

ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการ
รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงกลาโหม

โดย

พลเรือตรี ตูลา เกตุษฐีเยียร
ผู้ชำนาญการกองทัพเรือ
สำนักงานเลขาธิการกองทัพเรือ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ในสังกัด
กระทรวงกลาโหม

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

ผู้วิจัย พลเรือตรี ตูลา เกตุขจีเยียร **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๕๗

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ทบทวน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และ กระบวนการบริหารจัดการเฉพาะของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อ วิเคราะห์ประเด็นปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ กำหนดแนวทางในพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม และ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ นโยบายหลัก มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ โดยทำการศึกษา ทบทวน และ วิเคราะห์เปรียบเทียบเฉพาะ ระบบการบริหารจัดการในกลุ่มงานด้านการบริหารองค์กรและระบบงาน การบริหารทรัพยากร และ การ บริหารธุรกิจและการตลาดเท่านั้น ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการรวบรวม ศึกษา และ วิเคราะห์ข้อมูลจาก คู่มือ ตำรา เอกสารอ้างอิง เอกสารของทางราชการ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมา กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและปรับปรุงฯ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทฯ สมควรปรับเปลี่ยนภารกิจของบริษัทฯ เน้นด้านการป้องกันประเทศ โดยมี วัตถุประสงค์หลัก ๔ ประการ ประกอบด้วย ๑.) กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจหลัก โดยเฉพาะใน อุตสาหกรรมป้องกันประเทศและการพัฒนาธุรกิจอื่น สามารถเพิ่มรายได้และปกป้องผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ๒.) กระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานและการผลิต สามารถทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ๓.) ทรัพยากรบุคคลและระบบทุนมนุษย์ ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูง เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และ รับผิดชอบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ๔.) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า รวมถึง มีการร่วมลงทุนหรือ ประกอบกิจการร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว สามารถกำหนดเป็นนโยบาย หลักได้ ๗ นโยบาย รวมทั้ง นำมาเชื่อมโยงและกำหนดเป็นมาตรการเฉพาะ รวมทั้ง ปัจจัยความสำเร็จ ได้รวมทั้งสิ้น ๑๘ มาตรการ และ ๓๓ ปัจจัยความสำเร็จ ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าว กระทรวงกลาโหม และ กองทัพเรือ ในฐานะที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินกิจการของบริษัทฯ จะต้องให้ความสำคัญ และ สนับสนุนการปรับเปลี่ยน ภารกิจของบริษัทฯ รวมไปถึง งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานไปสู่การดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมป้องกัน ประเทศ ไปผลิตเพื่อใช้ในด้านความมั่นคงของประเทศ โดยดำเนินการร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ สถาบันวิจัย และ สถาบัน การศึกษา ที่มีความสนใจและประสงค์จะร่วมวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ต่อไป

คำนำ

กระทรวงกลาโหม (กท.) เป็นกระทรวงหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับ ดูแล และ ดำเนินการบริหารกิจการรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง รวม ๖ รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย องค์กรผลิตอาหารสำเร็จรูป องค์กรแก้ว องค์กรแบตเตอรี่ องค์กรฟอกหนัง องค์กรทอผ้า และ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด แต่การดำเนินกิจการของบางรัฐวิสาหกิจประสบการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และ บริษัทในภาคเอกชนดำเนินกิจการในธุรกิจเดียวกันมากขึ้น ทั้งนี้ กท. ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าหมดความจำเป็นที่จะต้องดำรงสภาพไว้ จึงได้ทยอย ยุบเลิกกิจการดังกล่าว ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๑ เป็นต้นมา ทำให้ในปัจจุบัน กท. มีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ใน การกำกับดูแลเหลือเพียงรัฐวิสาหกิจเดียว คือ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ทั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นบุคคลหนึ่งที่เคยได้ ร่วมทำงานกับทางบริษัทฯ มาเป็นเวลายาวนาน ได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะคงดำรงสภาพไว้ด้วยเหตุผล และความจำเป็นด้านความมั่นคง สมควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการเสียใหม่ ให้สามารถดำเนินกิจการและแข่งขันในธุรกิจเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ใน สังกัดกระทรวงกลาโหม” ครั้งนี้ ได้ทำการศึกษา ทบทวน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการบริหารจัดการของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน เปรียบเทียบกับทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอู่ต่อเรือและซ่อมเรือ รวมทั้ง วิเคราะห์ประเด็นปัญหา อุปสรรค และ ข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วนำผลที่ได้มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยรวม ทั้งการ กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ นโยบายหลัก และ การเชื่อมโยงนโยบายดังกล่าว สู่มาตรการเฉพาะต่างๆ รวมถึง ปัจจัยความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการบริษัทฯ ต่อไปในอนาคต

พล.ร.ต.

(ตูลา เกตุษฐีธร)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๔
บทที่ ๒ ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารจัดการต่อเรือและซ่อมเรือ	๖
ทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป	๖
สรุปแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๙	๑๐
นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	๑๑
กระบวนการต่อเรือและซ่อมเรือและแนวคิดในการบริหารจัดการ	๑๗
สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ	๒๔
แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ	๓๒
สรุป	๓๗
บทที่ ๓ การบริหารจัดการของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	๓๘
ความเป็นมาและการดำเนินธุรกิจของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด	๓๘
โครงสร้างการบริหารจัดการภายใน	๔๒
วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ นโยบายที่เกี่ยวข้อง	๔๕
แผนที่ยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจ	๔๙

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓	
การบริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (ต่อ)	
กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ	๕๐
ผลการประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๖	๕๑
การจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)	๕๓
สรุป	๕๖
บทที่ ๔	
การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ	๕๗
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ SWOT Analysis	๕๗
การพิจารณากำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ	๖๒
ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ	๖๓
การเชื่อมโยงนโยบายการพัฒนาฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ	๖๕
สรุป	๖๙
บทที่ ๕	
สรุปและข้อเสนอแนะ	๗๐
สรุป	๗๐
ข้อเสนอแนะ	๗๓
บรรณานุกรม	๗๕
ประวัติย่อผู้วิจัย	๗๘

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒-๑	เป้าหมายการซ่อมทำเรือภายในประเทศในรอบ ๑๐ ปี (พ.ศ.๒๕๔๔ – ๒๕๕๔)	๒๗
๒-๒	จำนวนบริษัท/คูเรือในประเทศจำแนกตามภูมิภาคต่างๆ	๒๗
๒-๓	การลงทุนในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของประเทศไทย	๒๘
๒-๔	ตารางแสดงโปรแกรมการปลดระวางเรือตามข้อกำหนด IMO 13G อย่างย่อ	๓๐
๒-๕	สถิติเรือเข้าเทียบท่าที่ท่าเรือแหลมฉบัง ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๕๔ ถึง พ.ศ.๒๕๕๘	๓๖
๓-๑	อัตรากำล้างพลของบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด ณ ๑ พ.ค.๕๘	๔๔
๔-๑	การเชื่อมโยงนโยบายฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ	๖๕

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒-๑	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ	๘
๒-๒	กระบวนการผลิตและประกอบชิ้นส่วนต่างๆ เป็นตัวเรือ	๑๐
๒-๓	กระบวนการการต่อเรือ (Shipbuilding Processes)	๑๙
๒-๔	หางและประกอบบล็อก (Block) จนแล้วเสร็จ และ ปล่อยเรือลงน้ำ	๒๑
๒-๕	กระบวนการซ่อมทำเรือของอุทหาเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุทหาเรือ	๒๓
๒-๖	กราฟแสดงการปลดระวางเรือตามข้อกำหนด IMO 13G	๓๐
๒-๗	การพยากรณ์การเจริญเติบโตของความต้องการซ่อมทำเรือรายปีถึง ปี ค.ศ.๒๐๑๕	๓๑
๒-๘	การพยากรณ์ความต้องการการซ่อมทำเรือของโลกตามขนาดของเรือ	๓๑
๓-๑	บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ในพื้นที่เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร	๓๘
๓-๒	ที่ตั้งของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ภายในอุ่ราชนาวิมิตลลา อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี	๔๐
๓-๓	ผังการจัดองค์กรของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด	๔๓
๓-๔	การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด	๔๙
๓-๕	ผลการคำนวณค่าผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ณ วันสิ้นปี งบประมาณ ๒๕๕๖-๕๗	๕๔
๓-๖	ผลการคำนวณค่าผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ณ วันสิ้นปี งบประมาณ ๒๕๕๘	๕๕
๔-๑	กรอบความคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุง ระบบการบริหารจัดการของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด	๖๒
๔-๒	ความสัมพันธ์และปัจจัยผลกระทบในมิติต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์ กับวัตถุประสงค์เฉพาะๆ ของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ปี ๕๙ - ๖๓	๖๔

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงกลาโหม เป็นกระทรวงหนึ่งที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล และการดำเนินการบริหารกิจการรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง รวม ๖ รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย องค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป องค์การแก้ว องค์การแบดเตอรี องค์การฟอกหนัง องค์การทอผ้า และ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด แต่การดำเนินการต่างๆ ของบางรัฐวิสาหกิจประสบภาวะการณ์ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีบริษัทในภาคเอกชนดำเนินกิจการเดียวกันมากขึ้น ประกอบกับ กระทรวงกลาโหม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า หมดความจำเป็นที่จะต้องดำรงสภาพไว้ จึงได้ดำเนินการทยอยยุบเลิกกิจการดังกล่าว ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๑ เป็นต้นมา ทำให้ในปัจจุบัน กระทรวงกลาโหมมีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการกำกับดูแลเหลือเพียงรัฐวิสาหกิจเดียว คือ บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด ทั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นบุคคลหนึ่งที่เคยได้ร่วมทำงานกับทางบริษัทฯ มาเป็นเวลายาวนาน ได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะคงดำรงสภาพไว้ ด้วยเหตุผล ความจำเป็นดังกล่าวต่อไปนี้

บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด เดิมใช้ชื่อ บริษัท บางกอกด็อก จำกัด ก่อตั้งขึ้นโดยนักลงทุนชาวอังกฤษชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาวิสุตรสารดิษฐ์ เมื่อปี พ.ศ.๒๔๐๘ โดยมีความมุ่งหมายที่จะบริการซ่อมทำเรือให้แก่บรรดาเรือสินค้าเดินทะเลที่เข้ามาค้าขาย ณ เมืองท่าของกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ในการประกอบกิจการรวมทั้งสิ้น ๒๐ ไร่ ๑ งาน ๘๒ ตารางวา ต่อมาภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ ๒ สิ้นสุดลง บริษัทฯ ได้รับความเสียหายจากสงครามครั้งนี้ค่อนข้างมาก กองทัพเรือจึงได้ตัดสินใจซื้อหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ มาดำเนินการแทน และได้ทำการเปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่เป็น “บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด” และ เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษจาก Bangkok Dock Co., Ltd เป็น “Bangkok Dock Company (1957) Limited” เมื่อ ๑๕ พ.ย.๒๕๐๐ และ ในปัจจุบันได้รับการจัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยให้อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทยุทธปัจจัย (ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น สาขาอุตสาหกรรม) ดำเนินกิจการในรูปแบบพาณิชย์กรรม ตามมติคณะรัฐมนตรี ในปี

พ.ศ.๒๕๒๖ ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง มีที่ตั้งอยู่เลขที่ ๑๗๔/๑ ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

ตลอดระยะเวลากว่า ๓๐ ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ได้รับการจัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร แนวทางการดำเนินงาน และ พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ตามปัจจัยและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอมา แต่เนื่องจาก บริษัทฯ มีข้อจำกัดในด้านทำเลที่ตั้งของสถานที่ประกอบกิจการที่ไม่เอื้ออำนวยในการให้บริการและนำเรือเข้า - ออก กล่าวคือ มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการหลักๆ ๒ ประการ คือ สะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาตั้งแต่ปากแม่น้ำเข้ามาที่บริษัทฯ จะต้องเดินเรือผ่านสะพานถึง ๖ สะพานด้วยกัน และ การปฏิบัติงานสร้างและซ่อมเรือ ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่มีต่อชุมชนข้างเคียง อาทิ ที่อยู่อาศัย อาคารพาณิชย์ วัด โรงเรียน เป็นต้น ไม่มากก็น้อยมาโดยตลอด เป็นเหตุทำให้การดำเนินงานและการบริหารจัดการในภาพรวม ไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ได้ รวมทั้งมีค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยงจากข้อจำกัดดังกล่าวสูง ยากต่อการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมาโดยตลอด

ในช่วงปี พ.ศ.๒๕๕๔ - ๒๕๕๕ กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ได้เสนอที่จะให้การสนับสนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายและจัดสร้างอู่เรือใหม่ ขดเขยให้จากการที่กระทรวงการคลังจะเป็นผู้เข้าดำเนินการพัฒนาที่ดินของบริษัทฯ ที่มีอยู่เดิมให้ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ต่อไป คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาแล้ว จึงมีมติให้ย้ายสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ จากเดิม ไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ในพื้นที่เช่ากรรมธนารักษ์ ณ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่อยู่ภายใน อู่ราชนาวิมิตตลอดดุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ในปี พ.ศ.๒๕๕๖ แต่เนื่องจากบริษัทฯ ดำเนินกิจการด้วยเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เอง ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล หรือ กระทรวงการคลัง ในการนี้ ทางบริษัทฯ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบริษัทฯ ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และ ระยะยาว ภายในวงเงินประมาณ ๒,๒๐๐ ล้านบาท รองรับการโยกย้ายและจัดสร้างอู่เรือใหม่ในครั้งนี้ เสนอให้กระทรวงการคลังและคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาสนับสนุนตามที่ได้ตกลงกันไว้ตามข้างต้นด้วย

แต่เนื่องจากสถานที่ประกอบกิจการใหม่ของบริษัทฯ ณ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เป็นพื้นที่ตั้งที่อยู่ห่างไกลจากสถานที่ประกอบกิจการเดิมมาก ทำให้มีพนักงานและเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ บางส่วนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ไม่สะดวกที่จะย้ายไปปฏิบัติงานได้ และ ได้ลาออกไปตามโครงการ “ร่วมใจจาก” (Early Retirement) ที่บริษัทฯ ได้จัดให้มีขึ้น ทางบริษัทฯ จึงได้มีการ

ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ และ กำลังพลที่เหลืออยู่ เพื่อให้ดำรงชีวิตสามารถที่จะดำเนินกิจการต่อไปในเบื้องต้นได้ในระดับหนึ่ง

ต่อมาในช่วงปลายปี พ.ศ.๒๕๕๖ ได้เกิดภาวะวิกฤติทางการเมืองภายในประเทศครั้งใหญ่ โดยกลุ่มประชาชนที่ไม่พึงพอใจในการบริหารประเทศของรัฐบาลในขณะนั้น ได้รวมตัวกันต่อต้าน มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายจากผู้สนับสนุนรัฐบาล ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี เหตุการณ์ลูกกลมใหญ่โต จนไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ให้อยู่ในความสงบดังเดิมได้ จึงนำมาซึ่งการกระทำรัฐประหาร โดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เมื่อวันที่ ๒๒ พ.ค.๒๕๕๗ เป็นเหตุให้โครงการต่างๆ ที่จะได้นำมาพัฒนาบริษัทฯ โดยรวม ตามที่ได้จัดทำและเสนอกระทรวงการคลังไว้ ซึ่งอยู่ระหว่างรอการอนุมัติ จากคณะรัฐมนตรีได้พับไป เป็นเหตุให้บริษัทฯ ยังคงประสบปัญหาในด้านการบริหารจัดการโดยรวม รวมทั้ง ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสร้างเรือและซ่อมเรือ เป็นผลทำให้บริษัทฯ มีผลประกอบการที่ค่อนข้างต่ำและประสบภาวะการณ์ขาดทุนต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ด้วยขีดจำกัดในการดำเนินธุรกิจดังกล่าว ทำให้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้ทำบันทึกข้อตกลงกับฝ่ายรัฐบาล เพื่อประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี บัญชี จำเป็นต้องได้รับการประเมินผลงานและผลประกอบการจาก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในการนี้ สคร. โดยมอบหมายให้บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้ดำเนินการประเมินผลฯ ทั้งนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๕ และ ๒๕๕๖ (งบการเงินเบื้องต้นก่อนการรับรองงบการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) มีผลการประเมินอยู่ที่ระดับคะแนน ๒.๐๕๗๘ และ ๒.๗๙๔๘ ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (ที่ระดับคะแนน ๓.๐๐๐๐)

จากที่ได้กล่าวมาแล้วตามข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีคามจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทฯ จะต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของบริษัทฯ ใหม่โดยเร่งด่วน ให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจในภาวะปกติ และ สร้างความมั่นคงให้แก่รัฐ ในฐานะอยู่เรือสำราญในภาวะสงครามควบคู่กันสืบไป สอดคล้องกับนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่ได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ ข้อ ๖. การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ หัวข้อย่อย ๖.๑๔ พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษา ทบทวน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร รวมถึง กระบวนการบริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบัน เปรียบเทียบกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอู่ต่อเรือและซ่อมเรือ

๒. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ประเด็นปัญหา อุปสรรค และ ข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ กำหนดแนวทางในพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยรวมที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

๓. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยรวมของบริษัทฯ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และ นโยบายหลัก รวมทั้ง การเชื่อมโยงนโยบายสู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ จะทำการศึกษา ทบทวน และ วิเคราะห์เปรียบเทียบเฉพาะระบบการบริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ในระดับองค์กร (Corporate Level) เพื่อเสนอแนะแนวทาง นโยบาย หรือ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบริษัทฯ โดยรวม ในกลุ่มงานด้านการบริหาร องค์กรและระบบงาน การบริหารทรัพยากร และการบริหารธุรกิจและการตลาดเท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการรวบรวม ศึกษา และ วิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและกระบวนการในการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง รูปแบบในการบริหารจัดการอู่เรือต่างๆ จาก คู่มือ ตำรา เอกสารอ้างอิง เอกสารของทางราชการ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับหลักการ ทฤษฎี และ แนวปฏิบัติของอู่ต่อเรือและซ่อมเรือของภาครัฐและเอกชน ที่มีประสบการณ์ทางด้านการต่อเรือและซ่อมเรือมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการบริษัทฯ ในระดับองค์กร (Corporate Level) ให้สามารถแข่งขันในตลาดต่อเรือและซ่อมเรือได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

๒. ได้แนวความคิดที่ใช้เป็นต้นแบบ/นโยบายให้หน่วยงานระดับต่างๆ ในบริษัทฯ ทั้งในระดับธุรกิจ (Business Level) และ ในระดับปฏิบัติการ (Functional Level) นำไปขยายผลสู่การปฏิบัติ ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

คำจำกัดความ

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง ๑. องค์กรของรัฐบาล ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และ ให้หมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ

๒. บริษัท หรือ ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่กระทรวง ทบวง กรม หรือ ทบวง การเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า หรือ รัฐวิสาหกิจตาม ๑. มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

การต่อเรือ หมายถึง กิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างเรือ ตั้งแต่การออกแบบเรือการสร้างเรือ การติดตั้งอุปกรณ์ประจำเรือ การทดสอบ ทดลองเรือให้มีคุณสมบัติ และ ชีตความสามารถตามที่กำหนด รวมถึง การส่งมอบเรือ

การซ่อมเรือ หมายถึง การปฏิบัติทั้งปวง ที่กระทำเพื่อให้เรือที่เข้ารับการซ่อมทำ คงอยู่ในสภาพ หรือ กลับคืนสู่สภาพใช้งานได้ การปฏิบัติดังกล่าว ได้แก่ การตรวจ การทดสอบ การบริการ การแยกประเภทในเรื่องความสามารถใช้งานได้ การซ่อม การซ่อมสร้าง การดัดแปลง และ การทำให้กลับมาใช้งานได้

อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

หมายถึง อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ ความมั่นคงของรัฐ และ ผลประโยชน์แห่งชาติ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมายถึง คณะบุคคลที่แต่งตั้งตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ หนังสือบริคณห์-
สนธิ และ ข้อบังคับบริษัท รวมทั้ง ระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ
ประกอบด้วย ผู้แทนจากภาครัฐ และ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ-
ชาญหลายด้านจากภาคเอกชน เพื่อกำกับดูแลโดยทั่วไปในกิจการของ
รัฐวิสาหกิจเพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมุ่ง
พัฒนาการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ ให้มีความเจริญก้าวหน้า และ เป็น
เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพให้กับรัฐในการพัฒนาประเทศ และ ก่อให้เกิด
มูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สินของรัฐต่อไป

ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐ-
วิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่อำนวยการ สั่งการ และ ช่วยเหลือให้พนักงาน/ลูก-
จ้างของรัฐวิสาหกิจ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง
รัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุด
ของรัฐวิสาหกิจ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นมืออาชีพ และ
มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำขององค์กร สามารถประสานความร่วมมือ
ภายในและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจ
นั้น มีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคง และ เป็นองค์กรหนึ่งที่มีส่วนช่วยสนับ-
สนุนในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

บทที่ ๒

ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารจัดการอุตสาหกรรมต่อเนื่องและซ่อมเรือ

ทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป

การบริหารจัดการโดยทั่วไป สำหรับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและซ่อมเรือ นั้น มีกระบวนการต่างๆ เหมือนกับการทำธุรกิจรับจ้างเหมาโดยทั่วไป สามารถสรุปหลักการในการบริหารจัดการทางธุรกิจ (Managing) ^๑ ได้ดังนี้

๑. การจัดการเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Managing for Competitive Advantage) เป็นการบริหารจัดการในกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร เพื่อเพิ่มความเปรียบทางการค้าเหนือคู่แข่งและสามารถทำกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๑.๑ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการสร้าง และ แนะนำสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มลูกค้า หรือ เป็นตัวเลือกตัวใหม่เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

๑.๒ การจัดการคุณภาพ (Quality) เป็นการให้ความสำคัญในคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้

๑.๓ ความรวดเร็ว (Speed) เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในความสำเร็จของงาน ที่มีความรวดเร็ว ทันต่อเวลา และสามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงตามที่ลูกค้ากำหนดไว้

๑.๔ ความได้เปรียบด้านราคา (Cost Competitiveness) เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายในกระบวนการต่างๆ ให้ต่ำเพียงพอที่จะยังคงสร้างผลกำไร และ หาราคาขายอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคพึงพอใจอีกด้วย

๒. องค์ประกอบของการจัดการ (The Function of Management) ประกอบด้วย

๒.๑ การวางแผนงาน (Planning) เป็นการออกแบบและกำหนด เป้าหมาย รวมถึง กระบวนการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจขององค์กร สามารถบรรลุสู่ความสำเร็จในห้วงเวลาที่กำหนด

๒.๒ การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing) เป็นการจัดความสัมพันธ์ของภาคส่วนต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปได้ภายใต้ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

^๑ Thomas S. Bateman and Scott A. Snell. Management : Leading & Collaborating in a Competitive World. Seventh Edition. (New York : McGraw - Hill Irwin, 2007). p.11 - 22.

