

## บริษัท วิษุการบิณฑประเทศไทย จำกัด

### ระเบียบวาระ

การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๓ (๖๔๔)

วันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๓

.....

วาระที่                    รายงานการบริหารผลลัพธ์โครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ  
                                ณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓

#### ๑. วัตถุประสงค์ในการนำเสนอ

เพื่อทราบผลการดำเนินงานโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณ ณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ และให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน เพื่อบริษัท จะได้นำมาใช้ประกอบการบริหารจัดการในเรื่องดังกล่าวต่อไป

#### ๒. กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

กระทรวงการคลัง (กค.) ได้ให้ความสำคัญและถือว่าข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริษัท เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน รวมทั้งในส่วนของการเบิกจ่ายงบประมาณสามารถนำมาเป็นเหตุผลส่วนหนึ่งในการปรับตัวเลขวงเงินเบิกจ่ายลงทุนตามเงื่อนไขที่ได้ระบุไว้ในบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท ณ สิ้นปีงบประมาณตามที่ กค. ระบุไว้ บริษัท จึงขอนำเสนอคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริษัท ได้รับทราบผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส

#### ๓. ข้อมูลประกอบการพิจารณา

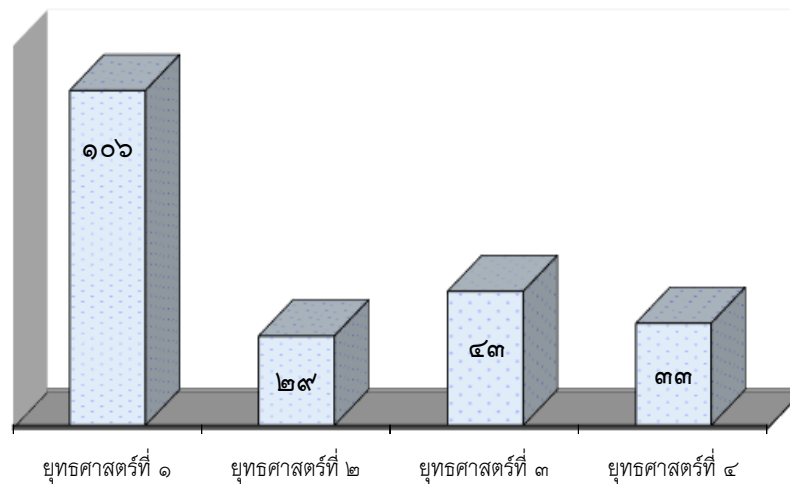
##### ๓.๑ ที่มาของเรื่อง

ปัจจุบันบริษัท ใช้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗ เป็นแนวทางการดำเนินงานโดยแผนวิสาหกิจดังกล่าว เป็นแผนการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)	“เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑:	การให้บริการการเดินทางอากาศ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒:	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓:	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔:	การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน

ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗ ภายใต้อัตลักษณ์ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ มีโครงการ/งานที่ติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ จำนวนรวมทั้งสิ้น ๒๑๑ โครงการ/งาน (๑๗๐ โครงการ ๔๑ งาน) จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้ (รายละเอียดประกอบบทพิจารณาตามเอกสารแนบ ๑)

จำนวนโครงการ/งาน



ในการติดตามผลการดำเนินงาน บริษัทฯ โดยสำนักงานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ ได้จัดทำรายงานความสามารถในการดำเนินโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เสนอต่อที่ประชุมฝ่ายจัดการระดับสูงเป็นรายเดือน เพื่อทราบ/ให้ข้อคิดเห็น การบริหารความเสี่ยงและร่วมพิจารณาแนวทาง/วิธีการในการแก้ไขข้อขัดข้อง รวมทั้งบริหารจัดการและป้องกันไม่ให้โครงการ/งานดังกล่าวมีผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนดำเนินการ และ/หรือการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่ายทั้งปีที่กำหนดไว้

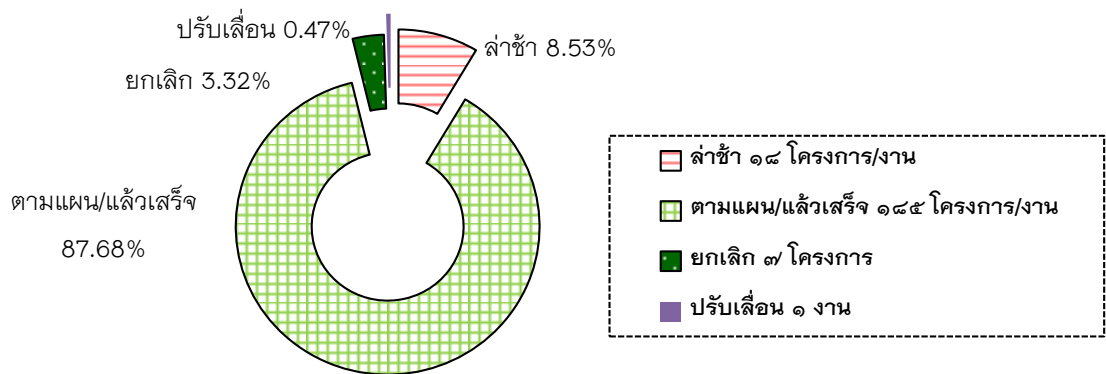
ดังนั้น บริษัทฯ จึงเห็นควรที่จะนำเสนอรายงานการบริหารผลสัมฤทธิ์โครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ต่อคณะกรรมการบริหารเป็นรายไตรมาส เพื่อทราบผลการดำเนินงาน พร้อมให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ต่อไป

