผนการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึง กฎบัตรต่างๆ การมอบอำนาจ และ กระจายอำนาจ (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 6)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ และ ผู้บริหาร

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560

1.6 แผนพัฒนาธุรกิจและการลงทุนของบริษัทฯ (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 4)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ และ ผู้บริหารระดับสูง

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560 หรือ เข้าร่วมในบริษัทวิสาหกิจแล้ว

1.7 โครงการการปรับปรุงระบบ/นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 3)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ และ ผู้บริหารระดับสูง

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560

1.8 โครงการการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 4)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ และ ผู้บริหารระดับสูง

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560 - 2563 ต่อเนื่องทุกปีงบประมาณ

1.9 แผนการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (QSHE) (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 4)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ และ ผู้บริหารระดับสูง

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560 - 2563 ต่อเนื่องทุกปีงบประมาณ



1.10 แผนการวิจัยและพัฒนา การสร้างการเรียนรู้ และ การสร้างนวัตกรรมในธุรกิจหลัก รวมถึง การจัดตั้งหน่วยธุรกิจรองรับ (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 2 และ 4)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูง และ กองธุรกิจและการตลาด

ช่วงเวลาดำเนินการ : ให้แล้วเสร็จภายในต้นปีงบประมาณ 2560

1.11 แผนงานหรือโครงการด้านการบริหารจัดการองค์กร ตามแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการของบริษัทฯ (รองรับการประเมินผลงานประจำปี)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูง และ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ช่วงเวลาดำเนินการ : ภายในปีงบประมาณ 2560 - 2563 ต่อเนื่องทุกปีงบประมาณ

1.12 แผนปฏิบัติงานประจำปี (รองรับแผนวิสาหกิจที่ปรับปรุงใหม่)

ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับ กองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ช่วงเวลาดำเนินการ : ให้แล้วเสร็จภายในต้นปีงบประมาณ 2560

2. แผนงานหรือโครงการตามความรับผิดชอบในการบริหารงานตามสาขาต่างๆ เป็นแผนงานหรือโครงการตามภาระหน้าที่ในสาขาต่างๆ ตามหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และสามารถรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2560 - 2563 โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (รายปี) ของบริษัทฯ ตามเวลาที่กำหนด ในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ เป้าหมาย ห่วงเวลาดำเนินการ งบประมาณที่ใช้ และ หน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ใช้เป็นกรอบกิจกรรมในการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ 2560 - 2563 ซึ่งมีแผนงานหลัก ประกอบด้วย

2.1 แผนงานหรือโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการปรับโครงสร้างขององค์กร ทั้งกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การปฏิบัติงานและการผลิต และ การกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Job Description) ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และ ภาระงาน การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินกิจการและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึง การปรับโครงสร้างผลตอบแทน ให้สอดคล้องกับภาระงานและศักยภาพของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นไปตามการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และได้มาตรฐานสากล (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 3)

ผู้รับผิดชอบ : กองบริหารทรัพยากร และ คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 แผนงานหรือโครงการด้านการตลาด เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการพัฒนาการทำตลาด การส่งเสริมภาพลักษณ์ และ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อขยายขอบเขตของธุรกิจเพิ่มรายได้และผลกำไร/กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มุ่งเน้นการให้บริการและสนับสนุน/รักษาลูกค้าเดิม และ พันธมิตรทางการค้า/ผู้ร่วมลงทุน ขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ การสร้างธุรกิจใหม่ ทั้งในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล การดำเนินธุรกิจยุทธภัณฑ์ และ ระบบการรักษาความปลอดภัย เพื่อเพิ่มขีด



ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 1 และ 2)

ผู้รับผิดชอบ : กองธุรกิจและการตลาด

2.2 แผนงานหรือโครงการด้านการผลิต เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โดยเร่งรัดการจัดหาอู่ลอย หรือ ขานยกเรือ หรือ ระบบอื่นที่มีความเหมาะสม พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการซ่อม/สร้างเรือ ณ สถานที่ประกอบกิจการในพื้นที่สัดหีบ รวมถึง จัดให้มีการวิจัยและพัฒนา และ การสร้างนวัตกรรมเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของอาเซียน และ พร้อมทั้งจะเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 4)

ผู้รับผิดชอบ : กองปฏิบัติการ

2.3 แผนงานหรือโครงการด้านการพัฒนาระบบคุณภาพ เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล หรือ มาตรฐานที่หน่วยงานด้านคุณภาพกำหนดไว้ อาทิ การจัดทำนโยบายคุณภาพ การจัดทำแผนการควบคุมคุณภาพ การทดสอบ ทดลอง และ การตรวจสอบคุณภาพงาน การขอการรับรองมาตรฐานสากล เป็นต้น (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 4)

ผู้รับผิดชอบ : หน่วยงานประกันคุณภาพ

2.4 แผนงานหรือโครงการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการดำเนินการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ การอนุรักษ์/รักษาสิ่งแวดล้อมในทางปฏิบัติ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล หรือ หน่วยงานด้านการควบคุมความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและชีวอนามัยกำหนดไว้ อาทิ การจัดหาอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล การควบคุมมลพิษ การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบอาชีวอนามัยและสุขาภิบาล เป็นต้น (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 4)