ทั้งด้านโครงสร้างทางกายภาพขององค์กร บุคลากร การเงิน การจัดการข้อมูลข่าวสาร และ ทรัพยากร อื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๓ การนำองค์กร (Leading) เป็นการชักจูงใจและสื่อสารกับบุคลากรและกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร โดยให้การช่วยเหลือ แนะนำ และ สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายในทุกๆระดับ

๒.๔ การควบคุม (Controlling) เป็นการจัดการองค์ประกอบของกระบวนการการทำงาน การติดตามการปฏิบัติการต่างๆ และ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จ

๓. ระดับของการจัดการ (Managers Level) ประกอบด้วย

๓.๑ ผู้บริหารระดับสูง (Top-Level Managers) เป็นผู้บริหารระดับอาวุโส ที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบโดยรวม และ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

๓.๒ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle-Level Managers) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในระดับกลางของโครงสร้างองค์กร ที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาประยุกต์ วางแผนงาน และ กำหนดหนทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

๓.๓ ผู้บริหารระดับปฏิบัติ (Frontline or Operational Managers) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และ ตรวจสอบกิจกรรมในระดับการปฏิบัติการต่างๆ ขององค์กร

๔. ทักษะในการบริหาร (Management Skills) ประกอบด้วย

๔.๑ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะหรือความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ทั้งในกรรมวิธีและกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

๔.๒ ทักษะทางความคิดและการตัดสินใจ (Conceptual and Decision Skills) เป็นทักษะหรือความสามารถในการแยกแยะ แก้ไขปัญหา และ การตัดสินใจ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรและสมาชิกในองค์กร

๔.๓ ทักษะในการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร (Interpersonal and Communication Skills) เป็นทักษะหรือความสามารถในการเป็นผู้นำขององค์กร การสร้างแรงจูงใจ รวมถึง การสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ นั้น คุณลักษณะเฉพาะของ อุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือ จะเป็นทั้งอุตสาหกรรมทางด้านการผลิต (Manufacturing Industrial) และ อุตสาหกรรมก่อสร้าง (Construction Industrial) โดยที่อุตสาหกรรมนี้จะใช้ และ ผลิตชิ้นส่วน/อุปกรณ์ที่หลากหลาย รวมถึง การใช้วัสดุในการก่อสร้างพื้นฐานด้วยในทำนองเดียวกับ อุตสาหกรรมก่อสร้าง อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือจำเป็นต้องใช้แรงงานมากมายที่มีทักษะหลายๆ เรื่องมารวมกันไว้ในโครงสร้างองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว การต่อเรือใหม่ และ/หรือ การทำซ่อมเรือ จะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ มากมาย ทั้งการต่อเรือและซ่อมเรือจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในการผลิต มีกระบวนการหลายขั้นตอน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และ ต้องมีโรงงานสนับสนุน รวมทั้ง ยังจำเป็นต้องมีแรงงานที่มีทักษะสูง เพราะในการปฏิบัติการต่างๆ โดยเฉพาะการซ่อมทำเรือ มีขีดจำกัดในการใช้เครื่องมือช่วยอัตโนมัติประเภทต่างๆ รวมไปถึงต้องการการวางแผนที่เป็นเลิศ วิศวกรและความรู้ทางวิศวกรรม ตลอดจน การสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่ดี สำหรับการต่อเรือใหม่ จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ด้วยขนาดของแรงงาน (Workforce) ขนาดของปริมาณงาน จำนวนของชิ้นส่วน และ ความสลับซับซ้อนของการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ อาทิ การดำเนินการตามแผนการผลิต การกำหนดตารางเวลาปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งรอบล้อมไปด้วยการสิ้นเปลืองของแผนงานและวัสดุที่ใช้ในกระบวนการต่อเรือทั้งหมด

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการธุรกิจต่อเรือและซ่อมเรือ จะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีความเกี่ยวเนื่องในกระบวนการหลัก ๕ ส่วน (แผนภาพที่ ๒-๑) ประกอบด้วย

๑. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการออกแบบ (Design Agents) ทำหน้าที่ออกแบบที่ใช้ในการต่อเรือหรือซ่อมเรือทั้งปวง อาทิ แบบโครงสร้าง/ติดตั้งอุปกรณ์ การคำนวณค่าต่างๆ เป็นต้น

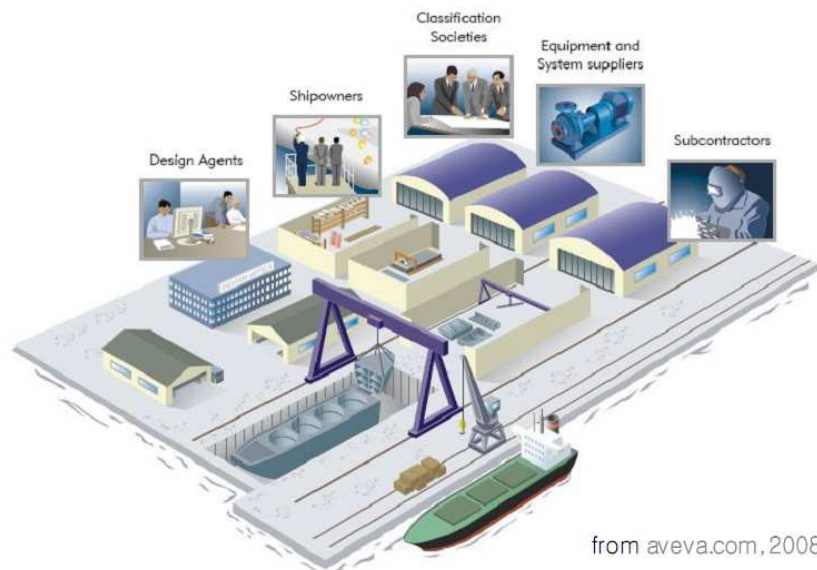
๒. เจ้าของเรือ (Ship Owners) หรือ ผู้ว่าจ้าง เป็นผู้กำหนดความต้องการในมิติต่างๆ ของการใช้งานเรือ

๓. หน่วยงานควบคุมมาตรฐาน (Classification Societies) เป็นผู้กำกับดูแลให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่กำหนด และ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

๔. ผู้ค้าอุปกรณ์และระบบ (Equipment and System Suppliers) เป็นผู้จัดส่งสิ่ง
อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ เครื่องจักร เครื่องกล อะไหล่/ชิ้นส่วนซ่อม เป็นต้น

๕. ผู้รับเหมาช่วง (Subcontractors) เป็นแรงงานที่จำเป็น หรือ มีทักษะเฉพาะทาง
นอกเหนือจากแรงงานที่เรือมีอยู่ เพื่อให้งานลุล่วงไปได้ภายในเวลาที่กำหนด

แผนภาพที่ ๒-๑ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ (Aveva, Online, 2008)



โดยทั่วไป กระบวนการต่อเรือเดินทะเล จะเป็นการรวมการปฏิบัติและกระบวนการที่
เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบของโลหะแผ่น/เหล็กแผ่น (Sheet Metal) ไปสู่แผ่นเหล็กตัวเรือ
(Steel Hull) ซึ่งจะประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบและการตัดแผ่นเหล็กตามแบบของชิ้นส่วน ที่จะ
นำไปประกอบในแต่ละขั้นตอน จนสำเร็จเป็นตัวเรือเหล็ก (แผนภาพที่ ๒-๒) ทั้งนี้ มีงานพื้นฐานที่
ปฏิบัติ^๒ คือ

ก. กระบวนการการจัดเตรียมชิ้นส่วน ทั้งโลหะแผ่น (Sheet) และ กง/คาน (Beam)
ในรูปแบบต่างๆ ด้วยการปรับสภาพ (Conditioning) การกำหนดรูปแบบ (Marking) การตัด
(Cutting) การกดดัด (Bending) เป็นต้น

ข. การประกอบชิ้นส่วนต่างๆ ให้เป็นชิ้นงาน และ ประกอบต่อเนื่องจนเป็นลำเรือ ซึ่ง
โดยทั่วไปมักจะเป็นงานแล่นประสาน (Welding) เป็นส่วนใหญ่

ค. การยกขน (Handling) เพื่อการเคลื่อนย้าย (Moving) และ การวางตำแหน่งที่เพื่อ
การประกอบชิ้นรูป (Positioning) ชิ้นงานย่อยๆ (Sub-assemblies) และ งานที่ประกอบเป็นบล็อก
แล้ว (Blocks) เป็นต้น

การเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการต่อเรือ ก็คือ

๑. ทำให้มั่นใจว่าการจัดหาวัสดุเริ่มต้น (Prime Materials) และ ส่วนประกอบต่างๆ (Components) มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่ามากที่สุด (Most Cost-effective Acquisition)

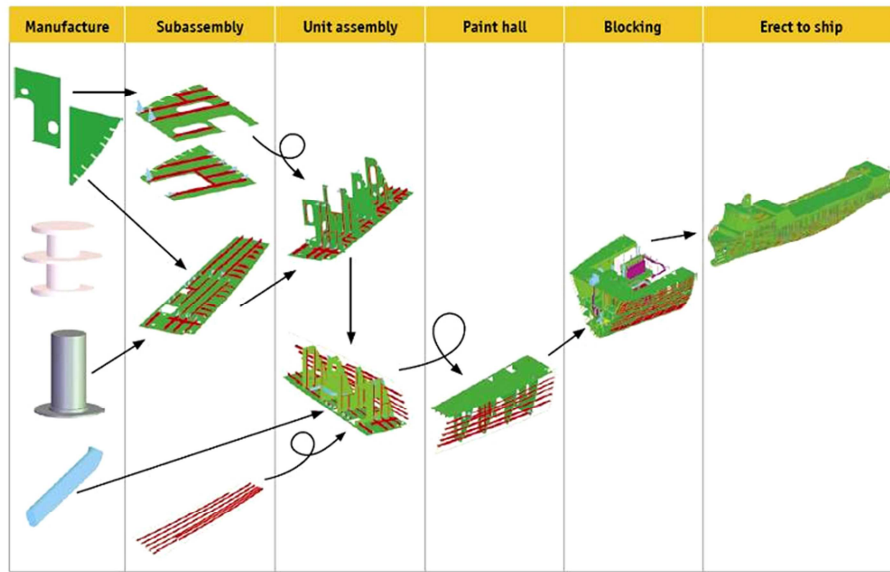
๒. หาหนทางปฏิบัติที่เหมาะสม (Optimizing) ในการปฏิบัติหรือดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ

๓. จัดการวางแผน (Planning) ตลอดกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการไหลของวัสดุต่อเนื่อง และ มีการใช้ประโยชน์สิ่งสนับสนุนต่างๆ อย่างเหมาะสม ทั้งแรงงาน สิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน พื้นที่ และ ระยะเวลา

ในปัจจุบัน ความสัมพันธ์ที่สำคัญของการขึ้นรูปโลหะแผ่นและการประกอบได้ลดลงอย่างมาก เพราะความต้องการของผู้ใช้บริการมุ่งเน้นไปที่ความสะดวกสบาย ความปลอดภัยในการเดินเรือ รวมถึง สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทำให้การต่อเรือโดยเฉพาะเรือบรรทุกผู้โดยสารหรือเรือเฟอร์รี่ ซึ่งมีสภาพเหมือนโรงแรมหรือโรงงานอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และ เพิ่มบทบาทของระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการออกแบบ (CAD) รวมถึง อุปกรณ์ที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ (CAE) โดยเข้ามามีบทบาทเป็นสิ่งช่วยบูรณาการทั้งในช่วงของการออกแบบ (Design Phase) และ ช่วงของการดำเนินการตามกระบวนการการผลิต (Production Processes)

^๒ Fivos Andritsos and Juan Perez-Prat. "The Automation and Integration of Production Processes in Shipbuilding". DG Enterprise, Unit E 6. (Online). Available : <http://www.scribp.com/doc/50369919/17/shipbuilding-process-break-down,June 2000>.

แผนภาพที่ ๒-๒ กระบวนการผลิตและประกอบชิ้นส่วนต่างๆ เป็นตัวเรือ (Aveva, Online, 2008)



ที่มา : www.aveva.com, 2008

from aveva.com, 2008

สำหรับการซ่อมทำเรือโดยทั่วไปแล้ว จะรวมไปถึงการตัดแปลงเรือ (Ship Conversion) การปรับซ่อมใหญ่ (Overhaul) การซ่อมบำรุง (Maintenance Program) การซ่อมความชำรุดเสียหายหลัก (Major Damage Repair) และ ซ่อมอุปกรณ์ที่ไม่ใช่อุปกรณ์หลัก (Minor Equipment Repair) ซึ่งกรรมวิธีในการซ่อมทำแปรเปลี่ยนไปตามประเภทของงาน (Job to Job) บางครั้งการปฏิบัติการอาจมีขั้นตอนเหมือนกับการสร้างเรือใหม่ก็ได้

สรุปแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๙

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๙^๓ ได้มีการกล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาระบบการขนส่งและโลจิสติกส์ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไว้ ตามยุทธศาสตร์การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาค เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมในข้อที่ ๕. แนวทางการพัฒนา ได้ระบุไว้ ดังนี้

“๕.๑.๑ พัฒนาระบบการขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล

โดยเฉพาะรูปแบบบริการขนส่ง ทั้งทางถนน รถไฟ รถไฟรางคู่ รถไฟความเร็วสูง และการขนส่งทางน้ำ/การเดินเรือชายฝั่ง ตลอดจน การพัฒนาท่าเรือชายแดน ศูนย์เศรษฐกิจชายแดน และการอำนวยความสะดวกการผ่านแดนที่รวดเร็วที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน รวมถึงการพัฒนา

^๓ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๙. (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๔). หน้า ๙๓.

ระบบเครือข่ายและการบริหารเครือข่ายธุรกิจของภาคบริการขนส่งและโลจิสติกส์ ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาค เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน และ เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การลดต้นทุนการทำธุรกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพความเชื่อมโยงระบบการขนส่ง ระบบอำนวยความสะดวกการเดินทาง การค้า และการขนส่งสินค้าผ่านแดนและข้ามแดน โดยใช้ศักยภาพการเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐานในทุกแนวพื้นที่เศรษฐกิจที่มีอย่างสูงสุด โดยมีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ ที่สามารถนำไปสู่การเชื่อมโยงในภาพรวมของประเทศและ การเชื่อมโยงในแต่ละแนวพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจในแต่ละอนุภูมิภาค และ ระหว่างอนุภูมิภาคในภูมิภาคอาเซียน และ พัฒนาความเชื่อมโยงต่อเนื่องตามแผนแม่บท ว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน รวมทั้ง แผนความเชื่อมโยงกับระบบการขนส่งและโลจิสติกส์ของอนุภูมิภาคข้างเคียง พร้อมทั้ง คำนึงถึงยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของประเทศมหาอำนาจของโลก และ ใช้อำนาจใหม่ในเอเชีย ในประเทศเพื่อนบ้านของไทย และ แผนงานของประเทศเพื่อนบ้านแต่ละประเทศ ทั้งที่ได้นำเสนอในกรอบความร่วมมือกับไทย และ ที่ยังมีได้นำเสนอและอาจเสนอในอนาคตโดยรัฐลงทุนนำในโครงการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ ในแต่ละแนวพื้นที่เศรษฐกิจ พร้อมทั้ง เปิดโอกาสการร่วมลงทุนแบบความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน”

นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไทย มีนโยบายของภาครัฐ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และ นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ^๔

ถึงแม้ว่า อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ จะเพิ่งเริ่มเข้ามามีบทบาทในภาคอุตสาหกรรมไม่นานนัก แต่ถือได้ว่า เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่นอย่างมาก ในแง่ของการขนส่งและขนถ่ายสินค้าเพื่อการกระจายวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์สินค้า โดยทั่วไปแล้ว กิจการต่อเรือจะพัฒนาได้ จะพัฒนาจากการซ่อมเรือขนาดเล็กก่อน แล้วจึงขยายขีดความสามารถในการซ่อมเรือ

ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นตามความต้องการของตลาด และ เมื่อมีประสบการณ์ในการซ่อมในระดับหนึ่งแล้ว จึงจะสามารถพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมต่อเรือได้

แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากที่ผ่านมาอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือในประเทศไทย ยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากนัก นับเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องส่งเสริมให้มีการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมต่อเรือ เพื่อสนับสนุนสิทธิประโยชน์ให้แก่ผู้ประกอบการ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทยสามารถแสดงได้ดังนี้

๔ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. “ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.mfa.go.th>, ๒๕๕๗.