### ๓.๒ ผลการดำเนินงาน

บริษัทฯ โดยสำนักงานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ ได้จัดทำข้อมูลรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ แล้ว บริษัทฯ จึงขอนำเสนอรายงานผลดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อทราบผลการดำเนินงานดังกล่าวในการประชุม ครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๓ (๘๙๕) ในวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๓

### ๓.๓ ข้อเสนอหรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการดำเนินการ

๓.๓.๑ **สรุปผลการดำเนินโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ** จากจำนวนโครงการ/งานที่ติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ รวมทั้งสิ้น ๒๑๑ โครงการ/งาน (๑๓๐ โครงการ ๔๑ งาน) มีผลการดำเนินงานสิ้นสุด ณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ดังนี้



โครงการที่ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนดำเนินงาน จำนวน ๑๘ โครงการ/งาน และมีโครงการที่ยกเลิกการดำเนินการ จำนวน ๗ โครงการ รายละเอียดประกอบการพิจารณาตามเอกสารแนบ ๒ และเอกสารแนบ ๓ ตามลำดับ และมีงานที่เลื่อนไปดำเนินการในปี ๒๕๖๔ จำนวน ๑ งาน ได้แก่ พัฒนาระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) (ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๓.๑ รหัสงาน ๕๕๕-๐๒๙๑) เนื่องจากพิจารณาทบทวนแผนดำเนินงานและระยะเวลาดำเนินการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณเที่ยวบินที่ลดลง โดยเลื่อนแผนจัดจ้างที่ปรึกษาในการดำเนินงาน โดยภาพรวมความล่าช้าเกิดจาก

- ๑) รออนุญาตให้ใช้พื้นที่ และ/หรืออนุญาตก่อสร้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (รายการที่ ๑ - ๔ ในเอกสารแนบ ๒)
- ๒) การปรับบททวน TOR ให้มีความเหมาะสมกับการใช้งาน/เทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งมีการพิจารณาร่าง TOR หลายครั้ง (รายการที่ ๕ - ๑๒ ในเอกสารแนบ ๒)
- ๓) การจัดทำราคากลางใช้ระยะเวลานาน (รายการที่ ๑๓ ในเอกสารแนบ ๒)
- ๔) การทบทวนแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานจริง เช่น การปรับบททวนความต้องการใช้งาน และ/หรือระบบอุปกรณ์ หรือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อทางเดินหายใจเฉียบพลันจากเชื้อ Coronavirus (COVID-19) (รายการที่ ๑๔ - ๑๖ ในเอกสารแนบ ๒)
- ๕) อยู่ระหว่างรอการรับทราบจากกระทรวงคมนาคม เนื่องจากเป็นโครงการที่มีวงเงินเกิน ๑๐๐ ล้านบาท (รายการที่ ๑๗ - ๑๘ ในเอกสารแนบ ๒)

### **๓.๓.๒ ความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณ ณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ**

#### **๒๕๖๓**

บริษัทฯ ได้ทบทวนงบประมาณลงทุนปี ๒๕๖๓ ครั้งที่ ๒ โดยปรับบททวนวงเงินเบิกจ่ายลงทุนปี ๒๕๖๓ ที่ลดลงเนื่องจากได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) อนุมัติให้ปรับปรุงวงเงินจากเดิม ๑,๒๐๒.๐๘ ล้านบาท คงเหลือ ๙๖๑.๕๐ ล้านบาท เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๓ (ปรับลดครั้งที่ ๑ โดย สศช. อนุมัติให้ปรับปรุงวงเงินจากเดิม ๑,๒๔๐.๐๐ ล้านบาท คงเหลือ ๑,๒๐๒.๐๘ ล้านบาท เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๓)

