

# แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

พ.ศ. 2560 - 2564



เอกสารประกอบการนำเสนอ  
การสัมมนายุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา

วันที่ 26 มิถุนายน 2560  
Rama Gardens Hotel Bangkok

<b>1</b>	ความเป็นมา	1
<b>2</b>	กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	2
<b>3</b>	การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจกับยุทธศาสตร์ชาติ	3
<b>4</b>	กรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม 5 ด้าน	6
<b>5</b>	เป้าหมายและทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ. 2560 – 2564	7
<b>6</b>	กระบวนการจัดทำและส่งผ่านยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการ	9
<b>7</b>	กรอบระยะเวลาจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและนำไปปฏิบัติ	10
<b>8</b>	การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ	11

## 1) มติ คนร. ครั้งที่ 4/2559 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2559

มอบหมายให้ สคร. ร่วมกับ สศช. เร่งดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี โดยให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ

## 2) ข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี ตามหนังสือ สลง. ที่ นร 0405/13918 ลว. 14 ธค. 59

ให้กระทรวงการคลังโดย สคร. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนแม่บทวิสาหกิจทั้ง 55 แห่ง กำหนดแผนงานปี 2560 และแผนงานในทุก 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจให้มีบุคลากรและองค์กรที่มีคุณธรรม และสร้างวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของตั้งแต่ลูกจ้าง พนักงานและผู้บริหาร รวมถึงกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงาน

## 3) มติ คนร. ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560

3.1) เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจภาพรวม และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ นำไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา ร่วมกับ สศช. และกระทรวงเจ้าสังกัดต่อไป

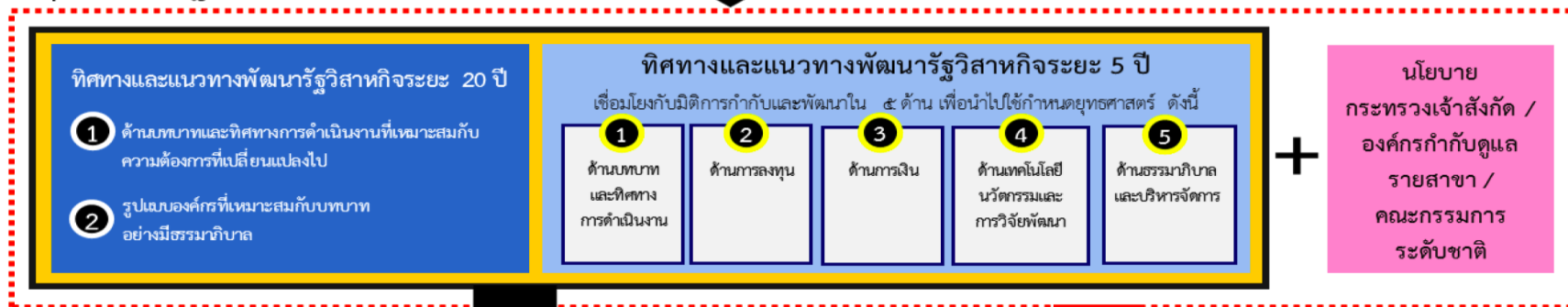
3.2) มอบหมายให้วิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจภาพรวม ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานปี 2560 แผนงานระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

3.3) มอบหมายให้วิสาหกิจจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจน โดยกำหนดให้มีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย

