



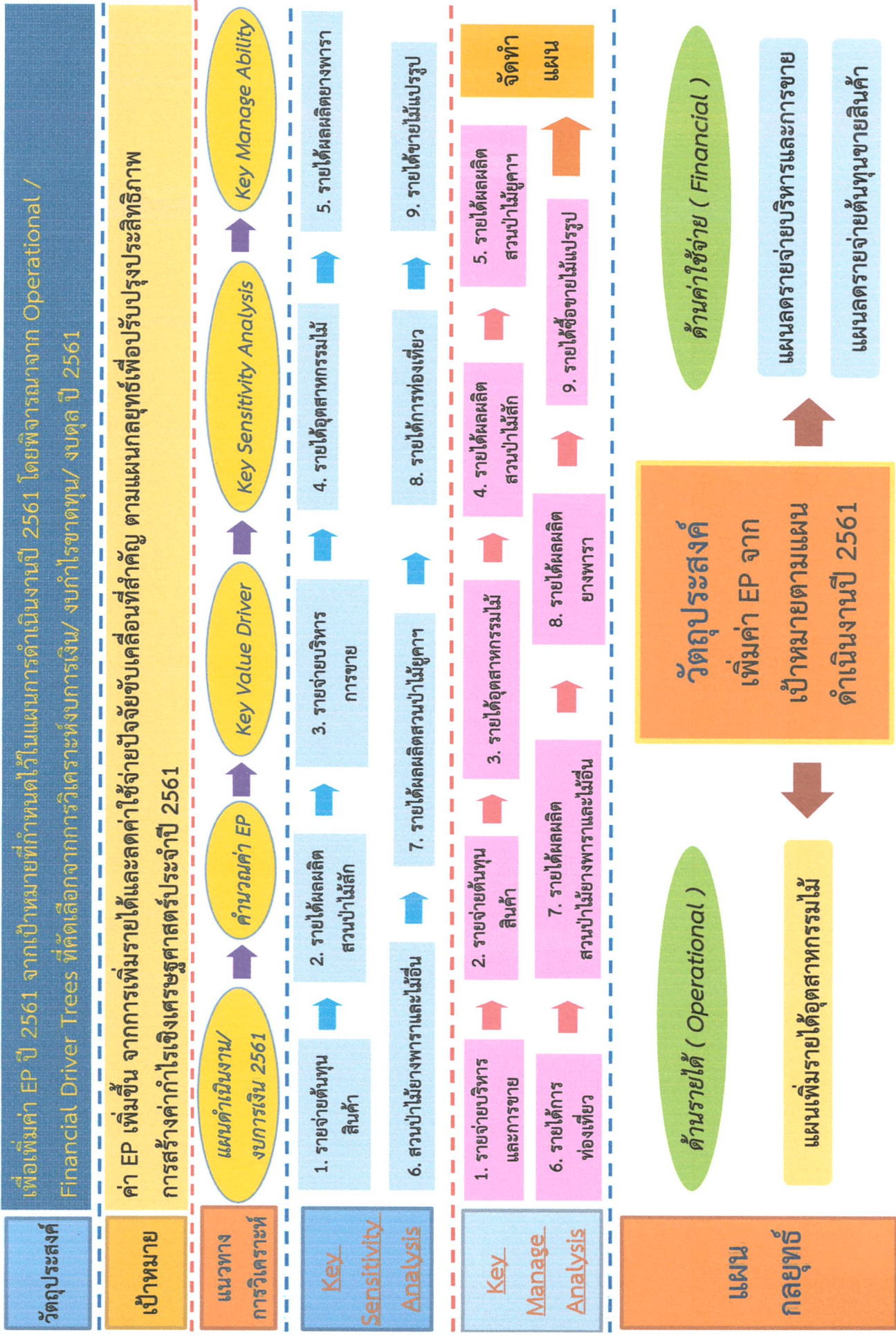
แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
การสร้างความก้าวหน้าเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2561
(Strategic Improvement Plan: SIP)



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2561 (SIP)	1
1. ความเป็นมา	2
2. แผนการดำเนินการปี 2561	3
- งบกำไร (ขาดทุน) ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2561	5
- แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. 2561	9
- Sensitivity Analysis: FIO - EVA 2018	10
- กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้-รายจ่าย	11
- Matrix Analysis	12
3. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างความกำไร EP	14
4. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงดุลยภาพ (BSC) และกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	14
แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไร เชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2561	16
1. แผนลดรายจ่ายบริหารและการขาย	16
2. แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า	19
3. แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้	22
การเชื่อมโยง EP BSC KPIs แผนปรับปรุงประสิทธิภาพ	25
Strategy Map	26

แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2561 (SIP)



แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ประจำปี 2561

(Strategic Improvement Plan: SIP)

1. ความเป็นมา

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

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

1. ดำเนินการตามกิจกรรมเดิมของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ในปี 2549 และปี 2550 ต่อเนื่องกันไป โดย

1.1 มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ การดำเนินงานด้าน EVM อย่างต่อเนื่อง

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

1.3 มีการเชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP ขององค์กร โดย

- กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จัดลำดับความสำคัญของ Operational Driver Tree

- จัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็นกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

- ทบทวนระบบ BSC ขององค์กร/ จัดทำแผนธุรกิจ

- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM

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

/3. มีการใช้...

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

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

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

6. ในปี 2557 มีการนำแนวคิดในการวิเคราะห์โครงการลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม้แปรรูปไม้สักสวนป่า โดยการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน ทั้งนี้ตามผลการศึกษาของที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

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

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

9. ในปี 2560 จัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2560 โดยคณะทำงาน EVM ของ อ.อ.ป. และมีการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น การวิเคราะห์โครงการปาล์มน้ำมันร่วมกับไม้ป่า โครงการจัดทำแปลงสาธิตทดลองปลูกไม้ป่าตามบัญชีที่กรมป่าไม้กำหนดร่วมกับไม้เศรษฐกิจ (ปาล์มน้ำมัน) โครงการโรงค้ำไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์

2. แผนการดำเนินการปี 2561

ในการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ปี 2561 ให้เพิ่มขึ้นจากค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

2.1 ทบทวนการปรับปรุงรายการทางบัญชี จากกำหนดนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2561 ตามที่ได้มีการประชุมคณะกรรมการกำหนดทิศทาง EVM ครั้งที่ 1/ 2560 เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2560 วาระ **3.1 นโยบายระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ของ อ.อ.ป.** คณะทำงานฯ ได้ทบทวนนโยบายระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ของ อ.อ.ป. ประจำปี ๒๕๖๐ และ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง ของ อ.อ.ป. ที่ประชุมคณะกรรมการฯ มีมติเห็นชอบนโยบายฯ โดยมีรายละเอียดนโยบาย ดังนี้

นโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. ๒๕๖๐ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ มุ่งมั่นที่จะผลักดันการนำนโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบ

/บริหารจัดการ...