๑.๑ ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการ และการต่อเรือที่ได้มาตรฐานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

๑.๒ ยุทธศาสตร์การจัดตั้งกองทุนพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ ยุทธศาสตร์การสร้างระบบฐานข้อมูลอุตสาหกรรม และ ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือ

๑.๔ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบรรยากาศการลงทุนในประเทศ โดยอาจให้สิทธิประโยชน์พิเศษ เช่น มาตรการการส่งเสริมด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

จากยุทธศาสตร์ดังกล่าว สามารถนำเสนอเป็นมาตรการ หรือ แนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือได้ดังต่อไปนี้

- ก. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น สนับสนุนการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมต่อเรือ
- ข. สนับสนุนการลงทุนทางตรงหรือร่วมลงทุนจากบริษัทต่างประเทศ หรือให้สิทธิประโยชน์พิเศษเพื่อจูงใจการลงทุน โดยเฉพาะประเทศซึ่งมีเทคโนโลยีทางด้านนี้ค่อนข้างสูง
- ค. ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบการต่อเรือและซ่อมเรือ
- ง. ส่งเสริมการสร้างระบบฐานข้อมูลอุตสาหกรรม และ ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือ
- จ. พัฒนาความสามารถบุคลากรในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. กฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมที่มีโรงงานประเภทต่างๆ เป็นองค์ประกอบหลักในการปฏิบัติการ และ ย่อมอาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ทางราชการกำหนด และ ทุกกลุ่มอุตสาหกรรมต้องนำไปปฏิบัติโดยเคร่งครัด สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

๒.๑ พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.๒๕๓๕ ให้ไว้ ณ วันที่ ๒ เมษายน ๒๕๓๕ เป็นพระราชบัญญัติที่ตราขึ้นอย่างกว้างๆ มีสาระครอบคลุมถึง การนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง แนวทางในการประกอบกิจการโรงงาน ประเภท/จำพวกโรงงาน การอนุญาตให้ประกอบกิจการ การกำกับดูแลโรงงาน บทกำหนดโทษ กรณีที่มีการฝ่าฝืน ละเว้นหรือไม่ปฏิบัติตามนัยทางกฎหมาย รวมถึง บทเฉพาะกาล

๒.๒ กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.๒๕๓๕ เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ขยายความตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.๒๕๓๕ ซึ่งนับถึงปัจจุบันมีการออกกฎกระทรวง และ กฎกระทรวง ฉบับแก้ไข มาแล้ว ๑๑ ฉบับ

๒.๓ พระราชบัญญัติจดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.๒๕๑๔ ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๔ เมษายน ๒๕๑๔ เป็นพระราชบัญญัติที่ตราขึ้นอย่างกว้างๆ มีสาระครอบคลุมถึง การนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง แนวทางการจดทะเบียนกรรมสิทธิ์เครื่องจักร การจัดตั้งสำนักงานทะเบียนเครื่องจักรกลาง การย้ายเครื่องจักรไปอยู่ ณ ที่ตั้งใหม่ และ การกำหนดโทษ

๒.๔ กฎกระทรวงที่ออกตามความในพระราชบัญญัติจดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ. ๒๕๑๔ เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ขยายความตามพระราชบัญญัติจดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.๒๕๑๔ ซึ่งนับถึงปัจจุบันมีการออกกฎกระทรวงมาแล้ว ๓ ฉบับ

๒.๕ ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นการออกเรื่องแจ้งให้แก่ผู้ประกอบการทราบถึงข้อกำหนดต่างๆ ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าจำเป็นต้องถือปฏิบัติเพิ่มเติมในกรณีต่างๆ อาทิ การกำหนด ให้โรงงานที่ต้องมีระบบบำบัดน้ำเสีย ต้องติดตั้งเครื่องมือหรืออุปกรณ์พิเศษ และ เครื่องมือหรือเครื่องอุปกรณ์เพิ่มเติม พ.ศ.๒๕๔๗ ฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๔๘ ฉบับที่ ๓ พ.ศ.๒๕๔๙ และ ฉบับที่ ๔ พ.ศ.๒๕๕๒ การกำหนดชนิดและขนาดของโรงงาน กำหนดวิธีการควบคุมการปล่อยของเสีย มลพิษ หรือ สิ่งใดๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กำหนดคุณสมบัติของผู้ควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานประจำ และ หลักเกณฑ์การขึ้นทะเบียนผู้ควบคุมดูแลสำหรับป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ พ.ศ.๒๕๔๕ เป็นต้น

๒.๖ ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม เป็นการออกเรื่องแจ้งให้แก่ผู้ประกอบการทราบถึงข้อกำหนดต่างๆ ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าจำเป็นต้องถือปฏิบัติเพิ่มเติมกรณีต่างๆ อาทิ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคล ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ เป็นต้น

๓. นโยบายและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรัฐวิสาหกิจ

๓.๑ นโยบายรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ

คณะรัฐมนตรี โดย พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อ ๑๒ ก.ย.๕๗^๕ ทั้งนี้ นโยบายทางด้านเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรัฐวิสาหกิจ ข้อที่ ๖. “การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ” ดังนี้

“๖.๑๔ พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้ โดยจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและมาตรการที่จะแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูกิจการของรัฐวิสาหกิจ ที่มีปัญหาด้านการเงินและการดำเนินงานให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตลอดจน พิจารณาความจำเป็นในการคงบทบาทการเป็นรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐในการพัฒนาประเทศ และ พัฒนากลไกการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการ

^๕ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ. (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๗). หน้า ๑๑.

แข่งขันที่เป็นธรรม คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศส่วนรวม คุ่มครองผู้ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้บริการประชาชนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้ง มีการบริหารจัดการหนี้ ทั้งในส่วนที่รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจรับภาระอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดภาระทางการคลัง”

๓.๒ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๕๗^๖

รัฐบาล ได้ปรับปรุงองค์ประกอบ และ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ.๒๕๕๗ อันจะทำให้การบริหารงาน

และการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ มีความโปร่งใสและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตราเป็น “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๕๗” มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

๓.๒.๑ ยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ และ คำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่เกี่ยวข้องเดิม รวม ๔ ฉบับ

๓.๒.๒ กำหนดให้มี “คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ” เรียกโดยย่อว่า “คนร.” โดยมีนายกรัฐมนตรี เป็น ประธานกรรมการ รองนายกรัฐมนตรี (ด้านเศรษฐกิจ) เป็น รองประธานกรรมการ และ ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็น กรรมการและเลขานุการ รวมทั้ง มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย รัฐมนตรี และ ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือ มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรของรัฐ หรือ ภาคเอกชน จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ จำนวนกรรมการฯ รวมทั้งสิ้นไม่เกิน ๑๘ นาย

๓.๒.๓ คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอแนะนโยบาย แผนการบริหาร และ มาตรการในการพัฒนา รัฐวิสาหกิจต่อคณะรัฐมนตรี

(๒) กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การบริหารงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผลสูงสุด

(๓) กำหนดแนวทางการบูรณาการการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีความเป็นเอกภาพ

(๔) เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในด้านการบริหารการดำเนินงานและด้านการเงิน ต่อคณะรัฐมนตรี

(๕) พิจารณากลับกรองและเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีใน โครงการที่เกี่ยวกับการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ

^๖ “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๕๗”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๑ ตอนพิเศษ ๑๙๗ ง, ๒๕๕๗.

(๖) พิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- (๓) กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในกิจการของรัฐ
- (๘) รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีทราบ
- (๙) เชิญเจ้าหน้าที่ บุคคล หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาชี้แจงหรือเรียกเอกสารจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็น
- (๑๐) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานตามระเบียบนี้
- (๑๑) ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบนี้ หรือ ตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๓.๓ ผลการประชุม คนร. ที่เกี่ยวข้อง ^๗

คณะกรรมการนโยบายกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ หรือ คนร. ได้จัดให้มีการประชุมมาแล้วจนถึงปัจจุบัน รวม ๔ ครั้ง สามารถสรุปผลการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

๓.๓.๑ เห็นชอบหลักการในการจัดตั้ง “กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน” (Infrastructure Fund) ของ กฟผ. และ ให้ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาระดมทุนผ่านกองทุนรวมฯ ของรัฐวิสาหกิจอื่นต่อไป ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้รัฐบาล สามารถลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศได้มากขึ้น ตลอดจน เป็นผลิตภัณฑ์ทางเลือกหนึ่งในการออมแก่ประชาชน

๓.๓.๒ มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี (ด้านเศรษฐกิจ) เป็นประธานในการเจรจาหรือร่วมกันระหว่าง คณะอนุกรรมการกำหนดยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และ กระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนของรัฐวิสาหกิจ

๓.๓.๓ การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นชอบกรอบและโครงสร้างการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ ที่ประกอบด้วย บทบาทของรัฐวิสาหกิจต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ และ ทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยให้กำหนดบทบาทที่คาดหวัง และ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในแต่ละอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน มีแนวทางการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ โดยให้นำหลักการ 5 ข้อ มาพิจารณาการกำหนดบทบาทที่คาดหวัง ได้แก่

๓.๓.๓.๑ การแยกบทบาทการกำกับดูแล (Regulator) ออกจากรัฐวิสาหกิจ

^๗ กระทรวงการคลัง. “ผลการประชุมคณะกรรมการนโยบายกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ ๑ - ๔” . (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.thaigov.org>, ๒๕๕๘.

๓.๓.๓.๒ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาร่วมเป็นผู้ประกอบการ เพื่อส่งเสริมการแข่งขัน

๓.๓.๓.๓ การบูรณาการระหว่างแผนงานโครงการก่อสร้าง

๓.๓.๓.๔ การพิจารณาวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ควรให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการ

๓.๓.๓.๕ การนำทรัพย์สินที่มีอยู่มาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้ง มีแนวทางการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การประเมินผล และ การให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ระบบบรรษัทภิบาลของรัฐวิสาหกิจให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นต้น

๓.๓.๔ รูปแบบการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในภาพรวมของประเทศ ได้เห็นชอบในหลักการแนวทางปรับปรุงการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ โดยให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่คล้ายเจ้าของรัฐวิสาหกิจในลักษณะรวมศูนย์ โดยแบ่งองค์กรเจ้าของรัฐวิสาหกิจเป็น ๒ หน่วยงาน คือ

๓.๓.๔.๑ บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ

๓.๓.๔.๒ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

โดยในระยะแรก ให้บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นองค์กรเจ้าของสำหรับรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และที่เป็นบริษัท (มหาชน) และ บริษัทจำกัด ส่วน สคร. ทำหน้าที่ดูแลรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยกฎหมายจัดตั้ง พร้อมทั้งมอบหมายให้คณะกรรมการฯ ศึกษารายละเอียดและยกร่างกฎหมาย โดยจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ **ส่วนที่ ๑** การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจทุกแห่งในภาพรวมที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์รัฐวิสาหกิจ การสรรหา แต่งตั้ง ถอดถอนคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ การจัดทำระบบบรรษัทภิบาลในรัฐวิสาหกิจ การติดตามประเมินผลคณะกรรมการและองค์กร การตรวจสอบและการเปิดเผยข้อมูล **ส่วนที่ ๒** จะเป็นการจัดตั้งบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ ที่เป็นแนวทางการสรรหาคณะกรรมการบรรษัทฯ และ กรรมการผู้จัดการบรรษัทฯ รวมถึง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางการทำงานของบรรษัทฯ

๓.๔ การจัดตั้ง “ซูเปอร์โฮลดิ้ง” (Super Holding) ^๘

เป็นแนวคิดที่นำเอารัฐวิสาหกิจมาอยู่ภายใต้การดูแลของ “ซูเปอร์โฮลดิ้ง” ซึ่งจะทำหน้าที่เจ้าของ ทำหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ไม่ให้ดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลอย่างขาดความรับผิดชอบ เป็นตัวปะทะให้แก่รัฐวิสาหกิจ เช่น ถ้ารัฐวิสาหกิจทำตามนโยบายของรัฐบาลแล้วต้องขาดทุนในกรณีที่เป็นนโยบายที่เป็นพันธะทางสวัสดิการบริการสังคม (Public Service Obligation: PSO) ซูเปอร์โฮลดิ้งจะต้องคัดค้านหรือเจรจาให้ภาครัฐมีการชดเชยก่อน เพื่อให้ไม่เป็นภาระแก่รัฐวิสาหกิจ

“ไทยพับลิก้า. “กฤษฎิ์ สมบัติศิริ แจงโครงสร้างรัฐวิสาหกิจหลังมีซูเปอร์โฮลดิ้ง สະสางนโยบายทั้บซ้อน คานอำนาจน้กการเมือม”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://thaipublica.org/2015/super-holding_2/, ๒๕๕๘.

การจัดตั้ง “ซูเปอร์โฮลดิ้ง” ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ ๓ ประการคือ

- ๑) เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ของรัฐวิสาหกิจ
- ๒) ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของรัฐวิสาหกิจ
- ๓) สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างผลตอบแทนให้กับรัฐวิสาหกิจ ให้กับรัฐได้มากขึ้น ซึ่งรวมไปถึงบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ด้วย โดยผลตอบแทนนี้อาจจะอยู่ในรูปของผลกำไรที่เป็นตัวเงินที่เพิ่มขึ้น หรือคุณภาพการบริการประชาชนที่ดีขึ้น แม้ว่าจะขาดทุนด้านตัวเงินก็ตาม

ทั้งนี้ ในเบื้องต้นรัฐวิสาหกิจที่จะสังกัดซูเปอร์โฮลดิ้ง จะเป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมไปถึงที่จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดต่างๆ เนื่องจากมีกฎหมายอื่นๆ มาช่วยกำกับดูแลอยู่ รวมทั้งสิ้น ๑๓ แห่ง ได้แก่ บมจ.การบินไทย, ท่าอากาศยานไทย, อสมท, ปตท., ปตท.สผ. และธนาคารกรุงไทย ทีโอที, กสท โทรคมนาคม, ขนส่ง (บขส.), ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์, ไปรษณีย์ไทย, บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด และ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย โดยแห่งสุดท้ายกำลังพิจารณาว่าจะนำเข้ามาหรือไม่ เพราะเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร

กระบวนการต่อเรือและซ่อมเรือและแนวคิดในการบริหารจัดการ

กิจกรรม หรือ กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นกระบวนการดำเนินงานทางวิศวกรรมและการจัดการอุตสาหกรรม ที่มีรายละเอียดและเนื้อหามากมาย แต่สามารถสรุปได้พอสังเขป ดังนี้

๑. การวางผังอู่เรือ (Shipyard Layout)

สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในการต่อเรือและซ่อมเรือ โดยทั่วไปจะประกอบด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะทางเพื่อสนับสนุนการเคลื่อนที่ของวัสดุและการประกอบตัวเรือ อาจมีลักษณะแบบเก่าคือแยกเป็นส่วนๆ ไปจนถึง การรองรับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทันสมัย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการเพื่อใช้กับประเภทเรือที่แตกต่างกัน และ ที่สำคัญจะต้องมีพื้นที่บนพื้นดินที่กว้างพอและมีด้านใดด้านหนึ่งที่ติดกับน้ำ อาจเป็นแม่น้ำ หรือ ทะเลก็ได้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ดังกล่าว มักประกอบด้วย อุ้งแห้ง (Dry Dock) พื้นที่ต่อเรือ (Shipbuilding Positions) ท่าเทียบเรือ (Piers) และ อ่างจอดเรือ (Berthing Positions) โรงงานต่างๆ (Workshops) อาทิต เครื่องยนต์ ไฟฟ้า ท่อทาง โรงประกอบ ฟันทรายทาสี โลหะแผ่น เป็นต้น พื้นที่ปฏิบัติงาน (Working Areas) คลังพัสดุ (Warehouses) และ อาคารสำนักงาน (Offices)

๒. สิ่งอำนวยความสะดวกในการนำเรือขึ้น-ลงอยู่เรือ (Docking and Launching Facilities)

อุ้งต่อเรือและซ่อมเรือส่วนใหญ่จะทำงานในพื้นที่ที่กว้างขวางนอกอาคาร ซึ่งเป็นการทำงานทั้งเหนือแนวน้ำและใต้แนวน้ำ จึงจำเป็นต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือเครื่องมือกล ที่ใช้ในการนำเรือขึ้นจากน้ำเพื่อทำการซ่อมหรือสร้าง และ อุปกรณ์นำเรือลงน้ำเมื่อซ่อมหรือสร้างแล้วเสร็จ หรือ อ่างจอดเรือ (Wet-dock or Berth) เพื่อนำเรือเข้ามาเทียบและตรึงไว้ เพื่อซ่อมทำเรือเฉพาะส่วนที่อยู่เหนือแนวน้ำ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เหล่านี้ สามารถจำแนกได้เป็น ๕ ประเภท คือ

๒.๑ ลานสร้างเรือ (Building Ways) เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะการสร้างเรือและปล่อยเรือลงน้ำ จะมี ๒ ลักษณะ คือ ลานสร้างเรือที่มีหัว-ท้ายตามแนวยาว (Longitudinal End Launch Ways) และ มีหัว-ท้ายตามแนวขวาง (Side Launch Ways)

๒.๒ อุ้งลอย (Floating Dry Dock) เป็นยานลอยน้ำที่จอดยึดตรึงติดกับพื้นดิน/หลักเทียบ ซึ่งมีความสามารถในการจมตัวลงได้ระดับผิวน้ำ โดยการเติม/สูบน้ำเข้าสู่ถังน้ำถ่วงเรือ (Ballast Tanks) เพื่อนำเรือเข้ามาจอดบนหมอนรองรับเรือ และสูบน้ำออกเพื่อยกตัวขึ้นให้ตัวอยู่และเรือลอยขึ้นมาอยู่เหนือระดับผิวน้ำได้ โดยทั่วไปแล้ว จะใช้กับการซ่อมทำเรือได้แนวน้ำ

๒.๓ อุ้งแห้ง (Dry Dock) เป็นอุ้งที่สร้างโดยขุดเข้าไปในแผ่นดิน (Graving Dock) ในลักษณะเป็นทรงสี่เหลี่ยมผืนผ้า ซึ่งสามารถปล่อยน้ำเข้าไปให้เต็มพื้นที่อุ้ง นำเรือเข้ามาลอยลำเหนือหมอนรับเรือ ปิดประตูกั้นน้ำ และ สูบน้ำออกได้เพื่อให้เรื่อนิ่งหมอน แล้วสูบน้ำออกจนหมด เพื่อซ่อมทำเรือได้แนวน้ำต่อไป

๒.๔ ขานเลื่อนเรือ (Slip Way Or Marine Railways) จะมีลักษณะเช่นเดียวกับ ลานสร้างเรือที่มีหัว-ท้ายตามแนวยาว (Longitudinal End Launch Ways) ซึ่งมีลานคอนกรีตที่ลาดเอียงลงสู่น้ำยาวลงไปตามความลึกที่เพียงพอต่อการนำเรือเข้านั่งหมอนบนแคร่รับเรือ มีรางและมอเตอร์สำหรับลากเรือขึ้นมาให้พ้นระดับผิวน้ำและเลื่อนลงน้ำเมื่อซ่อมทำแล้วเสร็จ

๒.๕ ขานยกเรือ (Ship Lifts or Syncrolift) เป็นขานรับเรือที่สามารถลดระดับขานและ หมอนรองรับเรือให้จมลงใต้น้ำ นำเรือเข้า และ ยกเรือขึ้นเหนือระดับน้ำ ซึ่งทำงานด้วยกำลังมอเตอร์ยกขึ้น-ลงทางแนวตั้งพร้อมๆ กันทุกตัว

ทั้งนี้ การพิจารณาเลือกใช้สิ่งอำนวยความสะดวกดังกล่าว จำเป็นต้องคำนึงถึงภารกิจของอู่เรือ ขนาดของพื้นที่ปฏิบัติงาน และ ท่าเลที่ตั้ง