## (1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



## (2) ยุทธศาสตร์วิสาหกิจภาพรวม



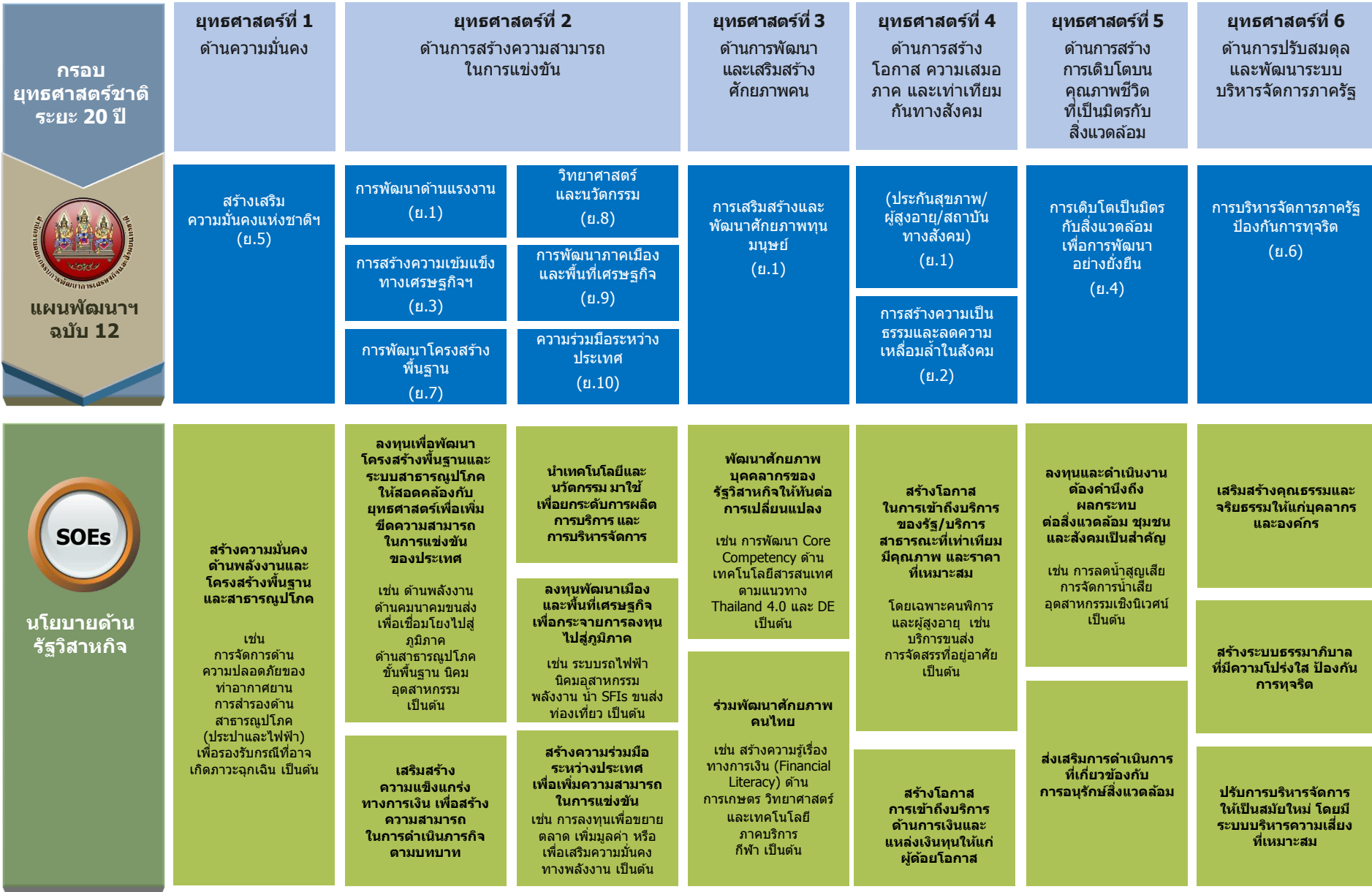
## (3) ยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา



## (4) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงานรายปีและแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและรายสาขา (A + B) เพื่อนำไปปฏิบัติและให้มีการประเมินผลการดำเนินงานต่อไป

# 3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจกับยุทธศาสตร์ชาติ



# 3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจกับยุทธศาสตร์ชาติ

## ประเทศไทย 4.0

การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) และจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการจาก “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ 1) กับดักรายได้ปานกลาง 2) กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3) กับดักความไม่สมดุล โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก 3 ด้าน ดังนี้



### 1 Productive Growth Engine



### 2 Inclusive Growth Engine



### 3 Green Growth Engine

มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญา อย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทาง ให้ไทยเติบโตอย่างกระจาย ไม่กระจุก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน การสร้างและยกระดับผลผลิตภาพ

กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรร ทรัพยากรชุดใหม่

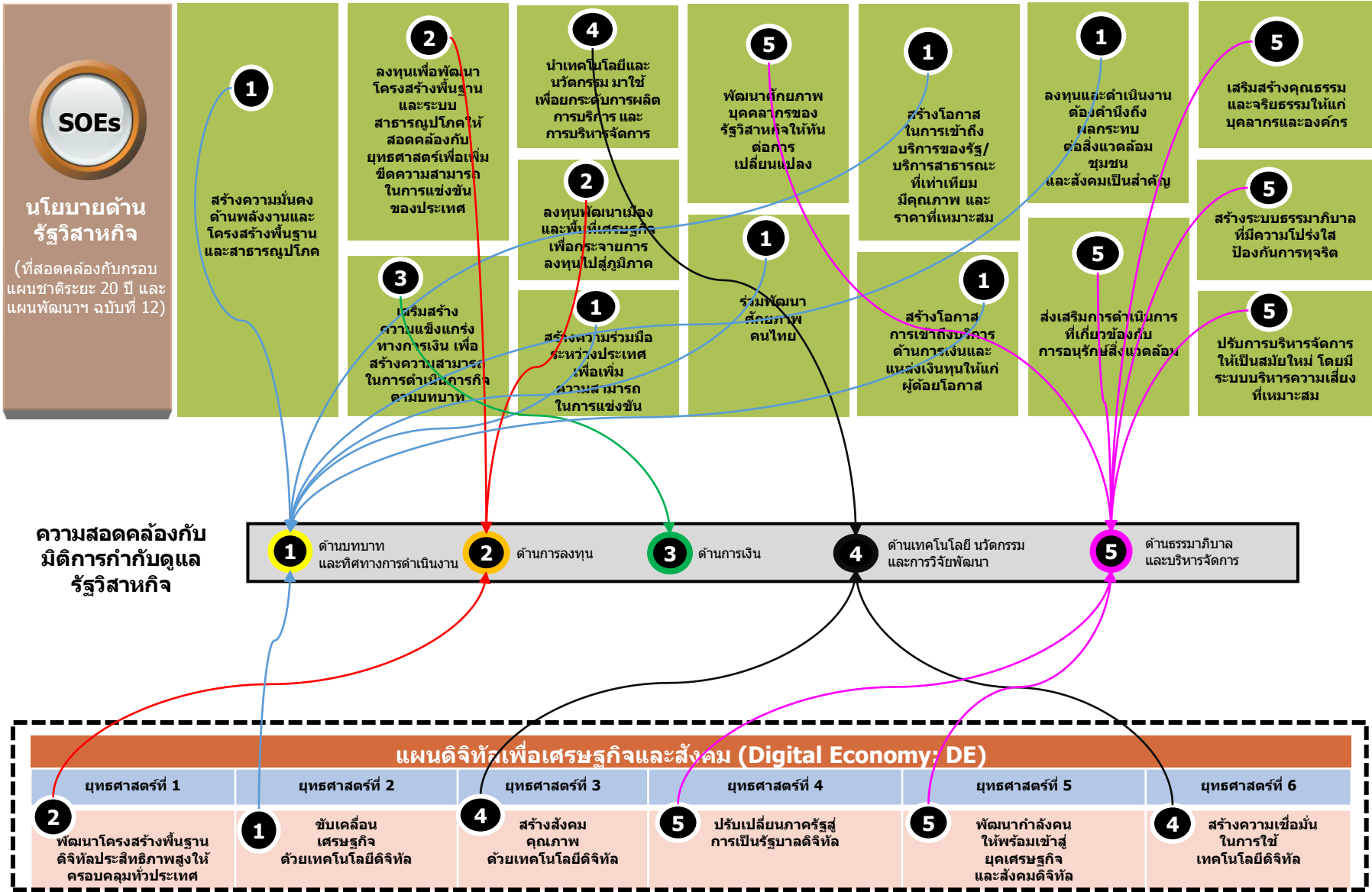
กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความตระหนัก และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)