บริหารจัดการ EVM อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” จึงได้กำหนดให้นำการบริหารจัดการเพื่อสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. เป็นองค์กรที่สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มีการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

2. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาครัฐ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะประสานความร่วมมือ และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. พนักงานจะต้องมีความรู้เรื่อง EVM โดยได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามความเหมาะสมกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

4. พัฒนาระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard: BSC) และเชื่อมโยงกับ EVM และทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและมีการถ่ายทอดเป้าหมายตามภารกิจลงสู่ทุกระดับ

5. กำหนดแนวทางในการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยเชื่อมโยงกับ EVM

6. กำหนดรายการปรับปรุงทางบัญชี เพื่อใช้ปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์สำหรับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) จำนวน ๘ รายการ

6.1 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

6.2 หนี้สินระยะสั้นและหนี้สินระยะยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย

6.3 ค่าเผื่อการสูญเสีย

6.4 ภาษีทางเศรษฐศาสตร์

6.5 สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งรวมถึงการปลูกสร้างสวนป่าด้วย

6.6 ค่าใช้จ่ายเชิงบริการสังคม (Public Service Obligation: PSO)

6.7 รายการพิเศษ (Unusual Items) ที่ไม่เป็นการดำเนินงานตามปกติ

6.8 ค่าใช้จ่ายโครงการช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

7. กำหนดให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นศูนย์ EVM ในภาพรวม กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคแต่ละภาค สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ เป็นศูนย์ EVM และกำหนดให้สำนักงานกลางทุกสำนักรวมกันเป็นศูนย์ EVM

8. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การสื่อสาร EVM เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึงทั้งองค์กร

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

2.3 การคำนวณผลงานค่า EP ปี จากการจัดทำกรอบการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 ซึ่งได้รับความเห็นชอบในที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานครั้งที่ 9/ 2560 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2560 ภายใต้อาณัติ 20.53 ล้านบาท โดยมีกรอบการจัดทำงบประมาณ รายได้-รายจ่าย ปี 2561 ดังนี้

/รายการ...

งบกำไร (ขาดทุน) ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2561

งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ประจำปี 2561

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ปี 2561					รวมทั้งสิ้น
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4		
1. รายได้						
1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	409,653,938	395,737,388	430,617,747	452,438,556	1,688,447,630	
1.2 รายได้จากการทำงานอื่นๆ	36,381,125	36,968,625	37,998,625	49,877,125	161,225,500	
รวม	446,035,063	432,706,013	468,616,372	502,315,681	1,849,673,130	
2. รายจ่าย						
2.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	317,795,531	301,879,171	345,397,291	354,955,592	1,320,027,585	
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	14,190,101	14,393,401	13,976,401	18,770,201	61,330,104	
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	103,514,043	99,815,774	97,164,009	119,178,691	419,672,517	
2.4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ	1,756,075	3,706,875	1,631,375	1,756,225	8,850,550	
รวม	437,555,750	419,795,221	458,169,076	494,660,708	1,810,180,755	
3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	8,479,314	12,910,793	10,447,296	7,654,973	39,492,375	
4. รายได้ - รายจ่ายอื่น						
4.1 รายได้อื่น	4,066,084	4,062,584	4,722,584	4,818,684	17,669,936	
4.2 รายจ่าย csr	5,641,403	5,189,903	5,247,703	6,035,103	22,114,112	
4.3 รายจ่ายอื่น	929,550	929,550	929,550	929,550	3,718,200	
5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	5,974,445	10,853,924	8,992,628	5,509,004	31,330,000	
6. ยอดรวมค่าเสื่อมราคา ที่รวมอยู่ในข้อ 2, 4.2 และ 4.3	4,213,534	4,118,590	4,308,104	4,430,972	17,071,200	
7. รายได้รวม	450,101,147	436,768,597	473,338,956	507,134,365	1,867,343,066	
8. รายจ่ายรวม	444,126,703	425,914,674	464,346,328	501,625,361	1,836,013,066	

รายการ	2561
รายได้รวม	1,867.34 ลบ.
รายจ่ายรวม	1,836.01 ลบ.
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	31.33 ลบ.
EBITDA	(57.60) ลบ.
ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	21.46 ลบ.

2.4 จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees) ซึ่งเป็นการแจกแจงแสดงรายการองค์ประกอบที่ประกอบกันเป็นค่า EP โดยใช้ข้อมูลประมาณการทางการเงิน ปี 2561 ซึ่งประกอบด้วย รายได้ รายจ่าย งบดุล แสดงรายละเอียดปลีกย่อยออกไปให้มากที่สุด เพื่อคำนวณกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) และต้นทุนเงินทุน (CC-Capital Charge) ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณค่า EP ได้ในที่สุด

รายการ	ปี 2558 (ผล)	ปี 2559 (ผล)	ปี 2560 (ผล)	ปี 2561 (แผน)
กำไรสุทธิ	-82,521,327	94,454,483	108,271,927	31,330,000
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	(15,168,580)	71,154,916	78,367,900	39,490,000
เงินทุน (Invested Capital, IC)	592,181,272	456,140,525	399,924,790	170,244,946
WACC	10.11%	9.76%	9.76%	10.0%
ต้นทุนเงินทุน = IC*WACC	59,948,077	44,519,315	39,032,659	17,669,694
EP = NOPAT - CAPITAL CHARGE (IC*WACC)	(75,116,657)	26,635,601	39,335,24	21,462,337

หน่วย : บาท

2.5 จากแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/ Financial Driver Trees) พิจารณารายการที่สำคัญ ๆ ทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบดุล ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญ ๆ จากงบการเงิน 2561 ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
1. ด้านรายได้	
1.1 รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก	501.45
1.2 รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	420.49
1.3 รายได้ผลผลิตยางพารา	232.52
1.4 รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	268.44
1.5 รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	63.17
1.6 รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	153.43
1.7 รายได้การท่องเที่ยว	42.42

/2. ด้านรายจ่าย...