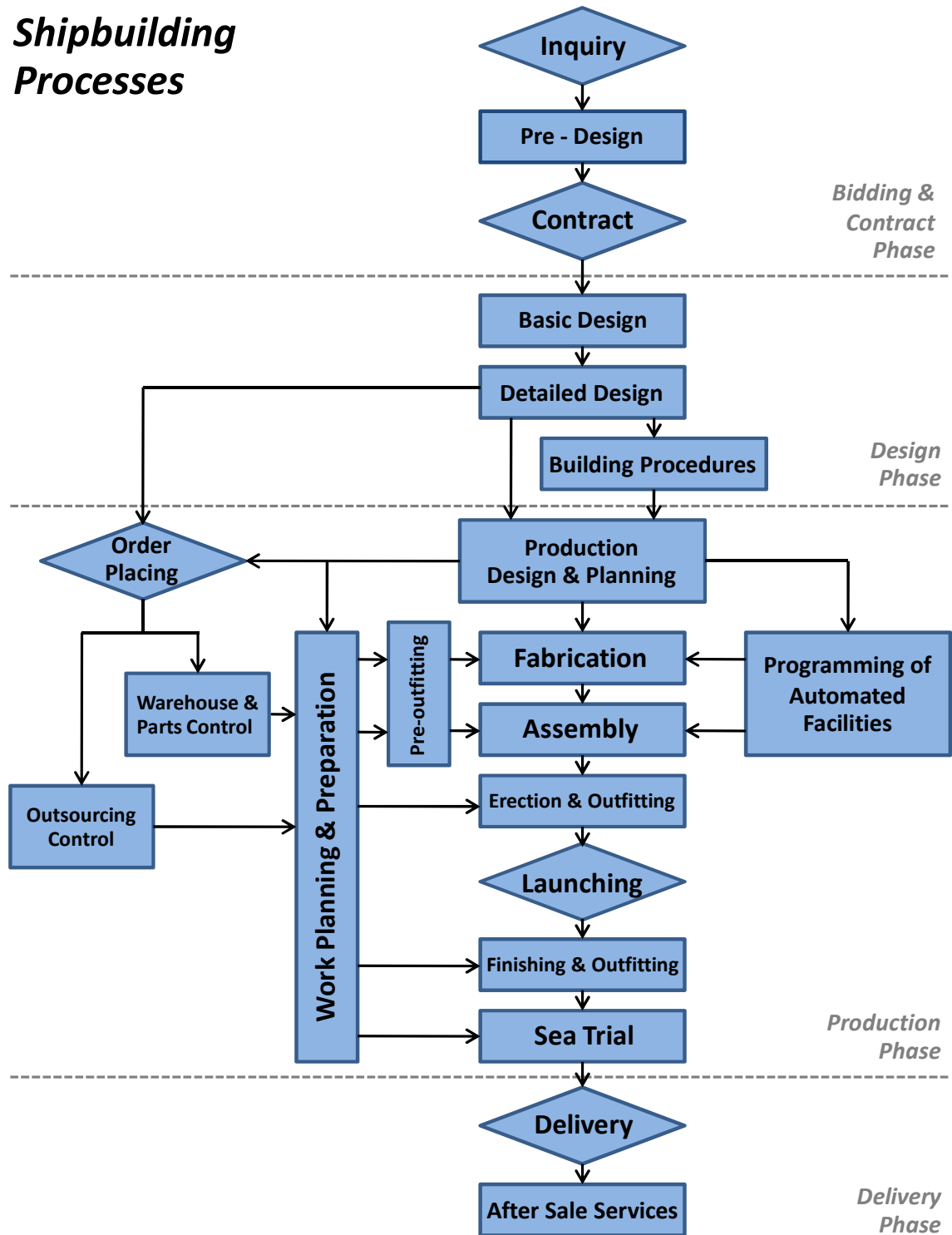
๓. กระบวนการการต่อเรือ (Shipbuilding Processes)

เป็นกระบวนการตั้งแต่การเตรียมการเบื้องต้น จนถึงขั้นการส่งมอบงาน รวมถึง การประกันคุณภาพ สามารถแบ่งขั้นในการดำเนินการได้ ๔ ขั้น (ภาพที่ ๓) ดังนี้

๓.๑ ขั้นการเสนอราคาและทำสัญญาจ้างต่อเรือ (Bidding and Contract Phase) เป็นช่วงของการกำหนดความต้องการของผู้ใช้เรือ (Staff Requirement / Term of Requirement) และ การสำรวจ/ทบทวนความต้องการดังกล่าว (Inquiry) โดยอู่ต่อเรือ ซึ่งเมื่อความต้องการใช้เรือเป็นที่ตกลงกันได้เบื้องต้นทั้งผู้ใช้เรือและผู้ต่อเรือ ก็จะทำการออกแบบเรือเบื้องต้น (Pre - Design) ตามความต้องการดังกล่าว ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบเรือทั้งลำ ทั้งภาพถ่ายด้านบน (Top View) ภาพด้านหน้า (Front View) ภาพด้านข้าง (Side View) และ รูปแบบการจัดวางทั่วไป

แผนภาพที่ ๒-๓ กระบวนการการต่อเรือ (Shipbuilding Processes)

Shipbuilding Processes



Note : → Information Flow across the Shipbuilding Activities

ที่มา : ประยุกต์จาก European Commission Joint Research Center Institute for Systems, Informatics & Safety

(General Arrangement) รวมทั้ง ประมาณการ เสนอราคา และ ต่อรองราคากันจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย จึงทำสัญญาว่าจ้าง (Contract) ต่อไป

๓.๒ ขั้นการออกแบบ (Design Phase) เป็นช่วงของการจัดเตรียมแบบรูป (Drawing) การคำนวณโครงสร้างและรายละเอียดต่างๆ โดยเริ่มต้นจากการออกแบบพื้นฐาน (Basic Design) อาทิ แบบรูปร่าง/โครงสร้างของเรือและส่วนประกอบต่างๆ ในแง่มุมที่กำหนดได้ตามสัญญาจ้าง การวางตำแหน่งอุปกรณ์เบื้องต้น ทั้งระบบหลัก และ ระบบย่อย เป็นต้น เมื่อได้องค์ประกอบหลักๆ ของเรือ (Ship Configuration) ที่สอดคล้องกับความต้องการแล้ว ขั้นต่อไปจะเป็นการคำนวณและออกแบบรายละเอียด (Detailed Design) ในทุกๆ ส่วนของเรือ (Compartment) ทั้งโครงสร้างตัวเรือ แผ่นเหล็กตัวเรือ การติดตั้งระบบ อุปกรณ์ ท่อ สายไฟฟ้า เป็นต้น เพื่อใช้ในการสร้างเรือจริง และ กำหนดกรรมวิธี หรือ ขั้นตอนในการต่อเรือที่สมบูรณ์แบบทุกขั้นตอนให้แก่สายการผลิตได้ดำเนินการต่อไป

๓.๓ ขั้นการผลิต (Production Phase) เป็นขั้นตอนที่รวมกิจกรรมในการผลิตทั้งหมด ภายหลังจากการออกแบบรายละเอียด ขั้นตอนการผลิต และ วางแผนการผลิตจนพร้อมที่จะเริ่มดำเนินการได้แล้ว ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ส่วนหลักๆ คือ การสนับสนุนการผลิต และ การผลิต ดังนี้

๓.๓.๑ กระบวนการสนับสนุนการผลิต (Production Support Process) ภายหลังจากการออกแบบรายละเอียดเบื้องต้น (Initial Drawing) แยกแยะรายการพัสดุที่จะต้องใช้ตามโครงสร้างของเรือ (Ship Work Breakdown Structure) กำหนดขั้นตอน/กระบวนการสร้างเรือ (Building Procedure) และ ออกแบบและแผนการผลิต (Production Design & Planning) แล้ว จะมีการมอบหมายงาน หรือ ออกใบสั่งงาน (Order Placing) ไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านการจัดเตรียมวัสดุ ชิ้นส่วนประกอบต่างๆ (Warehouse & Parts Control) การจัดเตรียมแรงงาน ผู้รับเหมาช่วงอื่นๆ และ การควบคุมการจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing Control) ให้พร้อมดำเนินการ รวมทั้ง จัดส่งข้อมูลที่เป็นต้องใช้กับเครื่องจักรอัตโนมัติให้กับส่วนโปรแกรมควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติที่เกี่ยวข้อง (Programming of Automated Facilities)

ภายหลังจากการเตรียมการต่างๆ ดังกล่าว เป็นที่เรียบร้อยแล้ว วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้ง แรงงานที่เกี่ยวข้อง จะทำการวางแผนการปฏิบัติงานและการเตรียมงาน (Work Planning & Preparation) โดยละเอียดอีกครั้ง และ วัสดุบางส่วนจะถูกส่งไปเตรียมการประกอบ (Pre -

Outfitting) อาทิ การทำความสะอาดแผ่นเหล็กต่อเรือ การประกอบชิ้นส่วนต่างๆ ของอุปกรณ์ที่ได้รับ มาให้เป็นชุดสำเร็จรูป เป็นต้น เพื่อส่งไปดำเนินการต่อในลำดับต่อไป

๓.๓.๒ กระบวนการผลิต (Production Process) เมื่อการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ จนพร้อมแล้ว ลำดับต่อไป คือ การขึ้นรูปโครงสร้าง (Fabrication) ทั้งในแนวราบ ๒ มิติ และ โครงสร้างในลักษณะเป็นบล็อก (Block) แบบ ๓ มิติ ซึ่งงาน ส่วนใหญ่จะเป็นงานแผ่นประสานที่ดำเนินการภายในโรงงาน หรือ ลานต่อเรือ จนแล้วเสร็จทุกชิ้นส่วน ลำดับต่อไปจะเป็นการประกอบบล็อกต่างๆ เข้าด้วยกันโดยทำการหงายบล็อก (Erection) ที่ประกอบจนเรียบร้อยแล้วขึ้น (บล็อกต่างๆ ส่วนใหญ่จะสร้างขึ้น จะอยู่ในลักษณะคว่ำเอา ด้านดาดฟ้าลง เพราะจะมีฐานที่กว้างกว่าท้องเรือและไม่ต้องมีการค้ำยัน) แล้วนำบล็อกเหล่านั้นมา ประกอบกันเป็นลำเรือ อาจดำเนินการในอู่แห้ง อู่ลอย ชานยกเรือ หรือ แคร่รับเรือ แล้วแต่กรณี รวมถึง เชื่อมต่อระบบต่างๆ อาทิ ระบบท่อทาง ระบบไฟฟ้า ระบบขับเคลื่อน เป็นต้น จนเป็นที่มั่นใจ ได้ว่างานโครงสร้างและส่วนประกอบต่างๆ สมบูรณ์แล้ว จึงปล่อยเรือลงน้ำ (Launching) (แผนภาพที่ ๒-๔)

ทั้งนี้ หลังจากที่เรือลงน้ำไปแล้ว เรือจะจอดเทียบท่าเรือ เพื่อดำเนินการติดตั้ง ระบบอื่นๆ ที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการบนบก อาทิ เครื่องจักรช่วย การบุนนนวนกันความร้อน การตกแต่งภายใน เป็นต้น รวมทั้ง เก็บงานรายละเอียด (Finishing & Outfitting) ต่อเนื่องไปจนกว่าจะเสร็จ สมบูรณ์ จึงจะนำเรือออกไปทดลองสมรรถนะในทะเล (Sea Trial) และ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ต่างๆ จนเรียบร้อยต่อไป

แผนภาพที่ ๒-๔ การหงายและประกอบบล็อก (Block) จนแล้วเสร็จ และ ปล่อยเรือลงน้ำ
(Hidrodinamik, Online, 2008)



from <http://www.hidrodinamik.com>, 2008

๓.๔ **ขั้นการส่งมอบงานและรับประกันผลงาน** (Delivery and After Sale Service) เป็นขั้นสุดท้าย คือ การส่งมอบเรือที่ได้รับการต่อและทดลอง จนสามารถใช้งานได้สมบูรณ์ตามสัญญาให้แก่ผู้ว่าจ้าง หรือ ผู้ใช้เรือ รวมถึง การรับประกันผลงานและการบริการหลังการขาย ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญาต่อไป

๔. กระบวนการการซ่อมเรือ (Ship Repairing Processes)

การปฏิบัติการในการซ่อมทำเรือส่วนใหญ่ มักมีขอบเขตของงานเล็กกว่าการต่อเรือใหม่ และ ใช้เวลาน้อยกว่ามาก อาจใช้เวลาเพียงวันเดียวหรืออาจเป็นปีก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม งานซ่อมทำเรือมักมีข้อจำกัดทางด้านเวลา ซึ่งอาจต้องทำงานให้แล้วเสร็จ เพื่อให้เรือกลับไปใช้งานได้อีกครั้ง โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในหลายๆ กรณี อาทิ งานระบบท่อทาง ระบบระบายอากาศ ระบบไฟฟ้า และ งานด้านจักรกลอื่น อาจต้องจัดเตรียม หรือ ประกอบไว้ก่อนที่เรือจะเข้ามารับการซ่อมทำก็ได้ บ่อยครั้งที่งานซ่อมทำอาจเป็นกรณีเร่งด่วน โดยไม่ได้มีการแจ้งเตือนล่วงหน้าและพยากรณ์สภาพแวดล้อมของงานไม่ได้

โดยทั่วไป การซ่อมบำรุง และ การปฏิบัติการการซ่อมทำเรือ (ดูตัวอย่างกระบวนการซ่อมทำเรือของอุทการเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุทการเรือ : แผนภาพที่ ๒-๕) จะประกอบด้วย

๑. การทำความสะอาดตัวเรือด้วยการพ่นทราย พ่นสีใหม่ ทั้งตัวเรือใต้แนวน้ำ เหนือแนวน้ำ ภายในถังน้ำ/น้ำมัน และ พื้นที่ปฏิบัติงานต่างๆ ภายในเรือ

๒. การซ่อมใหญ่และติดตั้งเครื่องจักรกล อาทิ เครื่องจักรใหญ่ เครื่องไฟฟ้า เครื่องสูบน้ำ เป็นต้น

๓. การซ่อมคืนสภาพ ปรนนิบัติบำรุง หรือ ติดตั้งระบบต่างๆ ภายในเรือ อาทิ ระบบท่อทาง ระบบไฟฟ้า การติดตั้งและการทดลอง เป็นต้น

๔. การเปลี่ยนระบบ หรือ ติดตั้งระบบใหม่ อาทิ ระบบเดินเรือ ระบบอำนวยความสะดวก ระบบสื่อสาร การเปลี่ยนระบบท่อทางใหม่ เป็นต้น

๕. การซ่อมทำ ดัดแปลง และ การหาศูนย์เพลลาซ์และใบจักร ระบบหางเสือเรือ

๖. การเปลี่ยนเครื่องยนต์ หรือ เพิ่มพื้นที่ให้กับเครื่องยนต์ที่จะติดตั้งใหม่เพิ่มเติม ด้วยการตัดแผ่นเหล็กตัวเรือ การเพิ่มผนัง การเสริมความแข็งแรงของโครงสร้าง เป็นต้น

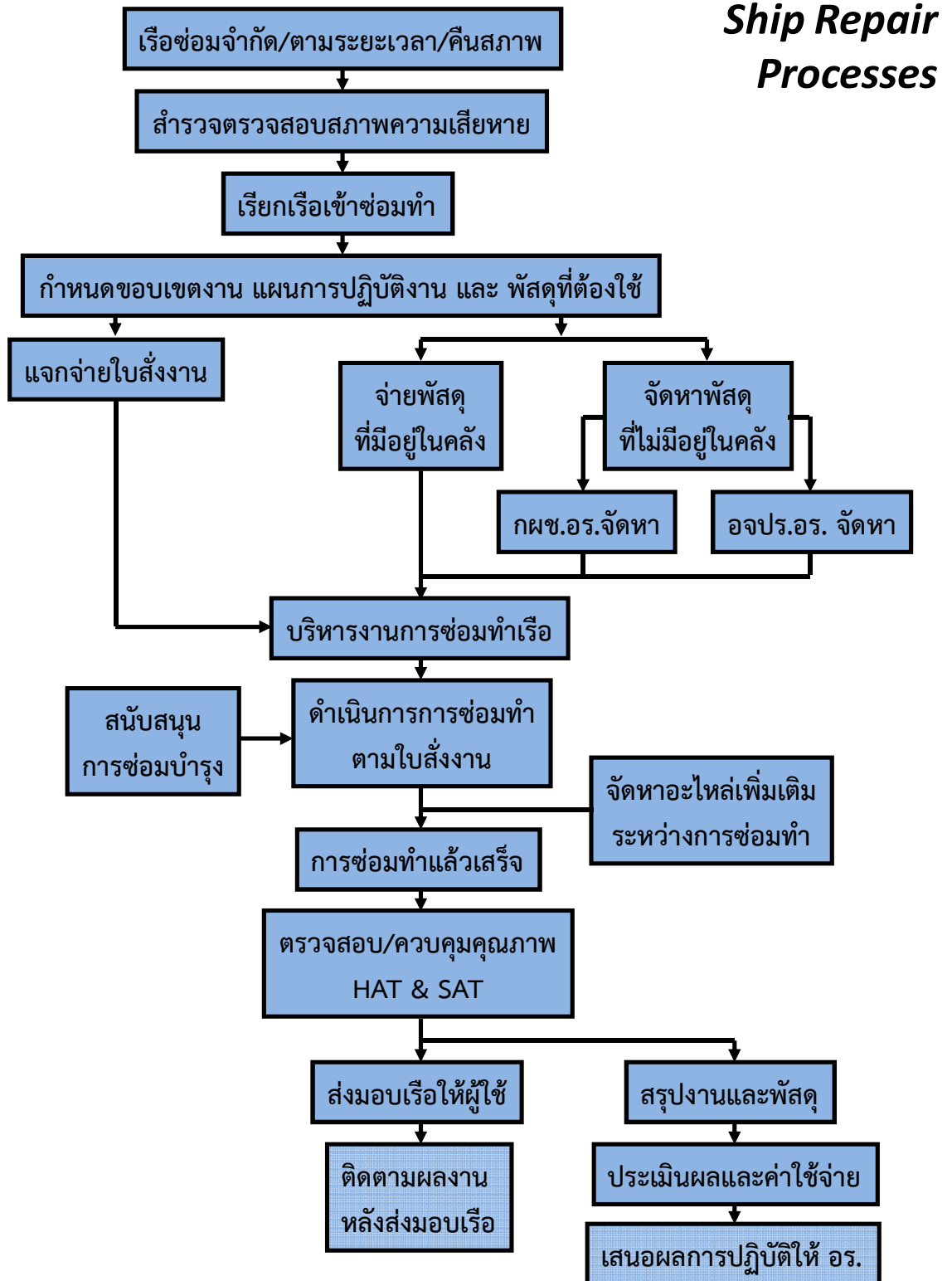
ฯลฯ

ในบางอยู่เรือที่มีขนาดใหญ่ ก็จะใช้ความสามารถในการซ่อมทำเรือ และมีโครงการในการดัดแปลงเรือที่มีขนาดใหญ่กว่า อาทิ การดัดแปลงเรือบรรทุกสินค้าให้เป็นเรือโรงพยาบาล การดัดแปลงเรือบรรทุกน้ำมันเป็นเรือฐานขุดเจาะน้ำมันเคลื่อนที่ (Floating Production, Storage and Offloading Platforms : FPSO) การตัดตัวเรือแล้วสร้างส่วนประกอบใหม่เพื่อเพิ่มความยาวเรือ การสร้างและเปลี่ยนส่วนของตัวเรือ เป็นต้น

๕. สิ่งอำนวยความสะดวกหลักที่ใช้ในการผลิต (Major Production Facilities)

๕.๑ สายการเตรียมวัสดุ (Prime Line) เป็นระบบเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่ใช้ในการเตรียมวัสดุ อาทิ แผ่นเหล็ก เหล็กรูปพรรณ ชิ้นงานต่างๆ เป็นต้น โดยการพันทราย/พันกริต การทาสี/พ่นสี รองพื้น/กันสนิม เพื่อให้วัสดุเหล่านั้น มีความสะอาดและพร้อมที่จะเข้าสู่สายการผลิตต่อไป

แผนภาพที่ ๒-๕ กระบวนการซ่อมทำเรือของอุทหารเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุทหารเรือ



ที่มา : กองแผนและประมาณการช่าง อุทหารเรือพระจุลจอมเกล้า

๕.๒ สายการเคลื่อนย้ายวัสดุ (Panel Line) เป็นระบบการเคลื่อนย้าย อาทิ ปั่นจั่น ปั่นจั่นแม่เหล็ก รถเครน เป็นต้น นำวัสดุที่ทำความสะอาดและพร้อมที่จะเข้าสู่สายการผลิตแล้ว เข้าสู่พื้นที่ตัดแผ่นเหล็ก เล่นประสาน หรือ จัดเตรียมชิ้นส่วนประเภทต่างๆ ในลักษณะ ๒ มิติ ก่อนส่งไปประกอบ

๕.๓ สายการประกอบบล็อกตัวเรือ (Platen Line) เป็นการนำเอาแผ่นเหล็ก หรือ ชิ้นงานที่จัดเตรียมไว้ มาประกอบเป็นชิ้นส่วนต่างๆ ในลักษณะ ๓ มิติ และ รวมกันประกอบเป็น โครงสร้างบล็อกตัวเรือ ซึ่งงานส่วนใหญ่จะเป็นงานตัดแผ่นเหล็ก งานเล่นประสาน และ งานยกขน ชิ้นส่วนเข้าสู่สายการประกอบ

๕.๔ การตัดแผ่นเหล็ก (Rolls) เป็นการใช้มอเตอร์ขับเคลื่อนขั้วโลหะทรงกระบอก ตัด และขึ้นรูปแผ่นเหล็กให้เป็นไปตามความโค้งของตัวเรือที่ต้องการ

๕.๕ อุปกรณ์ยกขนวัสดุ (Material Handling) เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานให้รวดเร็วขึ้น และสามารถนำส่งวัสดุให้ได้ทันตามแผนงานที่กำหนด อุปกรณ์ยกขนโดยทั่วไป ได้แก่ ระบบรางเลื่อน (Conveyors) ปั่นจั่น (Cranes) ตู้คอนเทนเนอร์ (Containers) เครื่องทุ่นแรงประเภทต่างๆ อาทิ รถยก (Forklifts) รถลาก (Carts) รถปั่นจั่นพิเศษ (Special Lift Vehicles) เป็นต้น

ฯลฯ

สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

๑. อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของโลกในอดีต^๙

อุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือของภูมิภาคยุโรป มีบทบาทสำคัญในการต่อเรือของโลกในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๖๐ ภายหลังช่วงความวุ่นวายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ผ่านไป ยุโรปยังคงเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการต่อเรือ และ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับน้ำตลอดช่วงทศวรรษดังกล่าว จนมาถึงยุคของความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจในต้นทศวรรษที่ ๑๙๗๐ อุตสาหกรรมการต่อเรือของญี่ปุ่น ได้ก้าวขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่งในเรื่องของผลผลิตการต่อเรือจนล้ำหน้ายุโรปตะวันตก ในทศวรรษที่ ๑๙๘๐ อุตสาหกรรมต่อเรือของเกาหลีใต้ก็เริ่มก้าวหน้าเหนือยุโรปตะวันตก และ ในทศวรรษที่ ๑๙๙๐ เกาหลีใต้ก็เริ่มพัฒนาใกล้เคียงกับระดับการพัฒนาของญี่ปุ่นในเรื่องผลผลิตการต่อเรือ ดังนั้น อุตสาหกรรมการต่อเรือของโลกจึงก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างที่สำคัญไป

พร้อมกับการผ่านไปของกาล เวลา ทั้งนี้ อุปสงค์ในการต่อเรือเพื่อทดแทนการขนส่งแบบเก่า มีปัจจัยหลัก ๓ ประการ ได้แก่

^๙ “Global Shipbuilding Market Report: 2010 Edition”. (Online). Available : <http://www.marketresearch.com>, 2555.