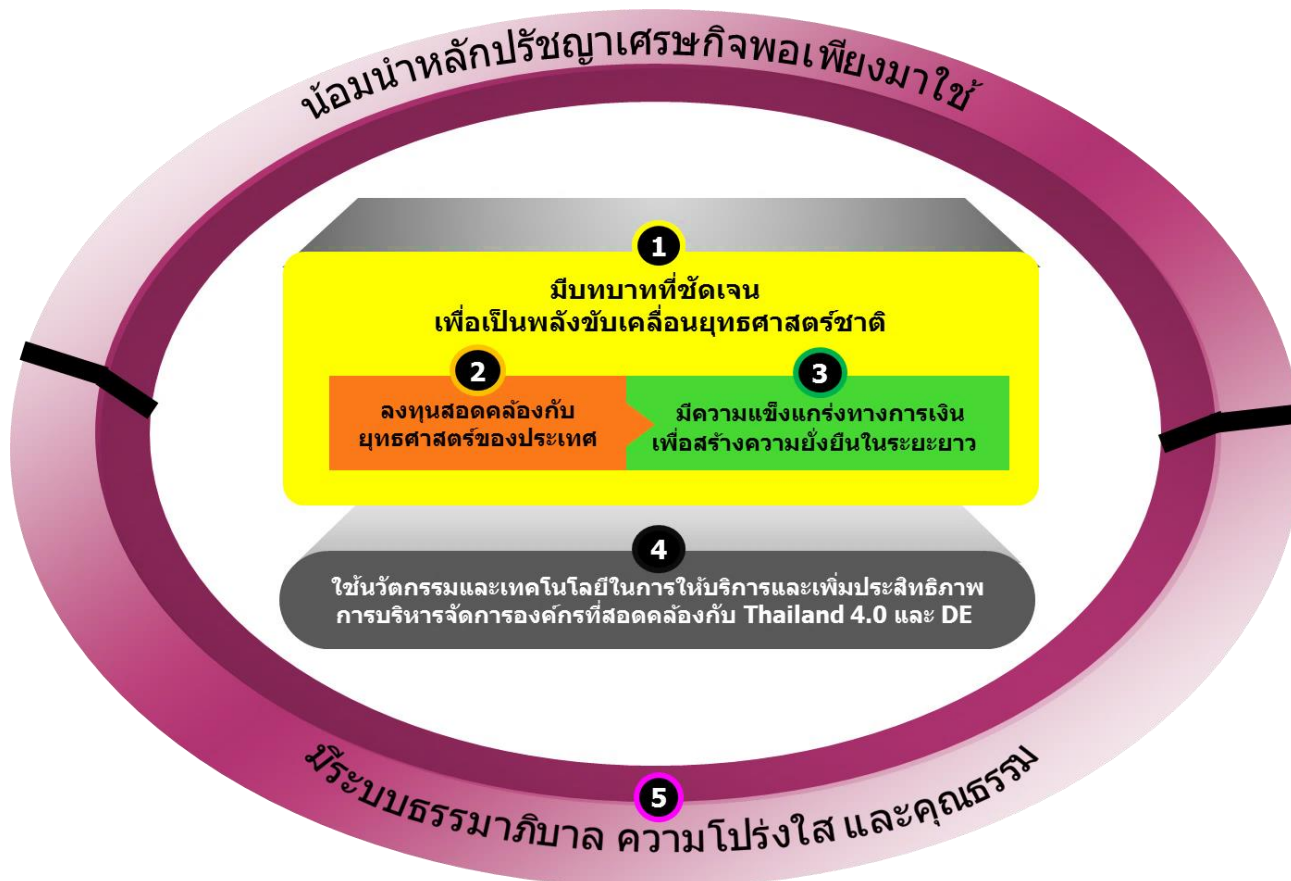
ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
<b>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT ต่างๆ ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ</li> </ul>	<b>ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า โดยผลักดันธุรกิจให้เข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัลสู่สากล และให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อปฏิรูปการผลิตสินค้าและบริการ เช่น Fintech</li> </ul>	<b>สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้าง Digital Platform ให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>การสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>	<b>ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว</li> <li>ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล โดยเน้นบูรณาการ การลงทุนในทรัพยากร การเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน</li> <li>สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูล</li> <li>พัฒนา Platform บริการพื้นฐานภาครัฐ</li> </ul>	<b>พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร</li> <li>ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสายอาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต</li> </ul>	<b>สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการทำธุรกรรมออนไลน์ ด้วยการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การคุ้มครองผู้บริโภค</li> </ul>