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
2. ด้านรายจ่าย	
2.1 รายจ่ายต้นทุนสินค้า	890.75
2.2 รายจ่ายบริหารและการขาย	481.30
3. ด้านต้นทุนเงินทุน	
3.1 เงินลงทุนปลูกสร้างสวนป่า	320.35

คณะกรรมการ EVM ได้พิจารณาตัดตัวแปรรายการที่ 3 ออกไป เนื่องจากเห็นว่าเป็นตัวแปรที่มีปัญหาในการควบคุมเนื่องจาก

เงินลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ปัจจุบันมีการลงทุนต่อเนื่องและในอนาคตจะอยู่ในระดับที่คงที่ส่วนมากเป็นการลงทุนในอดีตไม่สามารถบริหารจัดการได้เนื่องจากเกิดขึ้นก่อน แต่ในอนาคตการลงทุนระยะยาวอาจนำมาพิจารณาบริหารจัดการได้ โดยเลือกลงทุนเฉพาะไม้เศรษฐกิจที่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจ

ตัวแปรทางด้านรายได้ ทั้ง 7 ตัวแปรที่คัดเลือก ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรงทั้งทางบวกและทางลบ ส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

ในขณะที่ตัวแปรทางด้านรายได้ ผลผลิตไม่ตามนโยบายรัฐ เช่น ไม้ของกลางไม้ป่านอกโครงการและรายได้อื่นๆ เช่น การแผ้วถางป่า เงินชดเชยสวนป่า รายได้ค่าเช่า ฯลฯ เป็นรายได้ที่ไม่มีค่าน้ำมันขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นต้น จึงไม่สามารถบริหารจัดการได้

ตัวแปรทางด้านรายจ่าย มีตัวแปรที่สำคัญ 2 รายการ ประกอบด้วย รายจ่ายต้นทุนสินค้า รายจ่ายบริหารและการขายในแต่ละตัวแปรพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบเฉพาะที่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

ค่าใช้จ่ายตัวแปร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	1.1 ค่าจ้างอื่น
	1.2 ค่าซ่อมแซม
	1.3 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	1.4 ค่าสาธารณูปโภค
	1.5 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	1.6 ค่าปุ๋ยเคมี
	1.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)
2. รายจ่ายบริหารและการขาย	2.1 ค่าจ้างอื่น
	2.2 ค่าซ่อมแซม
	2.3 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	2.4 ค่าเบี้ยเลี้ยง-ค่าเช่าที่พัก
	2.5 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์

/2.6 ค่าเลี้ยงรับรอง...

ค่าใช้จ่ายตัวแปร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
	2.6 ค่าเลี้ยงรับรอง
	2.7 ค่าสาธารณูปโภค
	2.8 ค่าสื่อสารโทรคมนาคม
	2.9 ค่าฝึกอบรม

2.6 สรุปตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) ที่มีค่าต่อ EP ในปี 2561

ตัวแปรที่สำคัญ (ด้านรายได้)	ตัวแปรที่สำคัญ (ด้านรายจ่าย)
1. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก	1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า
2. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	2. รายจ่ายบริหารและการขาย
3. รายได้ผลผลิตยางพารา	
4. รายได้อุตสาหกรรมไม้(ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	
5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	
6. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	
7. รายได้การท่องเที่ยว	

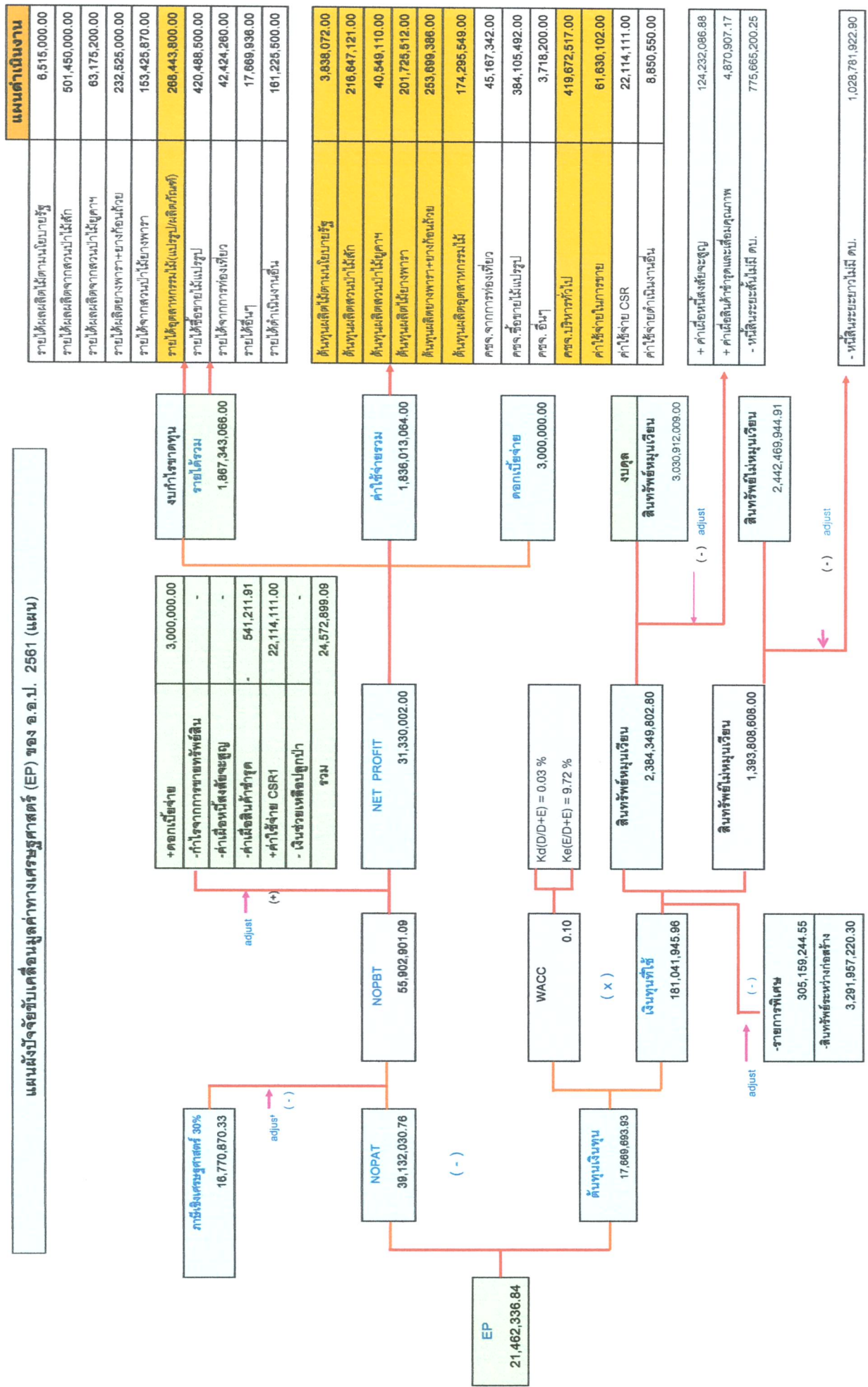
ตัวแปรทางด้านรายได้ – รายจ่าย ทั้ง 9 ตัวแปร ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง ทั้งทางบวกและลบ อย่างมีนัยสำคัญ และอยู่ในวิสัยที่จะบริหารจัดการได้ นำค่าตัวแปรที่สำคัญทั้ง 9 ตัวแปร มาทดสอบวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่ส่งผลต่อค่า EP ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากรฐานรายได้ รายจ่ายปี 2560 จากฐาน -5 ถึง + 5 % ซึ่งจะได้ประมาณการค่า EP ดังนี้