ผู้รับผิดชอบ : หน่วยงานความปลอดภัย

2.5 แผนงานหรือโครงการด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณ เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการปรับแผนการเงินและการบัญชีให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของธุรกิจ การลงทุน และจัดหาแหล่งทุน การพัฒนาสินทรัพย์ของบริษัทฯ ให้สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับโครงสร้างผลตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงานและศักยภาพของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น โดยให้เป็นไปตามการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและได้มาตรฐานสากล รวมทั้ง จัดเตรียมข้อมูลโดยภาพรวมเกี่ยวกับฐานะการเงินให้พร้อมที่จะเสนอ/รายงาน และ เตรียมการโอนหุ้นที่ถืออยู่ตามมูลค่าทางบัญชีที่บันทึกไว้ (ณ วันโอน) ให้แก่บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 1, 3 และ 7)

ผู้รับผิดชอบ : กองแผนงาน การเงินและงบประมาณ



2.7 **แผนงานหรือโครงการด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ** เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการปรับปรุงระบบบริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจภายใต้ระบบ Digital Commercial รองรับนโยบายการเปลี่ยนผ่านประเทศสู่ Digital Country หรือ Thailand 4.0 เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการผลิตของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ที่มีความต้องการความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา ผ่านการใช้เทคโนโลยี ICT ที่สามารถช่วยสร้างระบบการตัดสินใจ (Decision Support System) ที่มีข้อมูลข่าวสาร รายละเอียด และ แง่มุมต่างๆ สนับสนุนการตัดสินใจให้แก่ทั้งระดับผู้บริหาร และ หน่วยปฏิบัติการ ตลอดจน สามารถใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร การสร้างนวัตกรรม และ การสื่อสาร ทั้งภายใน ภายนอกองค์กรและการตลาด (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 5)

ผู้รับผิดชอบ : กองธุรกิจและการตลาด และ คณะอนุกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ

2.8 **แผนงานหรือโครงการด้านการบริหารความเสี่ยง** เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการดำเนินการด้านการจัดการความเสี่ยง อาทิ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การจัดกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ เป็นต้น (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 1 และ 2)

ผู้รับผิดชอบ : กองธุรกิจและการตลาด และ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

2.9 **แผนงานหรือโครงการด้านการควบคุมภายใน** เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน อาทิ การจัดทำคู่มือการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานทางการเงินประจำปี การควบคุมการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับต่างๆ การพิจารณาและทบทวนกฎบัตรสำหรับคณะกรรมการต่างๆ เป็นต้น (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 1 และ 2)

ผู้รับผิดชอบ : หน่วยงานควบคุมภายใน และ คณะอนุกรรมการควบคุมภายใน

2.10 **แผนงานหรือโครงการด้านการตรวจสอบภายใน** เป็นแผนงานหรือโครงการรองรับเป้าหมายการดำเนินการด้านการตรวจสอบภายใน อาทิ การสอบทานการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้ถูกต้อง ประสานงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบกับผู้ตรวจสอบบัญชี เป็นต้น (รองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่ 1 และ 2)

ผู้รับผิดชอบ : หน่วยงานตรวจสอบภายใน และ คณะอนุกรรมการตรวจสอบภายใน

ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการตามความรับผิดชอบในการบริหารงานตามสาขาต่างๆ ที่กำหนดตามข้อ 2 ในส่วนของการกำหนดรายละเอียด งบประมาณ และ ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานหรือโครงการ จะได้พิจารณาจัดทำรายละเอียด ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจตามแผนวิสาหกิจในอนาคตต่อไป ภายหลังจากแผนวิสาหกิจฉบับนี้ได้รับความเห็นชอบและอนุมัติให้ใช้เป็นแม่บทในการบริหารงานแล้ว

แผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนระดับล่าง หรือ ระดับผู้ปฏิบัติ ที่กำหนดรายละเอียดของโครงการ และ มาตรการที่ต้องดำเนินการเป็นรายปี ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องจัดทำเพื่อรองรับแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์



ขององค์กร แผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนระยะสั้นมีระยะเวลา 1 ปีงบประมาณ จัดทำขึ้นล่วงหน้า และ มีการทบทวนก่อนเริ่มปีงบประมาณ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ หลักการและ เหตุผล เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน งบประมาณ ระยะเวลา และ หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ เพื่อใช้เป็น แนวทางในการดำเนินงาน ตรวจสอบ ควบคุม และ ติดตามประเมินผลงานประจำปี

ในทางปฏิบัติหน่วยงานที่จัดทำแผนงาน/โครงการ (ที่สำคัญ) 5 ปี จะต้องนำโครงการประจำปี งบประมาณในส่วนที่รับผิดชอบ มาพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความเหมาะสมในช่วงเวลานั้นๆ ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการก่อนหลัง ตามลำดับความสำคัญ และความจำเป็นในแผนงานที่วางไว้ แล้วเสนอผู้รับผิดชอบต้นสังกัด ผู้บริหาร และ คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติ และ จัดทำงบประมาณประจำปีก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

แผนปฏิบัติการประจำปี จะเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามกำหนด หรือไม่ และ การประเมินผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติการ จะเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การประเมินผล แผนงาน/โครงการ รวมถึง แผนกลยุทธ์ในที่สุด ทำให้บริษัทฯ สามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานสำเร็จตาม แผนวิสาหกิจเพียงใด แล้วนำไปพิจารณาปรับแผนให้เหมาะสมในปีต่อๆ ไป



การอ้างอิง

แผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) ปีงบประมาณ 2559 – 2563

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด, มกราคม 2559

แผนปรับทิศทางองค์กรของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2559 - 2563

บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด, กรกฎาคม 2559

ร่างพระราชบัญญัติ การพัฒนาและกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. (ฉบับแก้ไข และจัดส่งให้คณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 8 ธันวาคม 2558