# 3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจกับยุทธศาสตร์ชาติ





“ รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ  
 โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน  
 โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ  
 ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ”





**1 ยุทธศาสตร์ที่ 1:**

กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

**เป้าประสงค์ :**

- รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

**แนวทางพัฒนา :**

- กำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่จะช่วยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน
- กำหนดบทบาทและทิศทางโดยคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป เช่น เทคโนโลยีและโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น
- นำบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนไปดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด

**2 ยุทธศาสตร์ที่ 2:**

บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

**เป้าประสงค์ :**

- ภาครัฐมีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี
- โครงการลงทุนมีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ

**แนวทางพัฒนา :**

- มีการจัดทำแผนการลงทุนที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางตามยุทธศาสตร์ โดยนำแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) มาประกอบการพิจารณา โครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจด้วย
- จัดทำโครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ 5 ปี โดยคำนึงถึงลำดับความพร้อมและความสำคัญ
- พิจารณาแหล่งเงินทุนโครงการของรัฐวิสาหกิจให้ครบถ้วนและเหมาะสมกับโครงการ
- สนับสนุนให้มีการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือก เช่น PPP กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

**3 ยุทธศาสตร์ที่ 3:**

เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

**เป้าประสงค์ :**

- รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลางและระยะยาว
- รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขจนแล้วเสร็จ
- ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินการตามบทบาท

**แนวทางพัฒนา :**

- จัดให้มีประมาณการผลประกอบการและฐานะทางการเงินระยะ 5 ปี โดยให้มีการเสนอแนวทางการสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้สามารถดำเนินการตามบทบาทได้ตามเป้าหมาย
- สร้างความมั่นคงด้านรายได้ ควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์
- แก้ไขปัญหาการขาดทุนของรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงิน โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนต่อเนื่องต้องจัดทำแผนพลิกฟื้นทางการเงินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางการเงิน
- มีระบบสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจ เช่น PSO/PSA เป็นต้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอในการให้บริการตามนโยบายรัฐ
- ต้องมีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ชัดเจนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

**ยุทธศาสตร์ที่ 4:**

สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE

**เป้าประสงค์ :**

- รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนางานและการให้บริการแก่ประชาชน
- รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง

**แนวทางพัฒนา :**

- ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
- รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล
- ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท
- ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณะได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