2.7 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis) และตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)

ตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis)	ตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)
1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	1. รายจ่ายบริหารและการขาย
2. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก	2. รายจ่ายต้นทุนสินค้า
3. รายจ่ายบริหารและการขาย	3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)
4. รายได้อุตสาหกรรมไม้	4. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก
5. รายได้ผลผลิตยางพารา	5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส
6. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น	6. รายได้การท่องเที่ยว
7. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	7. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น
8. รายได้การท่องเที่ยว	8. รายได้ผลผลิตยางพารา
9. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	9. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป

/ในการจัดการ...

แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐกิจ (EP) ของ อ.บ.ป. 2561 (แผน)



แผนดำเนินงาน	
รายได้ผลผลิตได้ตามนโยบายรัฐ	6,515,000.00
รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก	501,450,000.00
รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคา	63,175,200.00
รายได้ผลผลิตยางพารา+ยางก้นถ้วย	232,525,000.00
รายได้จากสวนป่าไม้ยางพารา	153,425,870.00
รายได้จากสวนป่าไม้(แปรรูป/ผลัดกันค)	268,443,800.00
รายได้เชื้อขยาไม้แปรรูป	420,488,500.00
รายได้จากการท่องเที่ยว	42,424,260.00
รายได้อื่นๆ	17,669,938.00
รายได้ค่าเงินงานอื่น	161,225,500.00

ต้นทุนผลิตได้ตามนโยบายรัฐ	3,838,072.00
ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	216,647,121.00
ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคา	40,548,110.00
ต้นทุนผลิตไม้ยางพารา	201,726,512.00
ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้นถ้วย	253,699,386.00
ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	174,295,549.00
คสรจ. จากการท่องเที่ยว	45,167,342.00
คสรจ. เชื้อขยาไม้แปรรูป	384,105,492.00
คสรจ. อื่นๆ	3,718,200.00
คสรจ. บริษัททั่วไป	419,672,517.00
ค่าใช้จ่ายในการขาย	61,630,102.00
ค่าใช้จ่าย CSR	22,114,111.00
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	8,850,550.00

+ ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	124,232,086.88
+ ค่าเผื่อสินค้ารัฐและเสื่อมคุณภาพ	4,870,907.17
- หนี้สินระยะสั้นไม่มี คบ.	775,665,200.25
- หนี้สินระยะยาวไม่มี คบ.	1,028,781,922.90