๑.๑ กฎระเบียบด้านความปลอดภัยของ IMO ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๓๘ ต้อง การยืดอายุการใช้งานเรือถึง ๒๕ ปี หรือ มากกว่านั้น ท่ามกลางความวิตกกังวลที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สำหรับการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโลก ความเคลื่อนไหวต่อการกำจัดเรือรุ่นเก่ากำลังก่อให้เกิดแรงผลักดัน ไม่ใช่แต่เฉพาะกลุ่มนักเดินเรือ บริษัทเดินเรือและสถาบันประกันภัยเท่านั้น แต่ยังรวมถึงรัฐบาลของประเทศต่างๆ ด้วย ทั้งนี้ จำนวนอุบัติเหตุทางน้ำที่เกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ ๑๙๙๐ เกี่ยวข้องกับเรือขนาดใหญ่ที่มีอายุการใช้งานมานาน ได้ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวต่อการเร่งทำลายเรือ “ต่ำกว่ามาตรฐาน” เพื่อที่จะรักษาความปลอดภัยของเรือ เจ้าของเรือเหล่านั้นจึงไม่มีทางเลือกนอกจากต้องทิ้งมันไป

๑.๒ การพัฒนาเศรษฐกิจที่สูงมากอย่างน่าทึ่ง ของประเทศอุตสาหกรรมในเอเชีย อาเซียน และ เอเชียตะวันออก รวมทั้ง จีน ได้ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณการค้าโลก ทั้งในด้านการส่งออก และ นำเข้า โดยเฉพาะในเอเชียตะวันออก ซึ่งได้แก่การเพิ่มขึ้นในปริมาณการเคลื่อนย้ายสินค้าทางทะเล และ เรื่อนี้นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของอุปสงค์สำหรับการขนส่งในเรือขนาดใหญ่เพื่อการนำเข้าวัตถุดิบ และ เรือสินค้าทั่วไป สำหรับการขนส่งสินค้าแห้ง รวมทั้ง ตู้สินค้าต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงการขนส่งผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วน และ ผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูป ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นในด้านปริมาณการขนส่งของกองเรือแห่งชาติเกาหลีใต้ ไต้หวัน สิงคโปร์ และ จีน เป็นต้น ดังนั้น ผลผลิตการต่อเรือใหม่จึงเพิ่มขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ ๑๙๘๐ ถึง ครั้งแรกของทศวรรษที่ ๑๙๙๐

๑.๓ ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมการต่อเรือของโลก ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นในผลผลิตการต่อเรือขนาดใหญ่ ความขึ้นขอบในขนาดของเรือที่ใหญ่ขึ้น มีเป้าหมายอยู่ที่การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ซึ่งการขยายขนาดของตู้สินค้าจะเห็นได้ชัดเป็นพิเศษตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ ๑๙๙๐ ยังผลให้ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าใหม่เพิ่มมากขึ้นและเกิดอุปสงค์ที่แท้จริง ดังนั้นปริมาณตู้สินค้าขนาดใหญ่จำนวนมาก จึงถูกสร้างขึ้นในช่วงตั้งแต่ทศวรรษที่ ๑๙๙๐ ถึงปัจจุบัน

๒. อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของโลกในปัจจุบัน

จากรายงานด้านตลาดการต่อเรือระดับโลก ในปี ค.ศ.๒๐๑๐ พบว่าอุตสาหกรรมต่อเรือในระดับโลก ช่วงปี ค.ศ.๒๐๐๔ - ๒๐๐๗ การสั่งต่อเรือใหม่เป็นสิ่งที่ต้องการในตลาดตลอดระยะเวลา ๓ ปี แต่ด้วยภาวะทางเศรษฐกิจที่ถดถอยลงในช่วงปี ค.ศ.๒๐๐๘ - ๒๐๐๙ ทำให้ความต้องการในการต่อเรือใหม่ลดลงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจได้รับการเยียวยาแก้ไข จนมีแนวโน้มว่าจะดีขึ้นตามลำดับ จึงสามารถพยากรณ์ได้ว่า แนวโน้มในการว่าจ้างต่อเรือใหม่ในช่วงปี ค.ศ.๒๐๑๐ - ๒๐๑๓ น่าจะมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate : CAGR) อยู่ที่ ๒๖% ^{๑๐}

^{๑๐} “IHS Fairplay’s Shipping Market Forecast Shipbuilding Order book”. (Online). Available : http://www.press.ihs.com/article_display.cfm?Article_id=4219,2557.

ความต้องการเรืออาจเป็นความต้องการเพิ่มขนาดกองเรือ หรือ เป็นการจัดหาทดแทนเรือเก่า ทั้งนี้ เป็นไปตามการเจริญเติบโตของ GDP, การเพิ่มขึ้นของความต้องการน้ำมัน, การช่วยเหลือทางการเงินในการจัดส่งสินค้าทางเรือ และ ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลทำให้ความต้องการเรือเพิ่มขึ้น เรือดังกล่าวสามารถแยกเป็น ๓ รูปแบบ คือ เรือบรรทุกสินค้าเหลว (Tankers) เรือบรรทุกสินค้าแห้ง (Bulkers) และ เรือบรรทุกตู้สินค้า (Containers) ซึ่งมีปริมาณความต้องการเป็น ๒ ใน ๓ ของยอดสั่งซื้อ/จ้างต่อเรือในปี ค.ศ.๒๐๐๙ นอกนั้นจะเป็นเรือลำเลียง (Carriers) อาทิ เรือลำเลียงก๊าซ LPG, NGV หรือ เรือโดยสาร (Cruise Ships)

สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมต่อเรือในตลาดโลกนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมต่อเรือได้ย้ายฐานการผลิต/สร้างเรือจากประเทศในภาคพื้นยุโรป สู่อะเซียนมาเกือบ ๔ ทศวรรษแล้ว ทั้งนี้ ประเทศในเอเชีย อาทิ เกาหลี จีน และ ญี่ปุ่นเป็นชาติที่ถือส่วนแบ่งในใบสั่งซื้อมากที่สุด บริษัทยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมต่อเรือ ได้แก่ Hyundai Heavy Industries, Deawoo Shipbuilding and Marine Engineering และ Samsung Heavy Industries และตำแหน่งของประเทศ ให้เป็นประเทศที่สามารถสร้างโอกาสในอุตสาหกรรมต่อเรือเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นของเกาหลีใต้ทั้งหมด และ ในช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา ก็ยังมีชาติในเอเชียที่พยายามพัฒนาศักยภาพ อาทิ สิงคโปร์ อินเดีย เวียดนาม ฟิลิปปินส์ เป็นต้น จากรายงานดังกล่าว ได้วิเคราะห์ว่าตลาดต่อเรือของโลกจะพุ่งเป้าไปที่ ยุโรป เกาหลี จีน และ ญี่ปุ่นรวมทั้ง จะเป็นตัวหลักในการผลักดันและท้าทายเป็นอย่างยิ่งในตลาดต่อเรือ และ ผู้ประกอบการต่อเรือในเอเชียจะสามารถสร้างยอดการสั่งซื้อได้มาก

ถึง ๙๕.๑% ของภาพรวมตลาดทั้งหมดก่อนสิ้นปี ค.ศ.๒๐๑๐ ทั้งนี้ ส่วนแบ่งทางการตลาดสามารถคาดการณ์ได้ว่า เกาหลีใต้จะมีส่วนแบ่งการตลาดถึง ๓๗% ส่วนจีน และ ญี่ปุ่น จะมีส่วนแบ่งการตลาด ๓๖.๑% และ ๑๖.๘% ตามลำดับ

สำหรับการพยากรณ์แนวโน้มการสั่งซื้อ/จ้างต่อเรือ โดย HIS Online Pressroom ซึ่งได้ให้ความเห็นไว้ว่า การสั่งซื้อ/จ้างต่อเรือในช่วงปี ค.ศ.๒๐๐๙ จะลดลงจากค่าเฉลี่ยต่อเดือน ประมาณ ๖๐ ลำ แต่จะกลับมาเพิ่มขึ้นอีกครั้งในเดือนตุลาคม ปี ค.ศ.๒๐๑๐ ทั้งนี้ ในระหว่างปี ค.ศ.๒๐๑๐ และ ๒๐๑๑ เรือบรรทุกสินค้าแห้ง (Dry Bulk Vessels) จะมีคำสั่งซื้อ/จ้างต่อเรือเฉลี่ยประมาณ ๓๐๐ ลำ ต่อปี และมีระวางขับน้ำที่ ๖๐ - ๙๙,๙๙๙ เดทเวิร์ตตัน หรือ มีการลงนามในสัญญาารวมประมาณ ๑๔๓ ล้านเดทเวิร์ตตัน และ ระหว่างปี ค.ศ.๒๐๑๐ - ๒๐๑๓ เรือสินค้าทั่วไป (General Cargo Ships) จะมียอดสั่งจองเพิ่มขึ้น ๓.๓% และ ภายใน ๕ ปี อาจเพิ่มขึ้นถึง ๑๕๐% สำหรับการส่งมอบเรือบรรทุกสินค้าแห้ง คาดว่าจะเติบโตขึ้น ๒๑% จาก ๔๗ ล้านเดทเวิร์ตตัน เป็น ๕๗ ล้านเดทเวิร์ตตัน อันเป็นผลให้กองเรือบรรทุกสินค้า (Bulk Fleet) จะมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ๗.๕% ในปี ค.ศ.๒๐๑๐ และ เพิ่มขึ้นเป็น ๑๐% ในปี ค.ศ.๒๐๑๑ และ ๒๐๑๒ ซึ่งสูงกว่าปริมาณการเติบโตทางการค้าของโลกที่ประมาณการไว้ การค้าระหว่างประเทศของไทยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยประมาณได้ว่ากว่าร้อยละ ๙๐ ใช้วิธีการขนส่งทางทะเลเป็นหลัก อันเนื่องมาจากความได้เปรียบทางด้านขนส่งทางเรือ ที่มีราคาขนส่งต่อปริมาณสินค้าที่ต่ำกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในภาวะที่ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงพุ่งสูงขึ้นอย่างมาก จึงจำเป็นต้องมีเรือเพื่อใช้ในการขนส่งสินค้ามากขึ้นตามลำดับ

๓. อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไทย

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไทย เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่ช่วยในการสร้างงาน ทั้งในส่วนของบริษัทของตนเองและอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพ จะช่วยสกัดกั้นการสูญเสียเงินตราออกนอกประเทศจากการที่ต้องซื้อหรือ นำเข้าเรือหรืออุปกรณ์ต่างๆ หรือ ต้องส่งเรือออกไปทำการซ่อมทำในต่างประเทศ อันเป็นส่วนหนึ่งของการขาดดุลการค้าและดุลบัญชีเดินสะพัดของประเทศ โดยมีเป้าหมายการซ่อมเรือในรอบ ๑๐ ปี (พ.ศ.๒๕๔๔ - ๒๕๕๔) ตามตารางที่ ๒-๑

ตารางที่ ๒-๑ เป้าหมายการซ่อมทำเรือภายในประเทศในรอบ ๑๐ ปี (พ.ศ.๒๕๔๔ - ๒๕๕๔)

ปี พ.ศ.	ระวางบรรทุกเรือรวม (ล้านเดทเวทตัน)

๒๕๔๔	๒.๘๕
๒๕๔๙	๓.๓๘
๒๕๕๔	๔.๐๓

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์, ๒๕๕๕

ตารางที่ ๒-๒ จำนวนบริษัท/ผู้ประกอบการในประเทศจำแนกตามภูมิภาคต่างๆ

จังหวัด/ภาค	จำนวนบริษัท/ผู้ประกอบการ
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	๒๑๘
ภาคเหนือ	๓
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๔
ภาคตะวันออก	๗๙
ภาคตะวันตก	๑๐
ภาคใต้	๑๒๙
รวม	๔๔๓

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, ๒๕๔๓

๔. สภาพผู้ประกอบการไทยในปัจจุบัน

ปัจจุบันกิจการผู้ประกอบการและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยมีประมาณ ๔๐๐ แห่ง (ตารางที่ ๒-๒) ในจำนวนนี้เป็นกิจการผู้ประกอบการประมาณ ๒๐๐ แห่ง และ เป็นผู้ประกอบการ/ผู้ประกอบการขนาด ๑๐๐ ตันกรอส ประมาณ ๓๕ แห่ง และ ขนาด ๕๐๐ ตันกรอสขึ้นไป ประมาณ ๒๐ แห่ง

ปริมาณการลงทุนในกิจการผู้ประกอบการและผู้ประกอบการของไทยยังเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก เพราะส่วนมากมีเงินลงทุนต่ำกว่า ๑ ล้านบาท ถึงร้อยละ ๖๑ ส่วนผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีเงินลงทุนเกินกว่า ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป มีจำนวนเพียงร้อยละ ๑๐ ของจำนวนผู้ประกอบการเท่านั้น (ตารางที่ ๒-๓)

ตารางที่ ๒-๓ การลงทุนในอุตสาหกรรมต่อผู้ประกอบการและผู้ประกอบการของประเทศไทย

เงินลงทุน	<๑ ล้านบาท	๑-๑๐ ล้านบาท	๑๐-๑๐๐ ล้านบาท	>๑๐๐ ล้านบาท	รวม
จำนวนผู้ประกอบการ	๒๕๗	๑๒๓	๓๖	๔	๔๒๐

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (ไม่ระบุจำนวนเงินลงทุนรวม ๒๓ ผู้ประกอบการ)

๕. ชีตความสามารถและศักยภาพของตู้เรือไทย^{๑๑}

ปัจจุบัน ผู้ประกอบกิจการตู้ต่อเรือ ซ่อมเรือ และ กิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น ๒๖๐ ราย ส่วนใหญ่ ตู้เหล่านี้มีกระจายอยู่ตามลำน้ำที่สำคัญ ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำท่าจีน แม่น้ำแม่กลอง และ ตามแนวชายฝั่งของประเทศทั้งอ่าวไทย ชายฝั่งอันดามันและช่องแคบมะละกา ชีตความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือของตู้เรือไทย

ตู้เรือไทยแบ่งตามชีตความสามารถในการต่อเรือ ออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๕.๑ ตู้เรือขนาดเล็ก มีชีตความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือขนาดเล็กกว่า ๕๐๐ ตันกรอส ตู้เรือกลุ่มนี้ให้บริการต่อและซ่อมเรือไม้ เช่น เรือประมง และ เรือขนาดเล็กอื่นๆ ที่ใช้ภายในประเทศเป็นหลัก เป็นตู้เรือส่วนใหญ่ของประเทศ

๕.๒ ตู้เรือขนาดกลาง มีชีตความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือ ขนาด ตั้งแต่ ๕๐๐ - ๔,๐๐๐ ตันกรอส เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการต่อและซ่อมเรือเหล็ก เรืออลูมิเนียม และ เรือไฟเบอร์กลาส ส่วนมากจะตั้งอยู่ใน เขตกรุงเทพและปริมณฑล

๕.๓ ตู้เรือขนาดใหญ่ มีชีตความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือตั้งแต่ ๔,๐๐๐ ตัน กรอส ขึ้นไป กลุ่มนี้มีที่ตั้งอยู่ทั้งในเขตกรุงเทพ สมุทรปราการ และชลบุรี เป็นกลุ่มที่มีเทคโนโลยีสูง และสามารถประกอบกิจการด้านอื่น ที่ไม่ใช่ต่อเรือและซ่อมเรือเพียงอย่างเดียว เนื่องจากมีเครื่องจักร และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่พร้อมอยู่แล้ว เช่น งานด้านโครงสร้าง เหล็กสะพาน แทนชุดเจาะ และ อื่น ๆ

^{๑๑} สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือ. “อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทยในปัจจุบัน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.tsba.or.th/page8.html>, ๒๕๕๗.