**ยุทธศาสตร์ที่ 5:**

ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

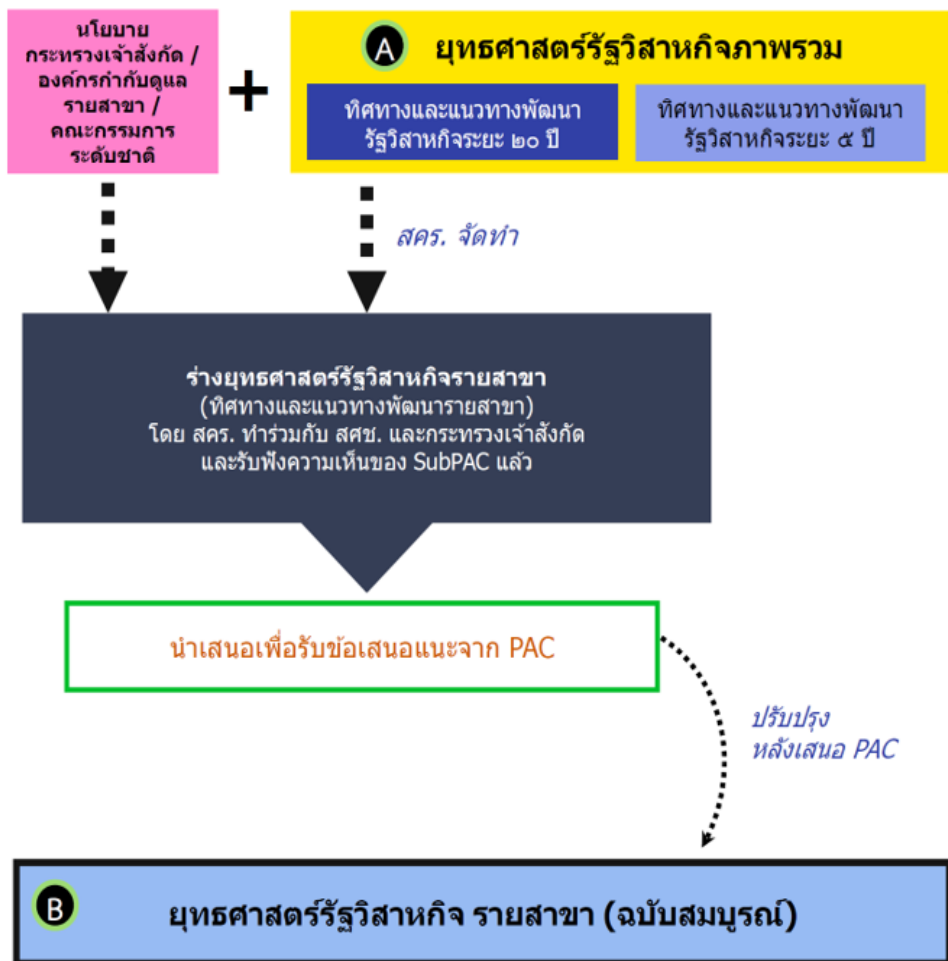
**เป้าประสงค์ :**

- รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม
- ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ
- รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ

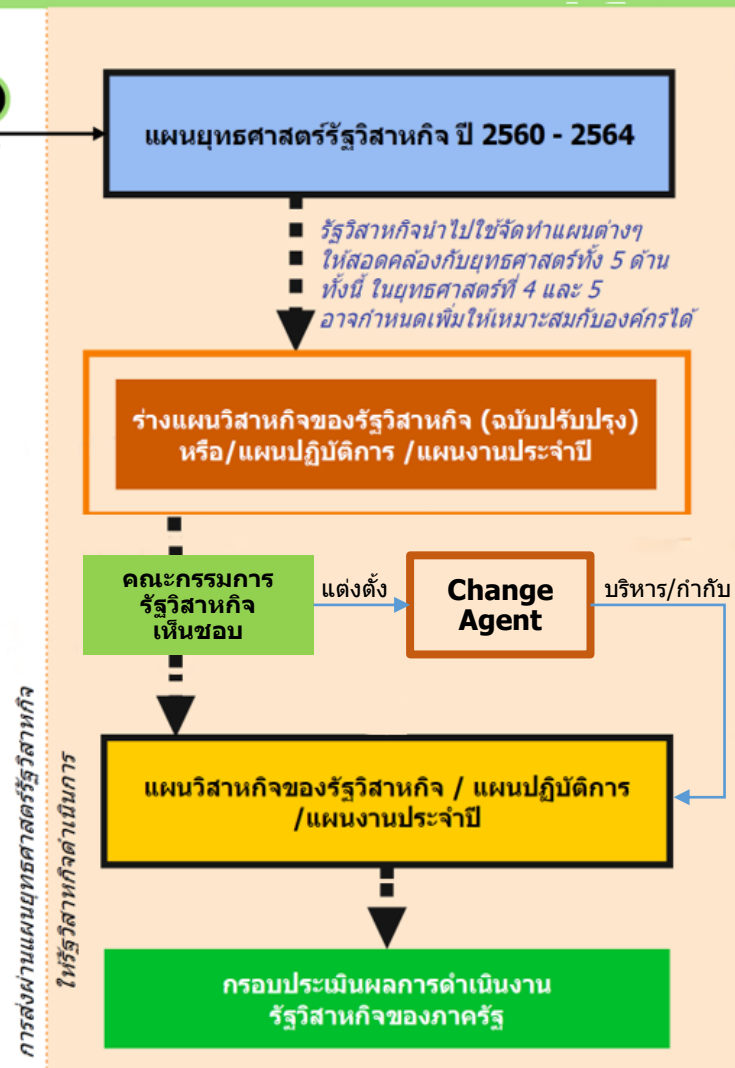
**แนวทางพัฒนา :**

- รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล
- รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
- รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ ITA มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่สาธารณะ ทั้งนี้ กระบวนการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ
- รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใช้ เช่น Integrity Pact (IP) CoST เป็นต้น
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
- รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

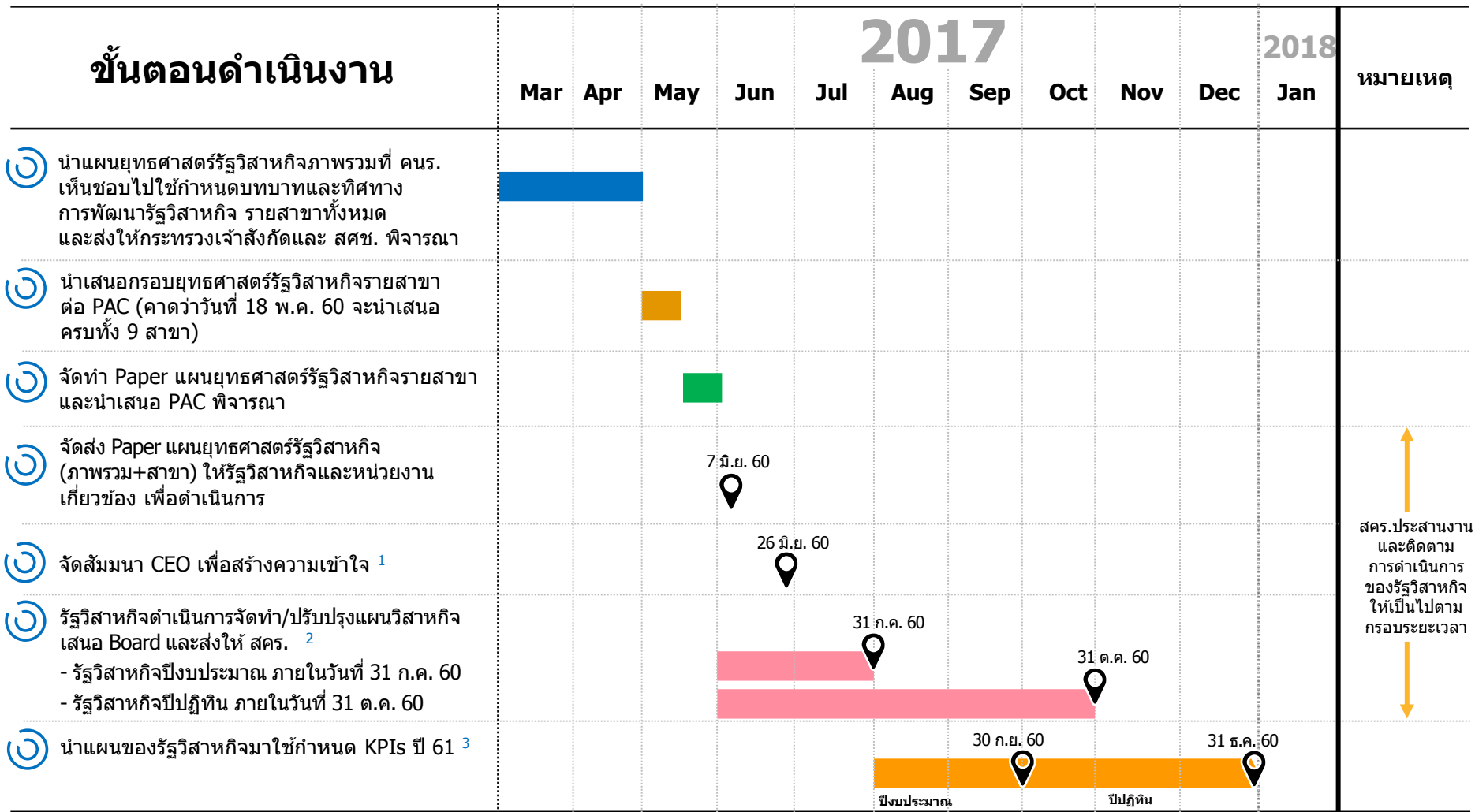
## การจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจของ สคร.