Sensitivity Analysis : FIO - EVA 2018

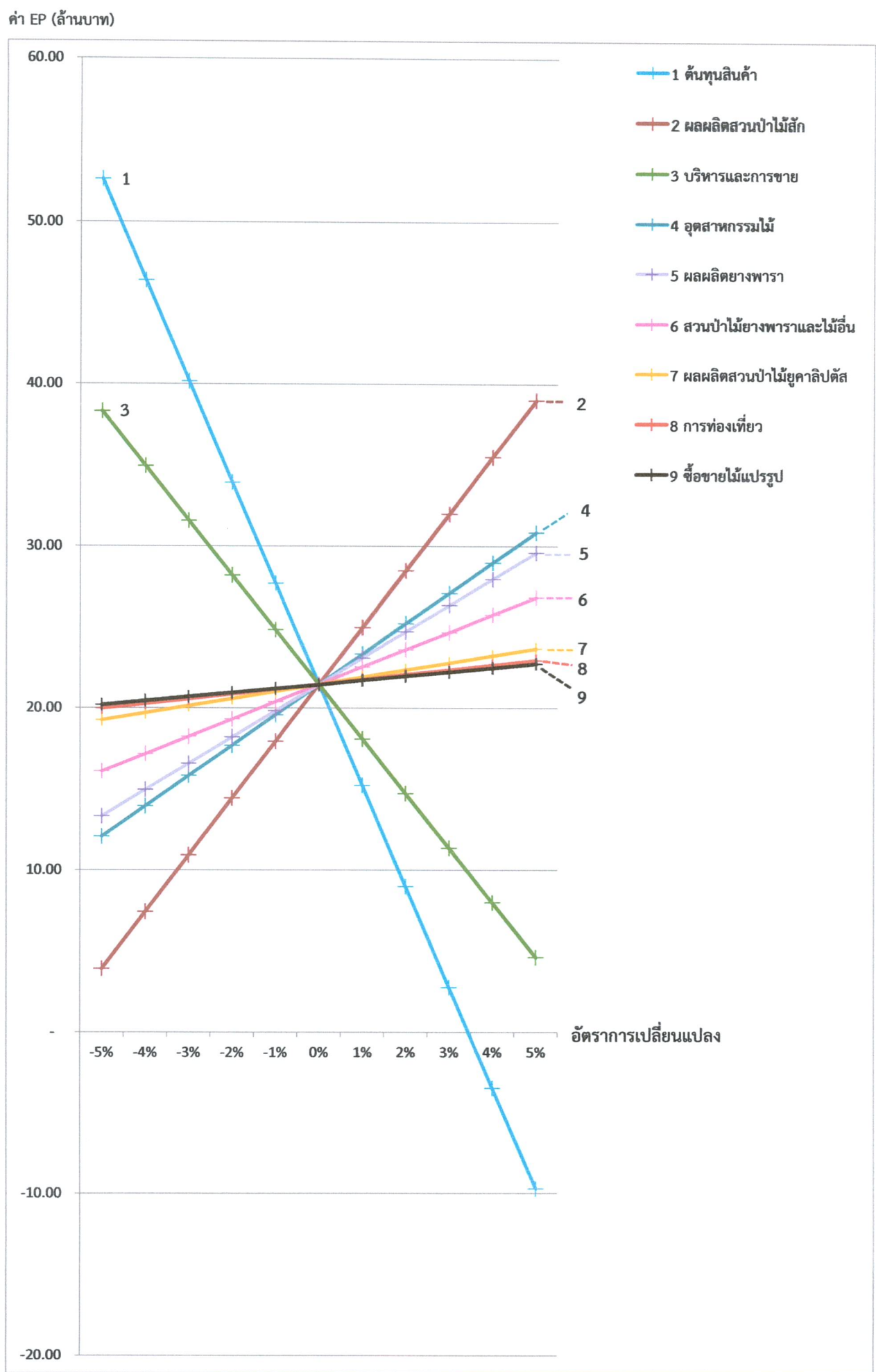
หน่วย : ล้านบาท

% Ch. from base	ผลผลิตส่วนป่าไม้สัก		อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)		ผลผลิตยางพารา		ส่วนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น		ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส		การท่องเที่ยว		ซื้อขายไม้แปรรูป	
	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP
5%	526.52	39.01	281.87	30.86	244.15	29.60	161.10	26.83	66.33	23.67	44.55	22.95	441.51	22.74
4%	521.51	35.50	279.18	28.98	241.83	27.97	159.56	25.76	65.70	23.23	44.12	22.65	437.31	22.48
3%	516.49	31.99	276.50	27.10	239.50	26.35	158.03	24.68	65.07	22.79	43.70	22.35	433.10	22.22
2%	511.48	28.48	273.81	25.22	237.18	24.72	156.49	23.61	64.44	22.35	43.27	22.06	428.90	21.97
1%	506.46	24.97	271.13	23.34	234.85	23.09	154.96	22.54	63.81	21.90	42.85	21.76	424.69	21.72
0%	501.45	21.46	268.44	21.46	232.53	21.46	153.43	21.46	63.18	21.46	42.42	21.46	420.49	21.43
-1%	496.44	17.95	265.76	19.58	230.20	19.83	151.89	20.39	62.54	21.02	42.00	21.17	416.28	21.21
-2%	491.42	14.44	263.07	17.70	227.87	18.21	150.36	19.31	61.91	20.58	41.58	20.87	412.08	20.95
-3%	486.41	10.93	260.39	15.83	225.55	16.58	148.82	18.24	61.28	20.14	41.15	20.57	407.87	20.70
-4%	481.39	7.42	257.71	13.95	223.22	14.95	147.29	17.17	60.65	19.69	40.73	20.27	403.67	20.44
-5%	476.38	3.91	255.02	12.07	220.90	13.32	145.75	16.09	60.02	19.25	40.30	19.98	399.46	20.19

หน่วย : ล้านบาท

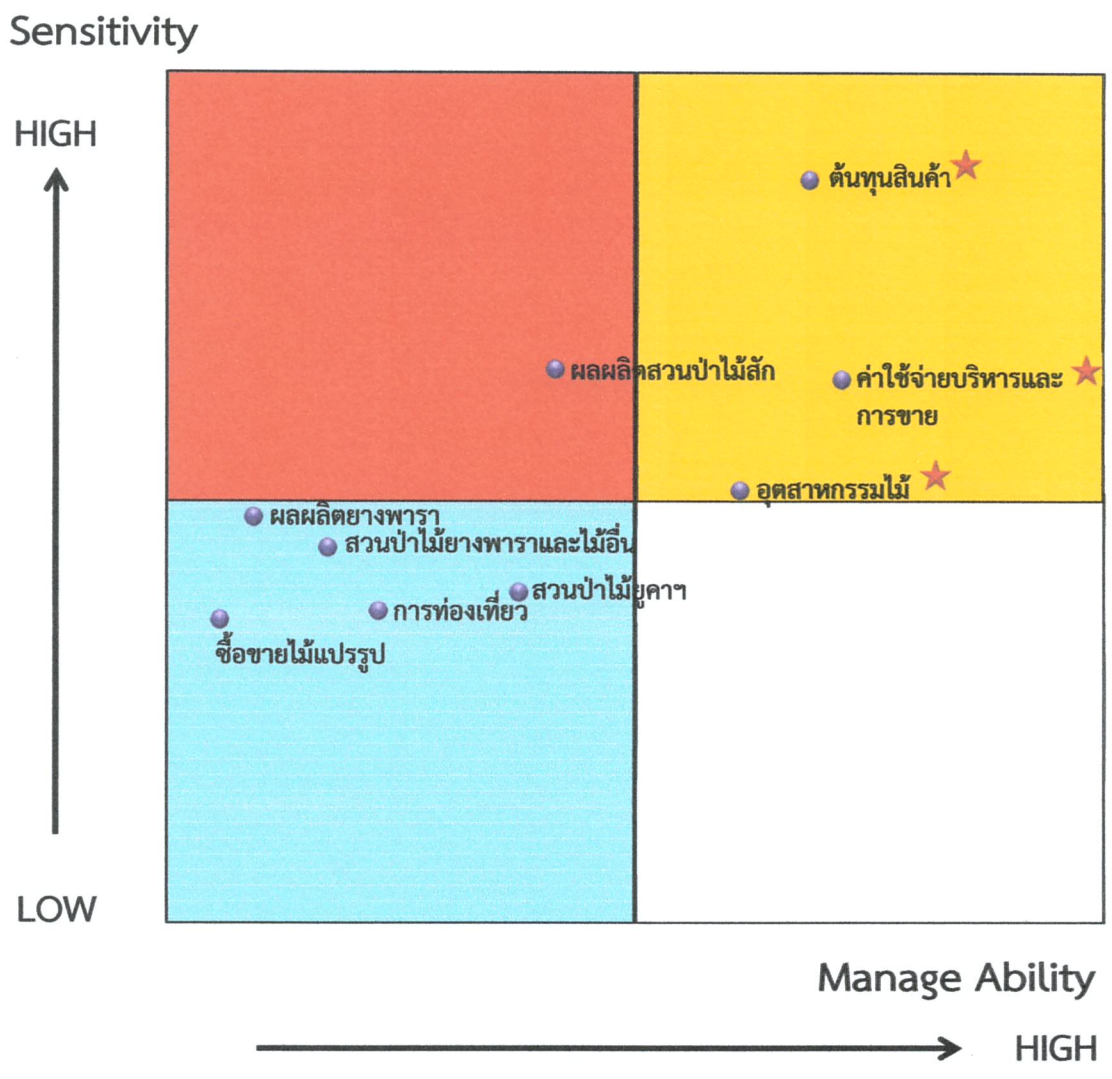
% Ch. from base	รายจ่ายบริหารและการขาย		รายจ่ายต้นทุนสินค้า	
	รายได้	EP	รายได้	EP
5%	403.31	4.616	935.29	9.71
4%	399.47	7.985	926.38	3.48
3%	395.63	11.354	917.48	2.76
2%	26.89	14.72	908.57	8.99
1%	15.36	18.09	899.66	15.23
0%	384.11	21.46	890.75	21.46
-1%	380.26	24.83	881.85	27.70
-2%	376.42	28.20	872.94	33.93
-3%	372.58	31.57	864.03	40.17
-4%	368.74	34.94	855.12	46.40
-5%	364.90	38.31	846.22	52.64

กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้ - รายจ่าย



พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อ นำมาพิจารณาจัดลำดับความง่ายในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจะได้ผล ดังนี้

Matrix Analysis



ในการจัดการเลือกปัจจัยหลักมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จะพิจารณาตัวแปรที่มีนัยสำคัญต่อผล EP และที่สามารถนำมาบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อเพิ่มราคาผลผลิตต่อหน่วยให้สูงขึ้น หรือสามารถจำหน่ายให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้ในภาพรวมให้สูงขึ้น โดยได้คัดเลือกปัจจัยหลักตามลำดับมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ จำนวน 3 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า เป็นส่วนที่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยนโยบายประหยัด ผลผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายทุกประเภท ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก มีมาตรการประหยัดและควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ทำให้มีกำไรมากขึ้น
2. รายจ่ายบริหารและการขาย เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้ ด้วยการจัดการค่าใช้จ่ายบางประเภทให้ลดลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์) เนื่องจากสามารถแปรรูปไม้ให้มีคุณภาพ ผู้บริโภคมีแนวโน้มเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ราคาสูงตามคุณภาพ อ.อ.ป. สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ เช่น จัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือเพิ่มรายได้จากการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า/ การเพิ่มโอกาสในการซื้อของลูกค้าด้วยการใช้ระบบผ่อนชำระสินค้า/ การจัดส่งสินค้าร้านค้าอย่างรวดเร็ว และอำนวยความสะดวกถึงจุดรับของลูกค้า เป็นต้น

สำหรับปัจจัยหลักที่เหลือแม้จะมีผลต่อการเพิ่มค่า EP แต่ไม่นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เนื่องจากไม่สามารถนำมาบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นได้ จึงได้ดำเนินการไปตามแผนปกติ ดังนี้

1. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป การซื้อขายไม้แปรรูป งบประมาณการซื้อขายขึ้นกับหน่วยงานอื่นที่ตั้งงบประมาณในการซื้อขายไม้แปรรูป ซึ่งในส่วนนี้ อ.อ.ป. ไม่สามารถบริหารงบประมาณได้และหากมีปริมาณการจำหน่ายที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายก็จะสูงตามด้วย เนื่องจากการซื้อหาไม้แปรรูปมีกำไรที่มีอัตราส่วนคงที่
2. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น เนื่องจากในการทำไม้ตามรอบตัดฟันเมื่อครบรอบ 25 ปี ซึ่งมีกำหนดไว้ชัดเจนตามแผนงาน ไม่สามารถทำไม้ออกเพิ่มได้ตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากหากทำไม้ยางพาราเพิ่ม จะทำให้รายได้จากการผลิตน้ำยางพาราลดลงไปตามแผนงานที่กำหนด
3. รายได้การท่องเที่ยว ไม่นำมาบริหารเนื่องจาก ปัจจัยด้านรายได้เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก เนื่องจากเป็นสินค้าของความพอใจของผู้บริโภค และทางเลือกของผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้นจากการบริการท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการในประเทศ และบางส่วนเป็นเงินค่าใช้จ่ายประเภท CSR
4. รายได้ผลผลิตยางพารา การเพิ่มผลผลิตยางพารายังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ และราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกมีความผันผวนสูงในแต่ละปี ทำให้มีความเสี่ยงด้านราคาจึงยังไม่สามารถเพิ่มรายได้จากผลผลิตยางพาราได้อย่างชัดเจน
5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส ยังสามารถบริหารจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการจำหน่าย เนื่องจากราคาตลาดต่ำ และยังไม่มีการเพิ่มมูลค่าสินค้าที่เป็นรูปธรรม
6. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก เนื่องจากในปี 2560 ได้มีการปรับราคาจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า ของ อ.อ.ป. ตามอนุมัติผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2559 ต่อท้ายบันทึกสำนักธุรกิจและการตลาด ที่ ทส 1417/ 896 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2559 เรื่อง ปรับปรุงตารางราคาไม้ซุงสักสวนป่า ของ อ.อ.ป. ปัจจุบันเศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัวมากขึ้น ทำให้การจำหน่ายไม้สักไม่สามารถผลิตได้มากกว่านี้

3. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการการสร้างความ EP

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. ในปี 2561 เป็นต้นไป โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees และ Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลงบการเงินปี 2561 และสภาพแวดล้อมอื่นๆ

เป้าหมาย

เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายจากฐานปี 2561 จัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการได้โดยเพิ่มค่า EP จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 1-5

แผนกลยุทธ์หลักต้นมูลค่า (Value Driver Tree)	ความเร่งด่วน
ด้านรายจ่าย	
1. แผนลดรายจ่ายบริหารและการขาย	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
2. แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
ด้านรายได้	
3. แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว

แนวทางการดำเนินงาน

- จัดทำแผนปฏิบัติการทุกกิจกรรม
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินงาน
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
- กำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผล

ดำเนินการติดตามประเมินผลโดยคณะทำงาน EVM อ.อ.ป. ตั้งแต่ต้นปี 2561

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความ EP เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างความ EP ให้สูงขึ้นได้ และมีความเข้าใจในหลักการของการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

4. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (BSC) และ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)

ในปี 2560 นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเสนอ โดยมอบให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงได้นำแนวทางข้างต้นเป็นกรอบ

/ในการจัด...

ในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2561-2565 เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีความต่อเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559-2564 ที่ปรับปรุงจากแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ โดยมีวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” ทั้งนี้ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้มีความสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาของที่ปรึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใน 4 มุมมอง คือ

4.1 มุมมองทางการเงิน

มุ่งสร้างกำไร แก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหาแหล่งเงินทุน

4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า

มุ่งบริการลูกค้าและหาลูกค้าใหม่

4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

มุ่งปรับกระบวนการการผลิต การจำหน่าย แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ

4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา

มุ่งปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาบุคลากรและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

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

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความแข็งแกร่งประจำปี 2561
หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. แผนลดรายจ่ายบริหารและการขาย

1.1 หลักการและเหตุผล

รายจ่ายในการบริหารและการขายเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายของหน่วยผลิตและค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุน อ.อ.ป. มีรายจ่ายในการบริหารที่สูงมาก ทำให้ผลประกอบการมีกำไรสุทธิน้อยกว่าที่ควรจะเป็น แผนลดรายจ่ายบริหารและการขายจึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ เพื่อลดรายจ่ายในการบริหารที่จำเป็นธุรกิจ ซึ่งจะทำได้
อ.อ.ป. มีผลประกอบการที่ดีขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดรายจ่ายในการบริหารและการขายของหน่วยงาน