๖. แนวโน้มของการต่อเรือและซ่อมเรือในศตวรรษที่ ๒๑^{๑๒}

๖.๑ ตลาดต่อเรือ

จะเห็นได้ว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ.๒๐๐๐ เรือที่ต่อตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๗๐ จะมีอายุการใช้งานเกินกว่า ๒๐ ปี ซึ่งจากประสบการณ์การใช้เรือส่วนใหญ่ แผ่นเหล็กตัวเรือที่แช่อยู่ในน้ำทะเลมาเป็นเวลานาน จะหมดอายุการใช้งานและอาจเป็นอันตรายอย่างมาก จำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบสภาพ และ

เปลี่ยนแผ่นเหล็กตัวเรือบ่อยขึ้น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงก็เริ่มสูงขึ้นและอาจทำให้การลงทุนในเรื่องนี้ มีโอกาสที่จะคืนทุนได้น้อยลง ประกอบกับ ข้อกำหนดของ IMO 13G ที่กำหนดให้เรือบรรทุกน้ำมัน แบบเปลือกตัวเรือชั้นเดียวต้องปลดระวางตามกำหนด (ดูแผนภาพที่ ๒-๖ และ ตารางที่ ๒-๔) ซึ่ง ประเมินการว่า ภายในสิ้นปี ค.ศ.๒๐๐๕ เรือต่างๆ จะต้องปลดระวาง จะมีระวางขับน้ำรวมถึง ๙๑ ล้าน DWT ทำให้ความต้องการการต่อเรือเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม การสั่งต่อเรือใหม่ทั่วโลกในปี ค.ศ.๒๐๐๓ จะถึงจุดสูงสุดอยู่ที่ประมาณ ๕๐ ล้าน DWT เท่านั้น และ จะลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากไม่มีเรือว่างจนถึงปี ค.ศ.๒๐๐๖ จึงจะเริ่มสั่งต่อเรือเพิ่มเติมได้ ทำให้ตลาดโดยรวมเสียโอกาส ไปด้วยขีดจำกัดดังกล่าว

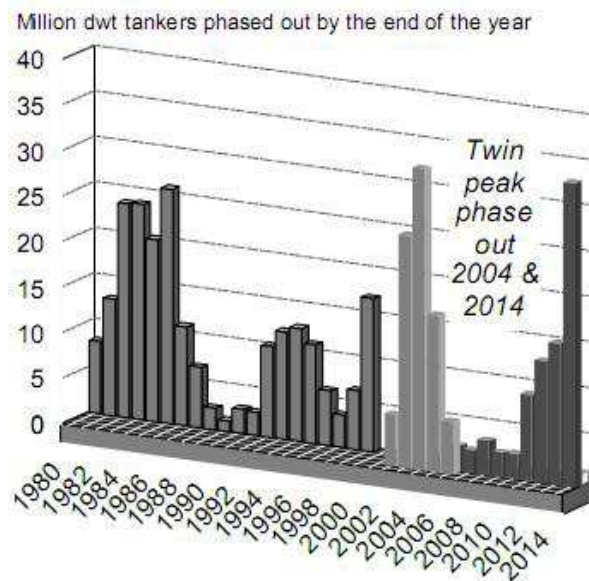
๖.๒ ตลาดการซ่อมทำเรือ

๖.๒.๑ สาระสำคัญของการพัฒนา หนึ่งในนั้นคือ การขยายไปภายหน้าภายใต้ ความต้องการในการซ่อมทำสามารถสนับสนุนโดยรวมโตขึ้น สูงกว่าช่วงปี ๒๐๐๑ - ๒๐๐๕ ประมาณ ๒.๑% อัตราการขยายตัวระหว่างปี ๒๐๐๖ - ๒๐๑๐ ประมาณ ๒.๕% และ ระหว่างปี ๒๐๑๑ - ๒๐๑๕ จะลดลงเหลือประมาณ ๒.๐% (แผนภาพที่ ๒-๗)

๖.๒.๒ ขณะที่ตลาดระยะสั้น มุ่งหวังที่จะสนับสนุนการซ่อมทำเรือเปลือกเรือชั้น เดียว ที่ต่อมาตั้งแต่ปี ๑๙๗๐ และ จะต้องปลดระวางไปตามข้อบังคับ IMO 13G ซึ่งเป็นที่สังเกตได้ว่า ปริมาณงานซ่อมทำเรือ VLCC และ ขนาด Suezmax จะลดลงเรื่อยๆ ตั้งแต่ช่วงปี ๒๐๐๔ - ๒๐๐๗ (แผนภาพที่ ๒-๘) แต่อย่างไรก็ตาม ความต้องการตั้งแต่ปี ๑๙๙๐ เป็นต้นไป เป็นการต่อเรือแบบ เปลือกสองชั้นมาทดแทน ซึ่งตามคุณลักษณะของเรือ มีการเพิ่มพื้นที่ภายในที่เสี่ยงหรืออ่อนไหวต่อการ ผุกร่อน (Susceptible to Corrosion) และ จำเป็นต้องทำการตรวจเรือ (Inspection) เพิ่มขึ้นด้วย

๖.๒.๓ ในระยะยาว การขยายตัวของกองเรือตามตลาดเรือบรรทุกของเหลว และ เรือบรรทุกสินค้าขนาดใหญ่ รวมถึง การขยายตัวของกองเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์อย่างรวดเร็ว จะ สนับสนุนให้ปริมาณความต้องการซ่อมทำเติบโตขึ้นในระหว่างปี ๒๐๑๐ - ๒๐๑๕ อายุการใช้งานของ เรือจะเป็นตัวสนับสนุนการลดจำนวนลงของเรือที่มีอายุเกินกว่า ๑๕ ปีตั้งแต่ปี ๒๐๑๐ เป็นต้นไป แต่ ในทางตรงข้าม สัดส่วนของเรือเก่าที่เพิ่มขึ้นจนถึงปี ๒๐๑๕ จะเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์มากขึ้น

^{๑๒} สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, “โครงการพัฒนาศูนย์วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมต่อเรือ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.tsba.or.th/>, ๒๕๕๗.

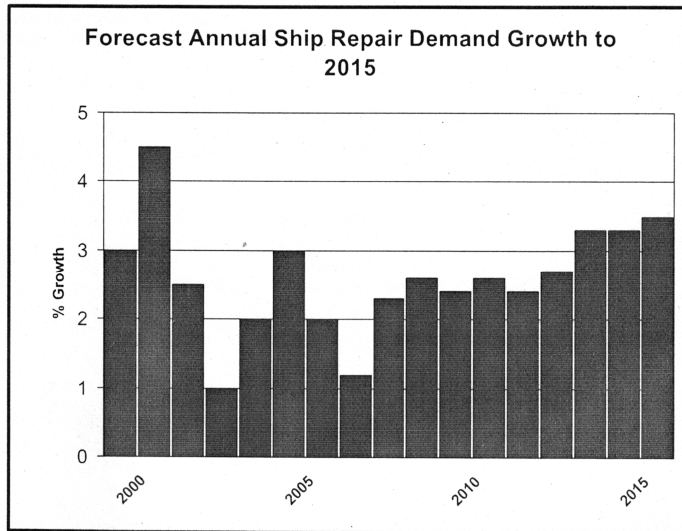


ตารางที่ ๒-๔ ตารางแสดงโปรแกรมการปลดระวางเรือตามข้อกำหนด IMO 13 G อย่างย่อ

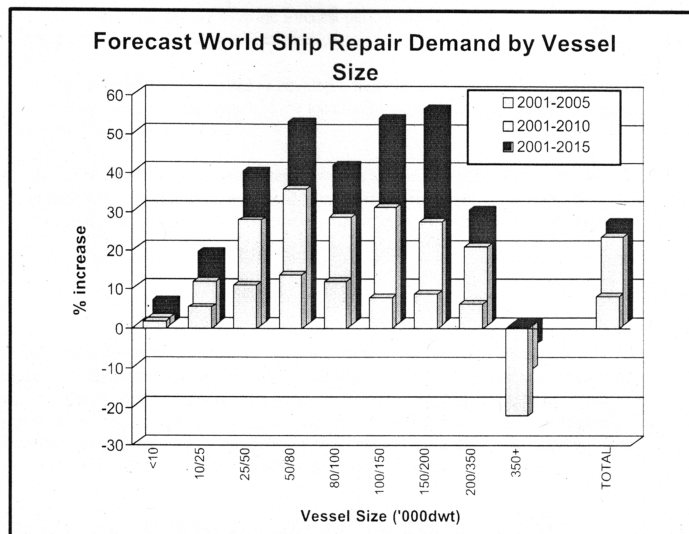
IMO Phase Our Programme								
Remove	Built	M. Dwt	Built	M. Dwt	Built	M. Dwt	Total	
By End	Category 1		Category 2		Category 3		in year	Cum
2002	Before 1974	5.8	Before 1978	0.7	Before 1975	3.5	10.0	10
2003	1974-1975	25.6	1978	0.4	1975-1976	1.4	27.4	37
2004	1976-1977	33.2	1979	0.1	1977-1978	0.7	34.0	71
2005	1978-1980	17.3	1980	1.3	1979-1980	0.9	19.4	91
2006	After 1980	5.8	1981	2.8	1981	0.5	9.1	100
2007			1982	2.6	1982	1.0	3.6	103
2008			1983	3.9	1983	0.5	4.4	108
2009			1984	2.8	1984	0.3	3.1	111
2010			1985	2.8	1985	0.5	3.3	114
2011			1986-1987	9.5	1986	0.4	9.9	124
2012			1988-1989	13.5	1987-1988	0.7	14.1	138
2013			1990-1991	15.6	1989-1991	0.7	16.4	155
2014			After 1991	33.4	After 1991	1.2	34.6	189
			OR		OR			
			1986	6.5	1987	0.3		
			1987-1988	11.4	1988	0.4		
			1989-1990	15.5	1989-1990	0.5		
			1991-1992	19.0	1991-1993	0.8		
			1993-1994	15.0	After 1993	0.6		
			1995-1996	8.6				

๔. ผลกระทบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความต้องการการซ่อมทำ ถือเป็นของโปรแกรมการขยาย ตัวของตลาดในระยะยาวของกองเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์ซึ่งจะมีปริมาณเรือเป็นจำนวนมาก ในระหว่างปี ๒๐๐๑ - ๒๐๐๕ คาดว่าจะมีปริมาณความต้องการการซ่อมเรือในตลาดเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์โตขึ้น ๒๖.๔% และ ระหว่างปี ๒๐๐๕ - ๒๐๑๐ เพิ่มขึ้น ๓๒% ทั้งนี้ ในระยะยาวในช่วงปี ๒๐๑๐ - ๒๐๑๕ ปริมาณความต้องการซ่อมทำเรือบรรทุกตู้คอนเทนเนอร์คาดว่าจะมีปริมาณสูงขึ้นไม่น้อยกว่า ๒๖.๖%

แผนภาพที่ ๒-๗ การพยากรณ์การเจริญเติบโตของความต้องการซ่อมทำเรือรายปีถึงปี ค.ศ.๒๐๑๕



แผนภาพที่ ๒-๘ การพยากรณ์ความต้องการการซ่อมทำเรือของโลกตามขนาดของเรือ



๗. กำลังการผลิตที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คุณภาพ และ ประสิทธิภาพ

๗.๑ กำลังการผลิต

ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว กิจการอู่เรือ และ กิจการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือ และซ่อมเรือภายใน ประเทศไทย ทั้งที่เป็นสมาชิกสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย (TSBA) และ ที่ไม่เป็นสมาชิก มีจำนวนประมาณ ๒๗๒ แห่ง ในจำนวนนี้ มีอู่ต่อเรือและซ่อมเรือที่เป็นสมาชิกของสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย รวม ๓๐ ราย แบ่งเป็น

สมาชิกของสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย

- สมาชิกสามัญ ๑ จำนวน ๒๐ ราย
- สมาชิกสามัญ ๒ จำนวน ๑ ราย
- สมาชิกวิสามัญ จำนวน ๙ ราย (ผู้ประกอบการธุรกิจต่อเนื่อง)

สำหรับกลุ่มสภาอุตสาหกรรมต่อเรือไทย มีสมาชิกรวม ๒๓ ราย

๗.๒ คุณภาพ

ในจำนวนกิจการอยู่เรือและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศ ๒๗๒ แห่งตามข้างต้น มีอยู่เรือขนาดใหญ่ที่สามารถต่อเรือและซ่อมเรือขนาด ๓,๐๐๐ ตันกรอสขึ้นไป มี ๙ อยู่เรือ ซึ่งอยู่เรือเหล่านี้ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ทุกอยู่ และ มีฐานะเป็นบริษัทมหาชน ๑ อยู่ คือ บริษัท เอเชีย นามารีน (มหาชน) จำกัด ส่วนอยู่เรือย่อยๆ อีก ๒๖๓ อยู่ เป็นอยู่เรือที่มีความชำนาญแตกต่างกันไป ซึ่งบางอยู่อาจได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ และ บางอยู่ไม่มีการรับรองมาตรฐาน

๗.๓ ประสิทธิภาพ

อยู่เรือส่วนใหญ่ จะมีขีดความสามารถในการต่อเรือและซ่อมทำเฉพาะ ตัวเรือเหนือแนวน้ำ และใต้แนวน้ำ ระบบเพลลาใบจักร เท่านั้น ในส่วนของระบบอื่นๆ อาทิ ระบบกลจักร ไฟฟ้า เดินเรือ สื่อสาร เป็นต้น จำเป็นต้องว่าจ้างผู้รับจ้างที่มีความชำนาญดำเนินการให้แทบทั้งสิ้น

แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทย ^{๑๓}

อุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือ นับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่จะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศไทยในอนาคต อันเนื่องมาจากหลายๆ ปัจจัย และ เนื่องจากจุฬาลงกรณ์เป็นแหล่งความรู้อันสำคัญ จึงได้รับความไว้วางใจจากกระทรวงอุตสาหกรรมให้มาร่วมทำการศึกษาและวิจัย เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ เราจะได้รับทราบเรื่องนี้จากการสัมภาษณ์และตอบข้อซักถามผู้เกี่ยวข้องทั้งสามท่าน คือ **คุณนัฐ จุลกะรัตน์** ผู้อำนวยการสำนักนโยบายรายสาขา สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม **คุณวรวรรณ งานทวี** เลขาธิการสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย และ **ผศ.ดร.ประมวล สุธีจาร์วัฒน** รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ สถาบันการขนส่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ (ผู้เขียน) ดังต่อไปนี้

^{๓๓} ผศ.ดร.ประมวล สุธีจาร์วัฒน์. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทย”, วารสารช่างพูด. (ฉบับที่ ๐๘). ๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒. หน้า ๓๖ - ๔๐.

ผศ.ดร.ประมวล สุธีจาร์วัฒน์ : “ภูมิประเทศของประเทศไทย มีน่านน้ำกว่าสองพัน กิโลเมตร ถ้าต้องการจะให้เห็นภาพโดยรวมว่า อุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือมีความสำคัญอย่างไรกับประเทศไทย ต้องเห็นเป็นภาพตั้งแต่ว่า ขนาดของอุตสาหกรรมประเภทนี้ในตลาดโลกเป็นอย่างไร และ ตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือในเมืองไทยเป็นอย่างไร ลักษณะการเติบโตของ อุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือในระดับโลกเป็นไปในทิศทางที่น่าสนใจ ในระดับนานาชาติมีการแบ่งประเภทเรือเป็นกลุ่มต่างๆ ที่เป็นเรือเชิงพาณิชย์มีจำนวนมากถึง ๑๖ ประเภท ในขณะที่เมืองไทยเองก็มีกำลังขีดความสามารถที่จะผลิตและส่งออกในตลาดโลกได้เป็นบางส่วน”

ลักษณะโดยทั่วไปของอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือในประเทศไทย เป็นอย่างไร และมีขนาดการเติบโตอย่างไร

คุณวรวรรณ งานทวี : “ถ้าเรามองย้อนกลับไปในอดีตของอุตสาหกรรมการต่อเรือ จะเห็นว่าไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเรือหรือซ่อมเรือก็ดี เราเริ่มทำกันตั้งแต่เป็นอยู่เล็กๆ ในแม่น้ำเจ้าพระยา จนในปัจจุบันเรามีต่อเรืออยู่ประมาณ ๒๐ - ๓๐ อู่ และ เป็นอยู่ต่อเรือขนาดใหญ่ประมาณ ๘ - ๑๐ อู่ ที่ผ่านมามีไม่ว่าจะเป็นการต่อเรือหรือซ่อมเรือ ส่วนใหญ่เราจะให้บริการกับลูกค้าในประเทศเป็นเจ้าของเรือในประเทศ ถ้าเป็นการต่อเรือส่วนมากจะเป็นการต่อเรือให้กับทางราชการ จะเห็นว่ามีเรือเติบโตไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันรัฐบาลก็ได้เห็นความสำคัญการต่อเรือและซ่อมเรือ ว่าจะเป็นการต่อเรือที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ซึ่งตรงนี้ถือเป็นจุดสำคัญที่จะทำให้อุตสาหกรรมประเภทนี้เติบโตต่อไปได้”

อุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

คุณวรวรรณ งานทวี : “ปัญหาแรกคือปัญหาในเรื่องของพื้นที่ คือ พื้นที่ติดชายฝั่งทะเลค่อนข้างจะหายาก การขยายอู่เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้นก็จะทำได้ค่อนข้างยาก จึงจำเป็นต้องใช้พื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนอีกเรื่อง ถ้าเราไปเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ที่เค้าให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมประเภทนี้ จะเห็นได้ว่าแต่ละประเทศจะมีการพัฒนาในเรื่องของการขนส่งทางน้ำที่ทันสมัยทำให้มีต้นทุนโลจิสติกส์ค่อนข้างต่ำ สามารถทำการค้าระหว่างประเทศกันได้ดี

มาก ภาครัฐจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้อุตสาหกรรมให้มีการเติบโตได้สูง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาษี เรื่องของการทำคลัสเตอร์ ซึ่งต้องร่วมมือกันหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อจะทำให้เกิดความแข็งแกร่ง และเสริมสร้างให้อุตสาหกรรมนี้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างประเทศได้ด้วย”

สำนักงานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีแนวทางที่จะช่วยเหลือในเรื่องนี้อย่างไร

คุณนัฐ จุลกะรัตน์ : “ก่อนอื่นต้องบอกว่า ที่เราจะทำการสนับสนุนอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือนี้ คือ เราจะช่วยในส่วนของเรือที่มีขนาดไม่เกิน ๒๐,๐๐๐ ตัน เนื่องจากเราไม่ได้มีความต้องการที่จะไปแข่งขันกับประเทศที่มีอุตสาหกรรมการต่อเรือขนาดใหญ่ อย่างจีน อินเดีย เกาหลี หรือญี่ปุ่น แต่เราต้องการสร้างเรือเฉพาะเพื่อขนส่งสินค้าชายฝั่ง สิ่งที่เราจะช่วยเหลือหลักๆ คือ หนึ่ง เรื่องการหาพื้นที่ สองเรื่องภาษีของวัตถุดิบ สามด้านการปรับปรุงและแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ สี่ด้านการบริหารจัดการ ประเทศไทยนี้เก่ง เครื่องไม้เครื่องมือมีความพร้อม แรงงานก็มีความสามารถ แต่ระบบการบริหารจัดการยังไม่ได้เท่าที่ควร”

การหาพื้นที่ชายฝั่งทะเลค่อนข้างยาก กระทรวงอุตสาหกรรมมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

คุณนัฐ จุลกะรัตน์ : “จริงๆ มีพื้นที่อยู่แล้วที่แหลมฉบัง แต่ทางภาคเอกชนมีความเห็นว่าเล็กไป ตอนนี้ก็มีผู้เสนอที่ใหม่ซึ่งมีขนาดค่อนข้างใหญ่และใกล้กับอุตสาหกรรมเหล็ก แต่ยังไม่ได้ทำการสรุป”

เรื่องของภาษีจะมีการสนับสนุนอย่างไร

คุณนัฐ จุลกะรัตน์ : “ในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จะมีส่วนที่เรียกว่า คลังสินค้าทัณฑ์บน ซึ่งได้รับสิทธิในเรื่องภาษีอยู่แล้ว แต่ในอุตสาหกรรมเรือและอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ยังไม่ได้รับสิทธิทางด้านนี้ ซึ่งเราก็จะทำให้เกิดความเสมอภาคกันให้หมด”

ในส่วนของการปรับปรุงกฎหมายมีอะไรบ้าง

คุณนัฐ จุลกะรัตน์ : “จะขอยกตัวอย่างบางประเด็น อย่างในตอนนี้ผู้ประกอบการเดินเรือส่วนมากก็จะนำเรือที่หมดสภาพมาใช้งาน เราก็จะออกเป็นกฎให้เกี่ยวกับอายุการใช้งานเรือ ซึ่งเราก็ต้องหามาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการเดินเรือด้วย เช่น เรื่องของไฟแนนซ์ เป็นต้น”

สถาบันการขนส่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีบทบาทต่อโครงการนี้อย่างไร