ผลการเบิกจ่ายลงทุนสะสมจริงเบื้องต้น ณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ตุลาคม ๒๕๖๒ - กันยายน ๒๕๖๓) มียอดเบิกจ่ายสะสม จำนวน ๘๙๓.๑๓ ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายเบิกจ่ายในช่วงเดียวกัน (ปรับปรุง) จำนวน ๖๘.๓๗ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๘๙ เมื่อเทียบกับกรอบเบิกจ่ายลงทุนในปี ๒๕๖๓ จำนวน ๙๖๑.๕๐ ล้านบาท)

ทั้งนี้หากปรับเงื่อนไขตามค่าเกณฑ์การประเมินผลของกระทรวงการคลัง เรื่องการผูกพันสัญญาได้ต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ และงบสำรองราคาไม่ได้ใช้จ่าย จำนวน ๘๒.๖๓ ล้านบาท รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๔ ทำให้ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนของบริษัท มีผลสรุปได้ดังนี้

- ๑. ร้อยละของภาพรวมเบิกจ่ายสะสมปี ๒๕๖๓ ได้ร้อยละ ๑๐๑.๖๓
- ๒. ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (ไตรมาส) ได้ร้อยละ ๑๐๐.๗๕

โดยมีสถิติเปรียบเทียบการเบิกจ่ายภาพรวม ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ - ๒๕๖๓ ดังนี้

**ตารางแสดงผลเบิกจ่ายงบลงทุนรวมปีงบประมาณ ๒๕๕๘ - ๒๕๖๓**

ปีงบประมาณ	งบลงทุนรวม (ล้านบาท)			
	แผนเบิกจ่าย	ผลเบิกจ่าย	ร้อยละผลเบิกจ่าย	
			ก่อนปรับ	หลังปรับ
๒๕๕๘	๓,๐๐๙.๔๙	๒,๐๖๑.๐๓	๖๘	๘๐
๒๕๕๙	๑,๙๓๐.๐๐	๑,๙๘๐.๙๐	๙๒.๒๓	๑๐๐.๔๓
๒๕๖๐	๑,๙๑๐.๐๐	๑,๕๒๘.๓๘	๘๙.๕๐	๑๐๑.๕๐
๒๕๖๑	๑,๔๐๐.๐๐	๑,๐๖๑.๔๒	๗๕.๘๒	๘๓.๙๐
๒๕๖๒	๑,๒๕๐.๐๐	๑,๑๘๕.๘๕	๙๔.๘๘	๑๐๒.๒๒
๒๕๖๓	๙๖๑.๕๐	๘๙๓.๑๓	๙๒.๘๙	๑๐๑.๖๓

**๓.๓.๓ แนวทางการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายในปีงบประมาณ ๒๕๖๔**

จากผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้โครงการ/งาน ดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนหนึ่งเกิดจากการยกเลิกการประกวดราคา การวิจารณ์ร่าง TOR หลายครั้ง เป็นต้น รวมทั้งผลกระทบต่อการทำงานจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ตั้งแต่ต้นไตรมาสที่ ๒ ของปีงบประมาณ ๒๕๖๓ โดยบริษัท ได้บริหารจัดการรายการ Front Load มาชดเชย และได้กำหนดมาตรการเร่งรัดการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ต่อเนื่อง ดังนี้

(๑) คณะกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ได้กำหนดให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่องในปี ๒๕๖๔ ทุกสัปดาห์ โดยผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนบริหารจัดการและสื่อสารโครงการ/รายการงบประมาณในความรับผิดชอบในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ โดยร่วมกันบริหารจัดการให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการนำบทเรียนจากปี ๒๕๖๓ มาปรับปรุงการดำเนินงานในปี ๒๕๖๔

นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้บริหารจะร่วมกันประเมินความเสี่ยงของรายการงบประมาณที่ดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อทบทวนเป้าหมายการเบิกจ่ายในปี ๒๕๖๔ ต่อไป

(๒) มอบหมายให้มี Program Manager ซึ่งเป็นผู้อำนวยการใหญ่หรือผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อกำกับดูแลและบริหารจัดการร่วมกับ Project Manager ของโครงการ/งาน ทำหน้าที่ในการประสานติดตามและบูรณาการงานและบริหารผลลัพธ์โครงการ/งานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(๓) ให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญในการกำหนดและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อทำหน้าที่ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ของแต่ละโครงการ/งานที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่ในการประสาน ติดตาม และบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามให้คณะกรรมการตรวจการจ้างหรือคณะกรรมการตรวจรับ กำกับและเร่งรัดการดำเนินงานกับคู่สัญญา เพื่อให้การดำเนินงานแล้วเสร็จเป็นไปตามสัญญา และการเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมาย

#### **๔. ขั้นตอนการดำเนินการหลังจากผ่านที่ประชุมแล้ว**

บริษัท นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ไปดำเนินการต่อไป

#### **มติ**

สำนักงานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ (กลุ่มงานวิเคราะห์โครงการ)