1.3 เป้าหมาย

1. รายจ่ายการบริหารและการขายลดลงร้อยละ 3 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561
 2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2561 จาก 21.46 ล้านบาท เป็น 31.57 ล้านบาท
1. ร้อยละของรายจ่ายบริหารและการขายที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561
 2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561

1.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดรายจ่ายบริหารและการขาย (ต่อ)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน											ผู้รับผิดชอบ					
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.				
-กำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายที่อยู่นอกเป้าหมายให้ได้สัดส่วนลดลง 3% โดยเน้นมาตรการประหยัด	-มีแนวทางควบคุมค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ตามความจำเป็นและเหมาะสม -มีแนวทางควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขายรายการอื่น ๆ ลง 3% จากเป้าหมาย	↔																
3. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทางวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย -ดำเนินการตามแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ทั้ง 5 รายการหลักอย่างเข้มงวด -ติดตามการดำเนินงาน วิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ทุกมาตรการอย่างเข้มงวด	-มีการกำกับติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณของรายการหลัก 5 รายการ -รายงานการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายรายไตรมาส	↔																ทุกสำนัก
4. มาตรการประเมินผลและปรับปรุงแนวทางและวิธีการ -วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	-มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข										↔		↔					

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2561

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

2. แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า

2.1 หลักการและเหตุผล

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

2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดรายจ่ายในการผลิตสินค้าของ อ.อ.ป. ลง

2.3 เป้าหมาย

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้าลดลงร้อยละ 3 จากงบประมาณรายได้ - รายจ่าย อ.อ.ป. ประจำปี 2560
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2560 จาก 21.46 ล้านบาท เป็น 40.17 ล้านบาท

2.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายจ่ายต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากแผนรายได้ - รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561

2.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน										ผู้รับผิดชอบ			
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ย.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.		พ.ย.	ธ.ค.	
1.มาตรการตรวจสอบต้นทุนสินค้าย้อนหลังเฉลี่ย -วิเคราะห์ต้นทุนสินค้าทุกชนิดของ อ.อ.ป. ตามแผนการค้าเงินงานปี 2561 และข้อมูลย้อนหลัง ปี 2560 เพื่อกำหนดรายการค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า ที่จะนำมาจัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่าย	รายการค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่จะนำมาจัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่าย 5 รายการหลัก 1. ค่าจ้างบุคลากรและผลผลิตสินค้า 2. ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน 3. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น 4. ค่าปุ๋ยเคมีสำหรับผลิตยางพารา 5. ค่าสาธารณูปโภค														
2.มาตรการกำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า -กำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า 5 รายการหลักให้ได้สัดส่วนลดลง 10% โดยเน้นมาตรการประหยัด	-มีมาตรการประหยัดเพื่อควบคุมและลดต้นทุนสินค้า 5 รายการหลักลง 10% จาก -มีแนวทางในการพิจารณาจ้างบุคลากร และผลิตสินค้าในจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณการขาย -มีแนวทางในการบำรุงรักษาทรัพย์สินสม่ำเสมอ ไม่ให้เกิดความเสียหายหนัก -มีแนวทางควบคุมการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงตามความจำเป็นงาน และควบคุมไม่ให้เกิดรั่วไหล -มีแนวทางควบคุมการใส่ปุ๋ยตามความเหมาะสมตามหลักวิชาการ และฤดูกาล -มีมาตรการประหยัดน้ำ/ ไฟฟ้า/ อินเทอร์เน็ต/ โทรศัพท์/ แฟกซ์ และควบคุมการใช้ตามความจำเป็น														สำนักผลิตทุกสำนัก

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2561

หน่วยงาน องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

3. แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้

3.1 หลักการและเหตุผล

ผลิตภัณฑ์ไม้และเฟอร์นิเจอร์ เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ต่อเนื่องจากผลผลิตสวนป่า คิดเป็นสัดส่วน 10% รายได้จากธุรกิจส่วนใหญ่มาจากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ต่างๆ นับเป็นช่องทางที่มูลค่าเพิ่มได้มากกว่าการจำหน่ายไม้ซุง การลงทุนเครื่องจักรอุปกรณ์ให้เพียงพอและทันสมัย การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การปรับปรุงกระบวนการขนส่ง และบริหารจัดการหน่วยผลิตให้เหมาะสม มีกรวางแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์ค่าเชิงรุก จึงเป็นโอกาสเพิ่มรายได้ให้องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์)
2. เพื่อปรับปรุงโรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ ให้ได้มาตรฐาน ทันสมัยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

3.3 เป้าหมาย

1. รายได้อุตสาหกรรมไม้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 จากเป้าหมายในแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป.
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2560 จาก 21.46 ล้านบาท เป็น 27.10 ล้านบาท

3.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายได้อุตสาหกรรมไม้ที่เพิ่มขึ้นจากแผนรายได้ - รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561