ผศ.ดร.ประมวล สุธีจารุวัฒน์ : “คืออยากให้มองเป็นภาพรวมว่า อุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือประกอบด้วยธุรกิจหลายส่วนด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการเดินเรือ ผู้ประกอบการขนส่งสินค้า อุตสาหกรรมการต่อเรือ อุตสาหกรรมซ่อมเรือ รวมไปถึงอุตสาหกรรมที่เป็นส่วนสนับสนุนต่างๆ เช่น การทำชิ้นส่วน อุปกรณ์ประกอบการต่อเรือหรือซ่อมเรือ ดังนั้น ถ้าจะมองจากภาพรวมจะเห็นว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ค่อนข้างใหญ่และซับซ้อน เมื่อทางรัฐบาลมีนโยบายที่จะส่งเสริมอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โดยมีสำนักงานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (สศอ.) เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งทางสศอ. ก็ได้ติดต่อมาทางสถาบันขนส่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยแนวทางในการที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ให้เติบโตและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก จะต้องดำเนินยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง ซึ่งทางสถาบันการขนส่ง ก็ได้ร่วมมือกับสำนักงานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมและสมาคมต่อเรือซ่อมเรือไทย ดำเนินการในเรื่องนี้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งในช่วงปี ๒๕๔๙ - ๒๕๕๐ เราก็ได้ทำการศึกษาเรื่องนี้ และได้มีการพาคณะผู้บริหารของทั้งภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมไปศึกษาดูงานในต่างประเทศเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ ไม่ว่าจะเป็นเกาหลี หรือเนเธอร์แลนด์ ซึ่งเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทนี้ในตลาดโลก ซึ่งการศึกษานี้ทำให้เราเห็นภาพโดยรวมว่า เราจะสามารถปรับปรุงและพัฒนาอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือในประเทศไทย ให้เป็นเทียบชั้นในระดับนานาชาติได้เราต้องทำอย่างไร”

สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย มีความคิดเห็นอย่างไร

คุณวรวรรณ งานทวี : “ทางสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย ก็มีวิสัยทัศน์ที่วางไว้คือเราต้องการจะเป็นศูนย์กลางของการต่อเรือ ขนาดไม่เกิน ๒๐,๐๐๐ ตัน เป็นเรือเฉพาะกิจ เนื่องจากอย่างที่กล่าวไปแล้วว่าเราไม่ได้ต้องการไปแข่งขันกับประเทศที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ แต่เราต้องการจะทำเรือซึ่งมีขนาดพอเหมาะกับชายฝั่งทะเลบ้านเรา มีความต้องการในท้องตลาดสูง และได้มาตรฐานสากล เราจะใช้จุดแข็งของเรา คือ ช่างฝีมือคนไทยที่สามารถทำการต่อเรือได้คุณภาพดีมาก นอกจากนั้นสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การสนับสนุนจากภาครัฐบาล และ เราจะต้องมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งที่จะทำให้ธุรกิจนี้ ซึ่งประกอบกันเป็นห่วงโซ่ต่างๆ มากมายหลายธุรกิจ เติบโตและแข็งแกร่งร่วมกับทั้งอุตสาหกรรม โลจิสติกส์ด้วย”

เป็นไปได้หรือไม่ที่ในอนาคต จะสามารถไปเทียบกับประเทศที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทนี้

คุณวรวรรณ งานทวี : “ในปัจจุบันนี้แต่ละอู่ก็จะมีมารับงานจากลูกค้าต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะเรือที่เกี่ยวกับเรื่องของแท่นขุดเจาะน้ำมันก็จะมีมารับงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรือประเภทนี้ต้องเป็นเรือที่คุณภาพสูงมาก เราก้ทำให้กับลูกค้าต่างประเทศหลายราย จุดสำคัญที่จะทำให้เราพัฒนาได้เทียบกับระดับโลกนอกเหนือจากการสนับสนุนจากภาครัฐและปัจจัยอื่นๆ แล้ว คือต้องพัฒนาเทคโนโลยีทางการผลิต”

อยากให้ฝากอะไรเกี่ยวกับเรื่องนี้

คุณนัฐ จุฬะรัตน์ : “อยากให้ผู้ประกอบการในเรื่องของโลจิสติกส์ หันมาเพิ่มการขนส่งทางเรือให้มากขึ้น เพราะการขนส่งทางเรือมีค่าขนส่งถูกกว่าทางรถยนต์มาก ซึ่งจริงๆ แล้วการขนส่งระหว่างประเทศก็ใช้บริการทางเรือเยอะอยู่แล้ว แต่อยากจะทำให้เพิ่มการใช้งานในส่วนของการขนส่งภายในประเทศด้วย”

คุณวรวรรณ งานทวี : “ถ้ามองในประเด็นเรื่องของสิ่งแวดล้อม ทางอุตสาหกรรม การต่อเรือและซ่อมเรือก็จะพยายามพัฒนาตัวเอง และ ใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมนี้สามารถอยู่ได้ในสังคมร่วมกับชุมชนได้อย่างไม่มีปัญหา ซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญตลอดมา”

๒. ความต้องการของตลาดต่อเรือและซ่อมเรือ ^{๑๔}

ความต้องการของตลาดต่อเรือและซ่อมเรือในประเทศไทยนั้น จากการพูดคุย สอบถาม ร.อ.สุทธินันท์ หัตถวงษ์ ผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบัง ท่านให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

ในประเด็นของการต่อเรือใหม่ ตลาดภายในประเทศน่าจะยังไม่เติบโตมากนัก เพราะการประกอบกิจการด้านพาณิชย์นาวีของประเทศไทย เป็นการขนส่งสินค้า/ผู้โดยสารภายในอ่าวไทย

^{๑๔} ร.อ.สุทธินันท์ หัตถวงษ์, ผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบัง การท่าเรือแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์. ๖ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

ซึ่งมีระยะทางสั้น ระยะเวลาในการเดินทางน้อย และ สภาพภูมิอากาศไม่แปรปรวนมากนักอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างปลอดภัย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงยังคงจัดหาเรือที่ใช้งานมาแล้ว หรือ เรือมือสองมาใช้งาน ด้วยเหตุในเรื่องของงบประมาณในการลงทุน ความล่าช้าในการต่อเรือซึ่งต้องใช้เวลา และ ปัญหาที่เกิดจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการลงทุน หากมีการต่อเรือใหม่ส่วนมากจะเป็นเรือของหน่วยงานราชการที่ต้องรองบประมาณ ทำให้การต่อเรือใหม่มีจำนวนค่อนข้างน้อยต่อปี

สำหรับการซ่อมทำเรื่อนั้น เนื่องจากเรือที่เข้ามาใช้บริการที่ทำเรือแหลมฉบังส่วนใหญ่ เป็นเรือสินค้าที่มาจากต่างประเทศ มีปริมาณเรือเข้าเทียบท่าเฉลี่ยประมาณปีละ ๑๐,๐๐๐ ลำ (ดู

ตารางที่ ๓) ซึ่งมีระยะทางและใช้เวลาในการเดินทางค่อนข้างมาก จึงย่อมมีสิ่งอุปสรรคต่างๆ ที่อาจ ขำรุดในระหว่างเดินทาง ไม่ว่าจะเป็นระบบตัวเรือ ระบบกลจักร ระบบไฟฟ้า ระบบสื่อสาร และ อื่นๆ จำเป็นต้องได้รับการซ่อมทำก่อนออกเดินทางต่อไป ในปัจจุบัน มีอยู่เรือที่ให้บริการอยู่จำนวนน้อย และ ไม่สามารถซ่อมทำได้ในทุกๆ ระบบ จึงจำเป็นต้องนำเรือดังกล่าวไปเข้ารับการซ่อมทำที่ประเทศเพื่อน บ้าน อาทิ มาเลเซีย สิงคโปร์ เป็นต้น ทำให้ประเทศไทยเสียโอกาสและเสียรายได้ที่พึงได้ไปเป็นจำนวน มาก ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้สามารถดำเนินการและแข่งขันได้ต่อไป

ตารางที่ ๒-๕ สถิติเรือเข้าเทียบท่าที่ทำเรือแหลมฉบัง ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๕๔ ถึง พ.ศ.๒๕๕๘

รายการ	๒๕๕๔	๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘
เรือตู้สินค้า	๗,๕๒๗	๗,๔๕๓	๖,๔๔๓	๕,๕๑๒	๓,๗๙๙
เรือสินค้าทั่วไป	๒๗๗	๓๘๗	๓๙๐	๓๖๔	๑๘๑
เรือ RO-RO	๖๓๒	๕๙๔	๖๗๐	๖๒๑	๓๓๕
เรือสินค้าเทกอง	๘๕	๘๖	๗๗	๖๕	๔๐
เรือโดยสาร	๔๑	๓๗	๔๑	๓๖	๓๔
เรือลำเลียง	๔๐๑	๓๒๖	๒๓๐	๑๐๕	๗๔
เรืออื่นๆ	๑,๑๕๓	๑,๕๔๓	๗๔๙	๔๕๑	๕๙๕
รวม	๑๐,๕๑๖	๑๐,๔๒๖	๘,๖๐๐	๗,๑๕๔	๕,๐๕๘

หมายเหตุ จำนวนเรือที่เข้าเทียบฯ ในปี พ.ศ.๒๕๕๘ รวบรวมในช่วงเดือน ต.ค.๕๗ ถึง มี.ค.๕๘

ที่มา : แผนวิจัยและพัฒนาธุรกิจ กองแผนงาน ท่าเรือแหลมฉบัง, ๒๕๕๘

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากการเติบโตทางการค้า/เศรษฐกิจ ทั้งในภูมิภาคและระดับโลก รวมถึง การย่างเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Community : AEC) ในเร็ววันนี้ แล้ว การเดินทางติดต่อค้าขาย และ การเคลื่อนย้ายทรัพยากรในภูมิภาค โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่ง ทางทะเล ซึ่งเป็นการขนส่งที่ประหยัดต่อปริมาตร (Economics of Scale) จะมีความสำคัญและ จำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น ประเทศไทยจึงควรหันมาให้ความสำคัญ และ ส่งเสริมในอุตสาหกรรมนี้ รวมถึง การดำเนินกิจการด้านพานิชยนาวิให้มากขึ้นอีกด้วย

สรุป

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ก่อให้เกิดการสร้างงานและการพัฒนาอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นๆ คุณลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือ นั้น จะเป็นทั้งอุตสาหกรรมทางด้านการผลิต (Manufacturing Industrial) และอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Construction Industrial) ซึ่งมีกิจกรรม หรือ กระบวนการทางวิศวกรรมที่สลับซับซ้อน จำเป็นต้องใช้วัสดุดีและแรงงานมากมาย ที่มีทักษะในหลายๆ เรื่องมารวมกันไว้ในโครงสร้างองค์กร

รัฐบาลในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจในการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีนโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในภาคอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ก็เป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่ง ที่ได้รับการพิจารณาให้มีการพัฒนาปรับปรุง และ เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งใน “บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ” ด้วย

ทั้งนี้ จากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือแล้ว จะเห็นได้ว่าการขยายตัวของตลาดต่อเรือและซ่อมเรือ และ ความต้องการด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ ยังคงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามภาวะการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และ รองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบกับ ศักยภาพทางด้านการต่อเรือและซ่อมเรือของประเทศมีประสบการณ์ยาวนาน และมีขีดความสามารถในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในอนาคต จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมหลักของชาติอีกสาขาหนึ่งต่อไป

บทที่ ๓

การบริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

ความเป็นมาและการดำเนินธุรกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

๑. ประวัติและความเป็นมา

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจตามนโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทยุทธปัจจัย ซึ่งในปัจจุบันได้ถูกปรับเปลี่ยนประเภทของรัฐวิสาหกิจไปเป็นสาขาอุตสาหกรรม อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม^๑ ดำเนินการในรูปแบบพาณิชย์กรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ เดิมมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ ๑๗๔/๑ ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๒๐ (แผนภาพที่ ๓-๑) ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๐๘ โดยนักลงทุนชาวอังกฤษ ชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาศุวทรสาครดิษฐ์ เดิมใช้ชื่อว่า บริษัท บางกอกด็อก จำกัด (Bangkok Dock Co.,Ltd.)

แผนภาพที่ ๓-๑ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ในพื้นที่เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร



ต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๐๐ กองทัพเรือได้ซื้อกิจการของบริษัทฯ ทั้งหมด และได้เปลี่ยนชื่อของบริษัทใหม่ เป็น "บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด" รวมทั้ง เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษ เป็น "Bangkok Dock Company (1957) Limited" เมื่อ ๑๕ พ.ย.๒๕๐๐ ทั้งนี้ ในปี พ.ศ.๒๕๒๑ ได้โอนหุ้นทั้งหมดให้กับกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น

๑) กระทรวงกลาโหม. “คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ ๓๘๙/๒๙ เรื่องการมอบอำนาจในการควบคุมนโยบายและการบริหารงานให้แก่กองทัพเรือ”. ลงวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๒๙.

และ ในปี พ.ศ.๒๕๒๖ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีทุนจดทะเบียน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐.- บาท แบ่งเป็น ๑,๐๐๐,๐๐๐ หุ้น หุ้นละ ๑๐๐ บาท โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นหลัก จำนวน ๙๙๙,๙๙๘ หุ้น และ ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นข้าราชการกระทรวงการคลัง ๒ ท่าน รวม ๒ หุ้น ท่านละ ๑ หุ้น

แต่เนื่องจากทำเลที่ตั้งของบริษัทฯ อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครชั้นใน ไม่สะดวกในการนำเรือของลูกค้าเข้ารับการซ่อมทำด้วยข้อจำกัดความสูงของสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำเป็นจะต้องผ่านสะพานกรุงเทพ ซึ่งเป็นสะพานที่มีความสูงไม่มากนัก ทอดข้ามระหว่างฝั่งตะวันออก-ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา บริเวณถนนตึก เขตวัดพระยาไกร - เขตบางคอแหลม และ สะพานจะเปิดเฉพาะวันอังคารเท่านั้น ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำเป็นเวลานาน จึงหันไปใช้บริการอู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน

๒. การย้ายสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่

ด้วยข้อจำกัดตามข้างต้น กระทรวงกลาโหม (กระทรวงเจ้าสังกัด) ได้พิจารณาแล้ว เห็นชอบให้บริษัทฯ ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากเดิม ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ไปยังพื้นที่เช่ากรรมธนารักษ์ ภายในอู่ราชนาวิมิตตลอดดุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ ๔ พ.ศ.๒๕๕๐ แต่บริษัทฯ ไม่มีเงินทุนในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการได้อย่างเต็มรูปแบบ เพราะพื้นที่ดังกล่าวยังไม่มียี่สิบอำนาจความสะดวกเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจต่อเรือและซ่อมเรือ จึงต้องดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่สถานที่ประกอบกิจการเดิมก่อน เพื่อนำรายได้มาเป็นเงินทุนในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม โครงการที่จะพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิม บริษัทฯ ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติ ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ.๒๕๓๕ ทำให้ต้องรอคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาเห็นชอบและอนุมัติในหลักการก่อน จึงจะสามารถหาเอกชนเข้าร่วมดำเนินงานได้ ทำให้แผนงานการย้ายสถานที่ประกอบกิจการล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้

ต่อมา ในปี พ.ศ.๒๕๕๔ คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบให้บริษัทฯ จัดหาอู่ลอยขนาดแรงยก ๓,๐๐๐ ตัน มาใช้ในการประกอบกิจการ ณ พื้นที่เช่ากรรมธนารักษ์ ภายในอู่ราชนาวิมิตตลอดดุยเดช กรมอู่ทหารเรือ^๒ และ ครม. มีมติอนุมัติ ให้บริษัทฯ ดำเนินการจัดหาอู่ลอยได้ภายใน

วงเงิน ๘๕ ล้านบาท เมื่อวันที่ ๒๗ ก.ย.๒๕๕๔ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหา ติดตั้งอุ้งลอย และ อุปกรณ์ประกอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว เริ่มรับงานซ่อม/สร้างเรือได้ ตั้งแต่วันที่ ๒๕ ม.ค.๒๕๕๕ เป็นต้นมา

การย้ายสถานที่ประกอบกิจการในครั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำแผนและกำหนดแนวทางการย้ายสถานที่ประกอบกิจการไว้ ๓ แนวทาง คือ ๑) ยังไม่ย้ายสถานที่ประกอบกิจการจนกว่าจะมีบริษัท/เอกชนมาใช้ประโยชน์ ๒) ดำเนินการย้ายสถานที่ประกอบกิจการในทันที โดยมีการปรับปรุง

^๒ บริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด. “บันทึกการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๔”. วันที่ ๒๘ มี.ค.๒๕๕๔.

โครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมกับการประกอบธุรกิจในสถานที่แห่งใหม่ก่อน และ ๓) ดำเนินการย้ายภายใน ๓ - ๔ เดือน หรือ ย้ายสถานที่ประกอบกิจการภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ โดยไม่ต้องปรับปรุงโครงสร้าง และกำหนดให้พนักงานทุกคนย้ายไปทำงานในพื้นที่สัตหีบ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาแล้ว ให้ย้ายสถานที่ประกอบกิจการภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ โดยไม่ต้องปรับปรุงโครงสร้าง และ กำหนดให้พนักงานทุกคนย้ายไปทำงานในพื้นที่สัตหีบ ^๓

ในการนี้ ทางบริษัทฯ จึงได้ดำเนินการย้ายกิจการไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ ณ พื้นที่เช่ากรรมนารักษ์ เลขที่ ๒๓๖๙ หมู่ ๒ ภายในอุ้งราชนาวิมิตตลอดดุยเดช กรมอุ้งทหารเรือ ตามแผนการย้ายสถานที่ประกอบกิจการที่กำหนดไว้ และสามารถเริ่มเปิดดำเนินการต่อ ตั้งแต่วันที่ ๒ พ.ค.๒๕๕๖ เป็นต้นมา (แผนภาพที่ ๓-๒) โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ในพื้นที่เช่าอุ้งราชนาวิมิตตลอดดุยเดชฯ (อาคาร F) และ สิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมเรือ ใช้อุ้งลอยเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินธุรกิจ

แผนภาพที่ ๓-๒ ที่ตั้งของบริษัท อุ้งกรุงเทพ จำกัด ภายในอุ้งราชนาวิมิตลดา อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี



เนื่องจากสถานที่ประกอบกิจการใหม่อยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลจากกรุงเทพมหานคร ยังไม่มีความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งในอาคารสำนักงาน และ สิ่งอุปกรณ์สนับสนุนการดำเนินธุรกิจมากนัก ประกอบกับ วงเงินที่กระทรวงการคลังจะพิจารณาสนับสนุน ประมาณ ๒,๐๐๐ ล้านบาท เพื่อชดเชยกับการขอใช้ประโยชน์ในพื้นที่ของบริษัทฯ ในเขตยานนาวา ได้พับไปเพราะการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง คณะกรรมการบริษัทฯ จึงเห็นชอบให้ใช้อาคารสำนักงานซึ่งอยู่ในพื้นที่เขตยานนาวา เป็นสถานที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ.๒๕๕๘ เป็นต้นมา

^๓ บริษัท อุรุกรุงเทพฯ จำกัด. “บันทึกการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๖”. วันที่ ๒๕ ม.ค.๒๕๕๖.