## รัฐวิสาหกิจนำไปดำเนินการ



# 7 กรอบระยะเวลาจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและนำไปปฏิบัติ



<sup>1</sup> สืบเนื่องจากระยะเวลาการจัดทำ/ปรับปรุงแผนของวิสาหกิจมีระยะเวลาลดลงจากแผนเดิมและเพื่อส่งให้รัฐวิสาหกิจนำไปจัดทำ/ปรับปรุงแผนที่เกี่ยวข้องได้ทันกับช่วงการประเมินผล ปี 61 จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการสัมมนาสร้างความเข้าใจในการนำแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจไปปฏิบัติ

<sup>2</sup> รัฐวิสาหกิจต้องนำแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจภาพรวมและรายสาขาไปดำเนินการจัดทำแผนงานปี 61 และปรับปรุงแผนวิสาหกิจ รวมถึงแผนงานที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอ Board ให้ความเห็นชอบ และเพื่อให้เป็นไปตามกำหนดเวลา รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการควบคู่ไปกับการรวบรวมการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลดำเนินงานได้

<sup>3</sup> รัฐวิสาหกิจจะต้องจัดสร้าง KPIs แผนวิสาหกิจและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ให้ สศร. ล่วงหน้าอย่างน้อย 2 เดือน ก่อนเริ่มปีบัญชี

## ความเป็นมาของการจัดทำ Skill Matrix และความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

- 1) มติ คณร. ครั้งที่ 4/2559 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2559 เห็นชอบในหลักการกำหนด Skill Matrix เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ
- 2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมที่ คณร. ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 ให้ความเห็นชอบแล้ว โดยยุทธศาสตร์ที่ 5: ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

## สมรรถนะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ



รัฐวิสาหกิจจัดทำ Skill Matrix สำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดรายละเอียดต่างๆ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

## ส่วนที่ 1

- ให้ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจพิจารณากำหนด Skill Matrix ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ให้การกำหนด Skill Matrix ไม่เกินกว่าจำนวนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ให้ทุกรัฐวิสาหกิจมี Skill Matrix ใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ การเงิน บัญชี กฎหมาย และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กรณีที่กฎหมายจัดตั้งกำหนดให้มีความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ ก็ให้กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะดังกล่าวไว้ใน Skill Matrix ด้วย

## ส่วนที่ 2

- ระบุคุณวุฒิ (วุฒิการศึกษา) และความเชี่ยวชาญ (ประสบการณ์\*) ของกรรมการรัฐวิสาหกิจชุดปัจจุบัน ทั้งนี้ ความเชี่ยวชาญต้องพิจารณาจากประสบการณ์จากการปฏิบัติงานเท่านั้น
- ความเชี่ยวชาญ (ประสบการณ์\*) ให้ระบุ 2 ลำดับแรกที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด

หมายเหตุ : \* "ประสบการณ์" หมายถึง ประสบการณ์จากการทำงานตรงในความเชี่ยวชาญนั้น

สคร. วิเคราะห์  
ตรวจสอบ  
ความถูกต้อง  
และเหมาะสม

เสนอ

ดร. พิจารณา

นำไป  
ปฏิบัติ

นำไปใช้ในกระบวนการสรรหา  
กรรมการรัฐวิสาหกิจ