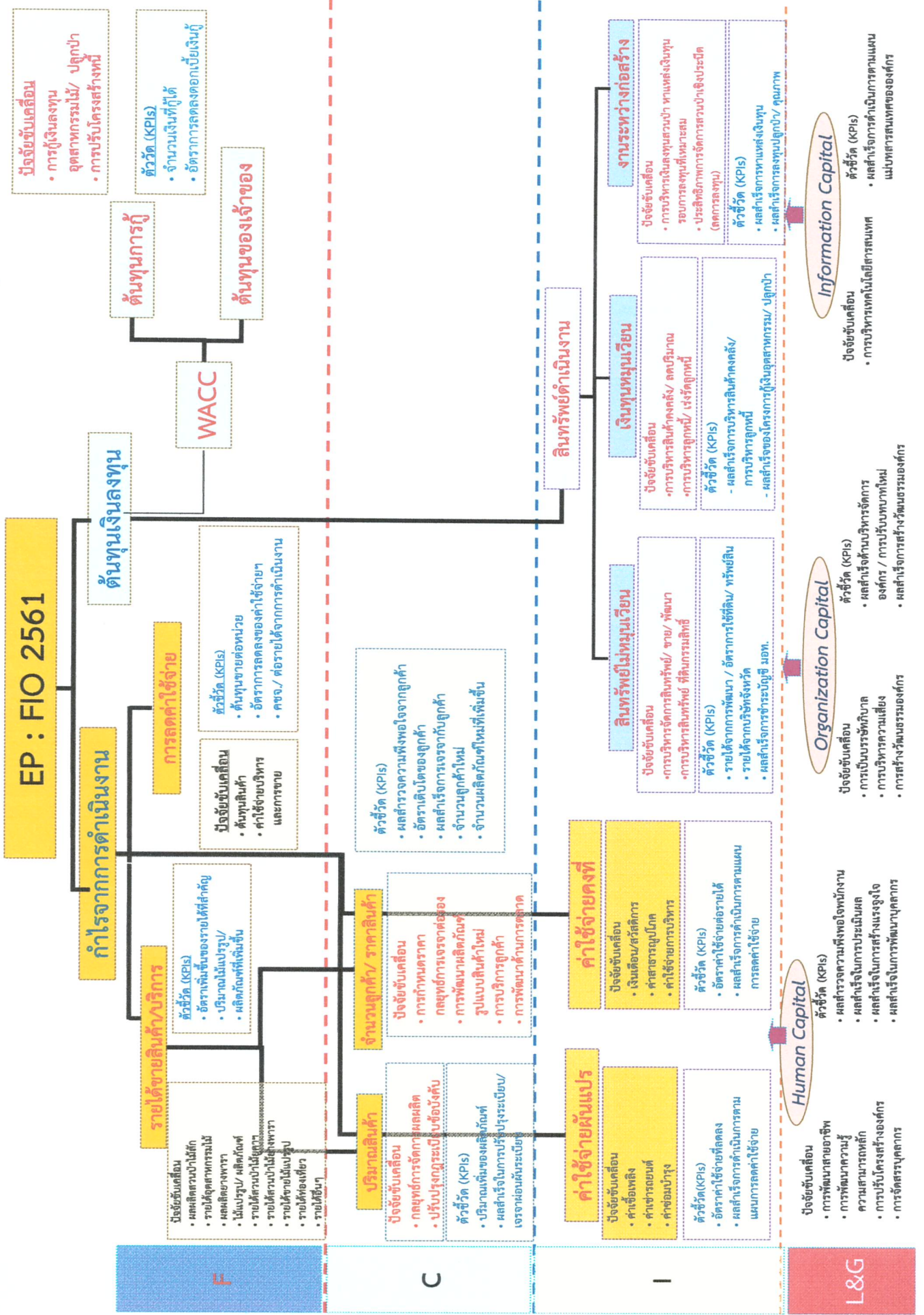
3.5 แผนปฏิบัติการ : แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน											ผู้รับผิดชอบ			
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.		
1. มาตรการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์เพิ่มกำลังผลิต -ตรวจสอบเครื่องจักร อุปกรณ์ และกำลังผลิตจากโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ -จัดหาและปรับปรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ ของโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ -เพิ่มกำลังผลิตจากกรจักรจ้างเหมาเอกชน	-มีรายงานการตรวจสอบเครื่องจักร อุปกรณ์ -มีการปรับปรุง/ จัดซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์เพิ่ม -มีการจ้างเหมาเอกชนเพื่อเพิ่มกำลังผลิต	←														ส.ธต., ออป. เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
2. มาตรการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด -สำรวจความต้องการตลาดผลิตภัณฑ์ไม้และเฟอร์นิเจอร์ -สำรวจความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าเก่า ในการใช้ผลิตภัณฑ์	-มีผลการสำรวจตลาดผลิตภัณฑ์ไม้และเฟอร์นิเจอร์ -มีผลการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าเก่า	←														ส.ธต., ออป. เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
3. มาตรการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ -ผลิตภัณฑ์ใหม่มาตรฐานและคุณภาพที่ตลาดต้องการ -พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ตามที่ตลาดต้องการ -จัดประกวดออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ -จ้างเอกชนออกแบบดีไซน์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เหมาะสมตามบุคสมัย -คำนวณต้นทุนสินค้าที่แท้จริง	-มีสินค้า/ ผลิตภัณฑ์ตามที่ตลาดต้องการ -มีสินค้า/ ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด -มีแบบสินค้าใหม่ -มีสินค้า/ ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด -ทราบราคาต้นทุนสินค้าที่แท้จริง	←	←													ส.ธต., ออป. เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
4. มาตรการพัฒนามีมือแรงงาน -จัดฝึกอบรมมีมือแรงงานเพื่อเพิ่มทักษะในการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ -จัดโครงการศึกษาดูงานโรงงานผลิตภัณฑ์ให้ช่างมีมือแรงงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์	-ช่างมีมือแรงงานมีทักษะในการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์มากขึ้น -ช่างมีมือแรงงานได้รับความรู้จากากรดูงาน	←														ส.ธต., ออป. เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง

3.5 แผนปฏิบัติการ : แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้ (ต่อ)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ		
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
5. มาตรการเพิ่มโอกาสและช่องทางจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ -สำรวจโอกาสและช่องทางที่จะสามารถจำหน่ายสินค้าและให้มากขึ้นได้ -จัดหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ -การจัดโปรโมชั่นตามโอกาสต่าง ๆ แก่ลูกค้าเก่า และแสวงหาลูกค้าใหม่ -กำหนดค่าการตลาด เพื่อจูงใจให้มีการซื้อจำนวนมาก	-มีรายการช่องทางจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ -มีพันธมิตรคู่ค้า -มีแผนจัดโปรโมชั่นประจำปี -มีมาตรการกำหนดค่าการตลาด															ส.ต., ออ.บ. เหนือบอน, ออ.บ. เหนือล่าง, ออ.บ.กลาง
6. มาตรการเพิ่มช่องทางกระจายสินค้าและผลิตภัณฑ์ -พัฒนาระบบทางเลือกในการชำระสินค้าให้หลากหลาย เพื่อการตัดสินใจของลูกค้า/ กำหนดให้มีค่าการตลาดสำหรับสินค้าแต่ละชนิด	-มีช่องทางกระจายสินค้าและผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น															ส.ต., ออ.บ. เหนือบอน, ออ.บ. เหนือล่าง, ออ.บ.กลาง
7. มาตรการกำกับติดตามการค้าเงินงาม -ดำเนินการตามแนวทางของกรมการ -ติดตามการค้าเงินงามทุกมาตรการอย่างเข้มงวด	-มีการดำเนินการตามแนวทางฯ -มีรายงานผลการดำเนินงานทุกมาตรการ															ส.ต., ออ.บ. เหนือบอน, ออ.บ. เหนือล่าง, ออ.บ.กลาง
8. มาตรการประเมินผลและปรับปรุงมาตรการเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้ -วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.บ. ทราบ	-มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข															ส.ต., ออ.บ. เหนือบอน, ออ.บ. เหนือล่าง, ออ.บ.กลาง

การเชื่อมโยง EP BSC KPIs แผนปรับปรุงประสิทธิภาพ



วิสัยทัศน์ ปี 2561-2565 : "เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565"

Strategy Map