๓. การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

๓.๑ ธุรกิจหลัก

เป็นงานด้านการต่อเรือ ซ่อมทำ และ ปรับปรุง/ดัดแปลงเรือ โดยจะมีสิ่งความสะดวกสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

๓.๑.๑ อุ้แห่งของบริษัทฯ จำนวน ๒ อุ้ ในพื้นที่เขตยานนาวา

๓.๑.๒ อุ้แห่งของ อุ้ราชนาวิมิตตลอดคุยเดช อร ขนาดระวาง ๘๐,๐๐๐ ตัน

๓.๑.๓ อุ้ลอยเดิม ขนาด กว้าง ๒๔ เมตร ยาว ๑๐๖ เมตร แรงยก ๒,๕๐๐ ตัน

๓.๑.๔ จะลงทุนจัดหาและติดตั้งระบบยกเรือทางดิ่ง (Ship Lift) ในอนาคต ขนาดแรงยกไม่น้อยกว่า ๔,๐๐๐ ตัน พร้อมระบบเคลื่อนย้ายเรือ (Ship Transfer) แคร่รองรับเรือ และลานซ่อมเรือ สามารถรองรับเรือได้ไม่น้อยกว่า ๕ ลำ

๓.๒ ธุรกิจรอง

๓.๒.๑ ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ การจำหน่ายอะไหล่ การตรวจสภาพเรือ งานโครงสร้าง งานเหล็ก งานวิศวกรรม เป็นต้น

๓.๒.๒ เป็นตัวแทนจำหน่ายอาวุธยุทโธปกรณ์ของ บริษัท BAE สหรัฐอเมริกา อาทิ รถรบ (AAV) รถถัง ปืนใหญ่ เป็นต้น โดยการทำการตลาดกับทางกองทัพไทย (กองทัพบกและกองทัพเรือ) และสามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อ (Purchasing Order)

๓.๒.๓ จำหน่ายวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมทำเรือ และ อื่นๆ ให้แก่ อุรัชาชนาวิหิตตลอดดุยเดช หน่วยงานอื่นๆ ในกองทัพเรือ และ หน่วยงานภาครัฐ สามารถดำเนินการได้ทันที

๓.๒.๔ งานออกแบบ เขียนแบบ พิมพ์แบบ ขยายแบบโครงสร้างเรือและ ส่วนประกอบตัวเรือ กลจักร ไฟฟ้า การควบคุมงานและการรับเหมางานจากหน่วยงานกองทัพเรือ และราชการอื่นๆ ตลอดจนภาคเอกชน

๓.๒.๕ งานพิเศษอื่นๆ อาทิ งานซ่อมสร้างโครงสร้างขนาดใหญ่ งานประกอบสายเคเบิลใต้ทะเล งานเคลื่อนย้ายเรือและอุปกรณ์ทางทะเล เป็นต้น ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๓

๔. ธุรกิจที่คาดหวังเพื่อการแข่งขันในอนาคต

๔.๑ ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และ พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง อาทิ เรือรบ เรือช่วยรบ เรือน้ำมัน เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และ มีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

๔.๒ ธุรกิจการซ่อมและตัดแปลงเรือในระบบต่างๆ อาทิ ตัวเรือ กลจักร ไฟฟ้า เป็นต้น สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และ ด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน

๔.๓ ธุรกิจการซ่อมและสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งาน Platform ต่างๆ โครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ฐานขุดเจาะน้ำมัน เป็นต้น

๔.๔ ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistics Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึง ยุทโธปกรณ์ประเภทต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติการกิจ ด้านการส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ อาทิ อะไหล่/ชิ้นส่วนซ่อม เหล็กต่อเรือ ยุทธรณ์ การออกแบบและประมาณการ เป็นต้น

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

๔.๖ ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งานเล่นประสาน ช่างสี ช่างท่อ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารจัดการภายใน

๑. โครงสร้างขององค์กร (Structure)

บริษัทฯ มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ เมื่อ ๒๒ ม.ค.๒๕๕๓ มีการแบ่งส่วนงานออก เป็น ๕ ส่วน ดังนี้ (แผนภาพที่ ๓-๓)

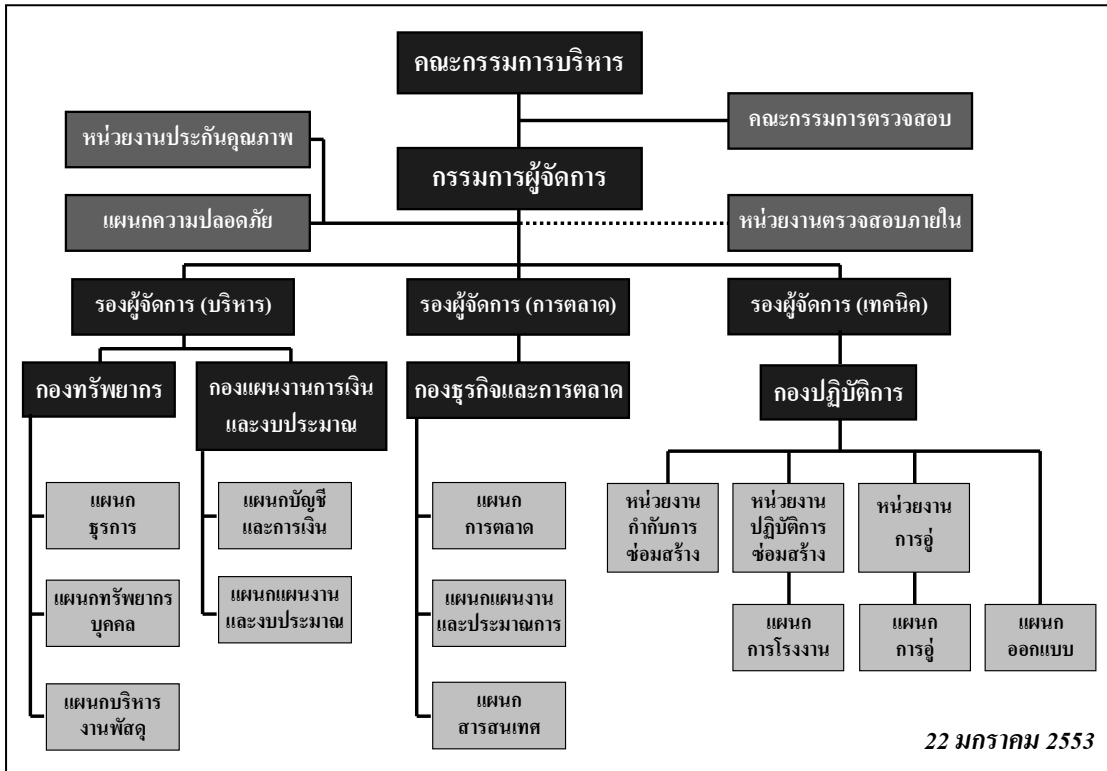
๑.๑ ส่วนอำนวยการ มีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา และ กำหนดมาตรฐานในการทำงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้จัดการ รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายเทคนิค คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และ แผนกความปลอดภัย

๑.๒ กองทรัพยากร มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรภายในองค์กร ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรบุคคล และ แผนกบริหารงานพัสดุ

๑.๓ กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ มีหน้าที่กำหนดแผนงานและการดำเนินการทางการเงินและการบัญชีขององค์กร ประกอบด้วย แผนกบัญชีและการเงิน และ แผนกแผนงานและงบประมาณ

๑.๔ กองธุรกิจและการตลาด มีหน้าที่ในการบริหารธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย แผนการตลาด แผนกแผนงานและประมาณการ และแผนกสารสนเทศ

แผนภาพที่ ๓-๓ ผังการจัดองค์กรของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



22 มกราคม 2553

ที่มา : แผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘

๑.๕ กองปฏิบัติการ มีหน้าที่บริหารงานด้านเทคนิค การผลิต และ การปฏิบัติการต่างๆ ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย หน่วยงานกำกับการซ่อมสร้าง หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้างและ แผนกการโรงงาน หน่วยงานการอยู่และแผนกการอยู่ และ แผนกออกแบบ

๒. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ภายหลังจากการที่บริษัทฯ ได้ย้ายสถานประกอบกิจการมาอยู่ในพื้นที่อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตั้งแต่ ๒๒ พ.ค.๕๖ และได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รวมถึง มีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลใหม่ ทั้งการสมัครใจลาออกจากงานตามโครงการเกษียณอายุที่กำหนด (Early Retirement) การปรับเปลี่ยนหน้าที่งานในระดับต่างๆ บางตำแหน่ง การรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น เพื่อทดแทน/บรรจุในตำแหน่งงานที่จำเป็นหรือที่ว่างลง ทำให้กำลังพลในปัจจุบันสามารถปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้ง่ายขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มไปในทางที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ตลอดจน สามารถกำกับ ดูแล และ ควบคุมให้อยู่ในกฎ ระเบียบ และ แนวทางตาม หลักการบริหารกิจการที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นอย่างมาก

๓. ทรัพยากรขององค์กร (Resources)

การจัดอัตรากำลังพลของบริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของอัตรากำลังพล ให้ สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจใหม่ ณ พื้นที่สัทธิบ จังหวัดชลบุรี และได้ทำการบรรจุตาม ภาระงานในปัจจุบัน (พ.ศ.๒๕๕๘) โดยมีการกำหนดอัตราตำแหน่งตามหน้าที่งาน รวม ๑๕๕ อัตรา และ มีการบรรจุกำลังพลตามอัตราต่างๆ รวม ๗๓ อัตรา หรือ คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๑๐ ของอัตรารวม ทั้งหมด (ตารางที่ ๓-๑) ดังนี้

ตารางที่ ๓-๑ อัตรากำลังพลของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ณ ๑ พ.ค.๕๘

ตำแหน่ง	อัตรา	บรรจุ	หมายเหตุ
กรรมการผู้จัดการ	๑	๑	
รองผู้จัดการ	๓	๒	
ผู้อำนวยการกอง	๔	๓	
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	๒	๑	
หัวหน้าหน่วยงาน	๕	๓	
หัวหน้าแผนก	๑๒	๗	
หัวหน้าหมวด/พนักงาน	๑๔	๒	
จนท./พนักงาน/ช่าง	๑๑๐	๕๒	
คนงาน	๔	๒	รักษาสถานที่
รวม	๑๕๕	๗๓	

ที่มา แผนกทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากร บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด

ตามอัตรากำล้างพลดังกล่าว กำล้างพลระดับผู้ปฏิบัติ คือ หัวหน้าหมวด/หัวหน้าพนักงาน เจ้าหน้าที่ พนักงาน และ ช่าง/นักประดาน้ำ มีอัตรารวม ๑๒๔ อัตรา ได้รับการบรรจุรวม ๕๔ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๕๕ และ ในจำนวนนี้มีพนักงานของบริษัทฯ ในระดับผู้ปฏิบัติ ที่มีหน้าที่ในส่วนปฏิบัติการหรือฝ่ายผลิต มีการบรรจุเพียง ๓๑ อัตรา ประกอบด้วย ระดับหัวหน้าหมวด ๒ อัตรา ระดับพนักงาน ๑๓ อัตรา และ ระดับช่าง ๑๖ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๒๕ ของอัตรากำล้างพลระดับผู้ปฏิบัติทั้งหมด หรือ คิดเป็นร้อยละ ๒๐ ของอัตรากำล้างพลของบริษัทฯ ทั้งหมด

ส่วนทรัพยากรด้านอื่นที่สำคัญ และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของบริษัทฯ อาทิ งานด้านการพัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ในธุรกิจหลัก สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น ยังจำเป็นต้องได้รับปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาบริษัทฯ ตามแผนงานต่อไปในอนาคต

วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ นโยบายที่เกี่ยวข้อง

๑. วิสัยทัศน์

“เป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมอู่เรือในภูมิภาค และ บริหารจัดการยุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

๒. พันธกิจ

“ประกอบกิจการและให้บริการอู่เรือ สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อมสร้างและ ประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับพาณิชย์นาวีทุกประเภท ของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ให้เท่าเทียมมาตรฐานสากล และ ให้บริการในการจัดหายุทธภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

๓. วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ได้รับการปรับปรุงและกำหนดใหม่ ปี พ.ศ.๒๕๕๕ และ ตามหนังสือปริทัศน์สนธิ ที่ได้จดทะเบียนไว้ดังนี้

๓.๑ ดำเนินกิจการอู่เรือ สร้าง ซ่อมเรือ อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลประกอบการที่ดี เพื่อมุ่งสู่ความเป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมสร้างและซ่อมเรือภายในประเทศ

๓.๒ สนับสนุนกิจการอู่เรือ สร้างและซ่อมเรือ รวมถึง การให้ความร่วมมือในการวิจัยพัฒนาของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน

๓.๓ สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวีไทยและเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมอู่เรือไทย

๓.๔ วัตถุประสงค์ตามหนังสือบริคณห์สนธิ และ ที่ได้จดทะเบียนรายละเอียดวัตถุประสงค์ไว้ประกอบด้วย

๓.๔.๑ ทำการอู่เรือ สร้าง ซ่อมเรือเดินสมุทร เรือกลไฟ และบรรดาเรือทุกชนิด

๓.๔.๒ ทำการอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการช่างทุกชนิด

๓.๔.๓ ทำการสร้างซ่อมทำส่วนประกอบของเครื่องจักร เครื่องกล เครื่องอุตสาหกรรม และ เครื่องมือทุกชนิด

๓.๔.๔ ทำการค้าในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจน สั่งสินค้าเข้ามาและส่งออกสินค้าออกไปนอกประเทศ

๓.๔.๕ ทำการก่อสร้างตึก โรงเรียน และ สิ่งก่อสร้างอื่นๆ ตลอดจน การก่อสร้างที่เกี่ยวกับเทคนิคทุกชนิด

๓.๔.๖ ทำการเป็นนายหน้า ตัวแทนและตัวแทนค้าต่าง เฉพาะที่เกี่ยวกับการประกอบการซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของบริษัท

ฯลฯ

๔. นโยบายของคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายหลักเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความมั่นคงและยั่งยืน รวม ๙ ประการ ประกอบด้วย

๔.๑ ให้บริษัทฯ ดำเนินการสนับสนุน และการบริการในด้านการซ่อมเรือ การปรับปรุงเรือ และ การสร้างเรือแก่กองทัพเรือ หน่วยราชการ และ กิจการด้านพาณิชย์ของภาคเอกชน อย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นการให้การสนับสนุนกองทัพเรือเป็นอันดับแรก

๔.๒ ให้บริษัทฯ ดำเนินการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้หรือผลประโยชน์ให้กับบริษัทฯ เช่น เพิ่มงานสร้างเรือ งานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง

๔.๓ ให้บริษัทฯ ดำเนินการด้านการตลาดอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเพิ่มปริมาณงานทั้งในด้านการซ่อมเรือ และ สร้างเรือให้สูงขึ้น รวมทั้ง เน้นการให้บริการและสนับสนุนแก่ลูกค้าเดิม เพื่อให้การใช้บริการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

๔.๔ ให้บริษัทฯ ประกอบกิจการร่วมกับภาคเอกชน ทั้งจากภายในประเทศ และ ต่างประเทศ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทฯ และ ส่งเสริมกิจกรรมด้านพาณิชย์ของประเทศ ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทั้งในด้านการบริหารและด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่

๔.๕ ให้บริษัทฯ เร่งดำเนินการพัฒนาพื้นที่ดั้งเดิมของบริษัทฯ ในเชิงพาณิชย์ให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๔.๖ ให้บริษัทฯ พัฒนาบุคลากรและระบบงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริษัทฯ เป็นหน่วยงานชั้นนำที่มีประสิทธิภาพสูง และ มีระบบการทำงานที่รวดเร็ว

๔.๗ ให้บริษัทฯ ดำเนินการโดยยึดถือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และ คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการและสังคมส่วนรวม

๔.๘ ให้บริษัทฯ เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

๔.๙ ให้บริษัทฯ ดำเนินการโดยใช้วัสดุที่ผลิตในประเทศ และ ใช้บุคลากรไทยให้ มากที่สุด

หมายเหตุ นโยบายนี้ ได้รับการปรับปรุงในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๓

๕. นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction : SoD)

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SoD) ที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เป็นการถ่ายทอดความคาดหวังของผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง และ สร้างความ เข้าใจร่วมกันในการนำไปใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางของรัฐวิสาหกิจในระยะปานกลาง ทั้งนี้ การจัดทำ แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยความร่วมมือกันของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ตลอดจน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำหรับแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีโครงสร้างแบ่งเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๕.๑ นโยบายในภาพรวม :- เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ บนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

๕.๒ นโยบายรายสาขา :- เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๕.๓ นโยบายรายแห่ง :- พัฒนาการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นบริษัทที่มีศักยภาพ และ ได้รับการรับรองตามมาตรฐานในอุตสาหกรรมต่อเรือและออกแบบเรือของประเทศ

ทั้งนี้ หลักการและแนวทางการดำเนินการตามนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ได้แบ่งเป็น ๒ ระยะ คือ

๑. แผนระยะสั้น ประกอบด้วย

- ๑.๑.๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจอยู่เรือ
- ๑.๑.๒ ผลักดันการจัดหาอยู่ลอยและอุปกรณ์การซ่อม/สร้างเรือที่ได้มาตรฐานสากล
- ๑.๑.๓ ขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่
- ๑.๑.๔ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ให้รองรับการดำเนินการด้านการตลาด
- ๑.๑.๕ ดำเนินการย้ายพื้นที่ประกอบการไปยังแห่งใหม่ (สัดหีบ)
- ๑.๑.๖ จัดทำแผนธุรกิจเพื่อรองรับการพัฒนาพื้นที่อู่กรุงเทพฯ

๒. แผนระยะยาว ประกอบด้วย

- ๒.๑.๑ ให้เอกชนเข้าร่วมทุน โดยลดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐลง

๖. นโยบายการดำเนินงานของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบนโยบายการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ โดยให้เริ่มปฏิบัติ ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๗ เป็นต้นไป ในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๑๒/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๖ ดังนี้

๖.๑ พัฒนากิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคง และรักษาสภาพคล่อง ด้วยกระบวนการซ่อม/สร้างเรือ และระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอยู่เรือให้กิจการสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

๖.๒ สร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยการพัฒนาศักยภาพในอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ การสร้าง/ซ่อมโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ทางทะเล ฯลฯ ด้วยตนเอง หรือผ่านช่องทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

๖.๓ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่สามารถตรวจสอบควบคุมได้ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) สังคม และประเทศชาติ

๗. แนวทางการปฏิบัติงานเร่งด่วนของคณะกรรมการบริษัทฯ ปีงบประมาณ ๕๗-๕๘

เนื่องจากบริษัทฯ ได้ย้ายสถานที่ประกอบกิจการจากเขตนานนาวา กทม. มาอยู่ ณ สถานที่ประกอบกิจการใหม่ พื้นที่อำเภอสตึก จังหวัดชลบุรี ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๖ เป็นต้นมา จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาในทุกกระดับ โดยได้กำหนดนโยบายเพิ่มเติมเป็นการเร่งด่วน ดังนี้

๗.๑ บริษัทฯ จะต้องมีผลกำไร และ ดำรงสภาพองค์กรไว้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการส่งกำลังบำรุงของกองทัพเรือ ทั้งในภาวะปกติและภาวะสงคราม

๗.๒ บริษัทฯ จะต้องเร่งรัดการจัดทำแผนพัฒนาบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด ให้แล้วเสร็จ และขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ ภายในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๕๗ เป็นอย่างช้า เพื่อดำเนินการนำเสนอสำนักงานกำกับนโยบายรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ผ่าน กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตามลำดับ

๗.๓ บริษัทฯ จะต้องประสานงานกับกระทรวงการคลัง เพื่อขอทราบแหล่งที่มาของเงินงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบริษัทฯ และ ติดตามนโยบายการใช้ประโยชน์ที่ดิน ยานนาวาของทางราชการอย่างใกล้ชิด

๗.๔ บริษัทฯ จะต้องจัดทำแผนฉุกเฉิน รองรับแผนการจัดสร้างอู่เรือแห่งใหม่ ณ พื้นที่สตึก กรณีไม่ได้รับเงินลงทุนตามแผนพัฒนาบริษัทฯ จากกระทรวงการคลัง

๗.๕ บริษัทฯ ต้องหาแหล่งเงินทุนสำรองเพื่อความมั่นคงขององค์กร และ รักษาสภาพคล่องให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

๗.๖ บริษัทฯ จะต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตามคำแนะนำของ สคร. และ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

๗.๗ มีการประเมินผลตั้งแต่ระดับ ผู้อำนวยการกองขึ้นไปตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ โดยตั้งเกณฑ์การวัดผล (ตัวชี้วัด) มีความเข้มข้นน้อยกว่าผู้จัดการฯ รวมทั้ง ผู้บริหารควรให้ความสนใจ การประเมินผู้ปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และ ควรทำการประเมินในลักษณะ ๓๖๐ องศา

๗.๘ บริษัทฯ ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างประหยัดและรัดกุม

๗.๙ บริษัทฯ ต้องคัดเลือกและพัฒนา Supplier ให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

แผนที่ยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการ และ การสื่อสารแนวทางการปฏิบัติต่างๆ สู่หน่วยงานตามลำดับชั้นของบริษัทฯ ในครั้งนี้ เป็นการทบทวน ปรับปรุงแผนที่ยุทธศาสตร์ที่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติให้ใช้ในคราวการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๑๒/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๖ ใหม่ ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ นโยบายต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แผนภาพที่ ๓-๔ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท อุรุกเวท จำกัด

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

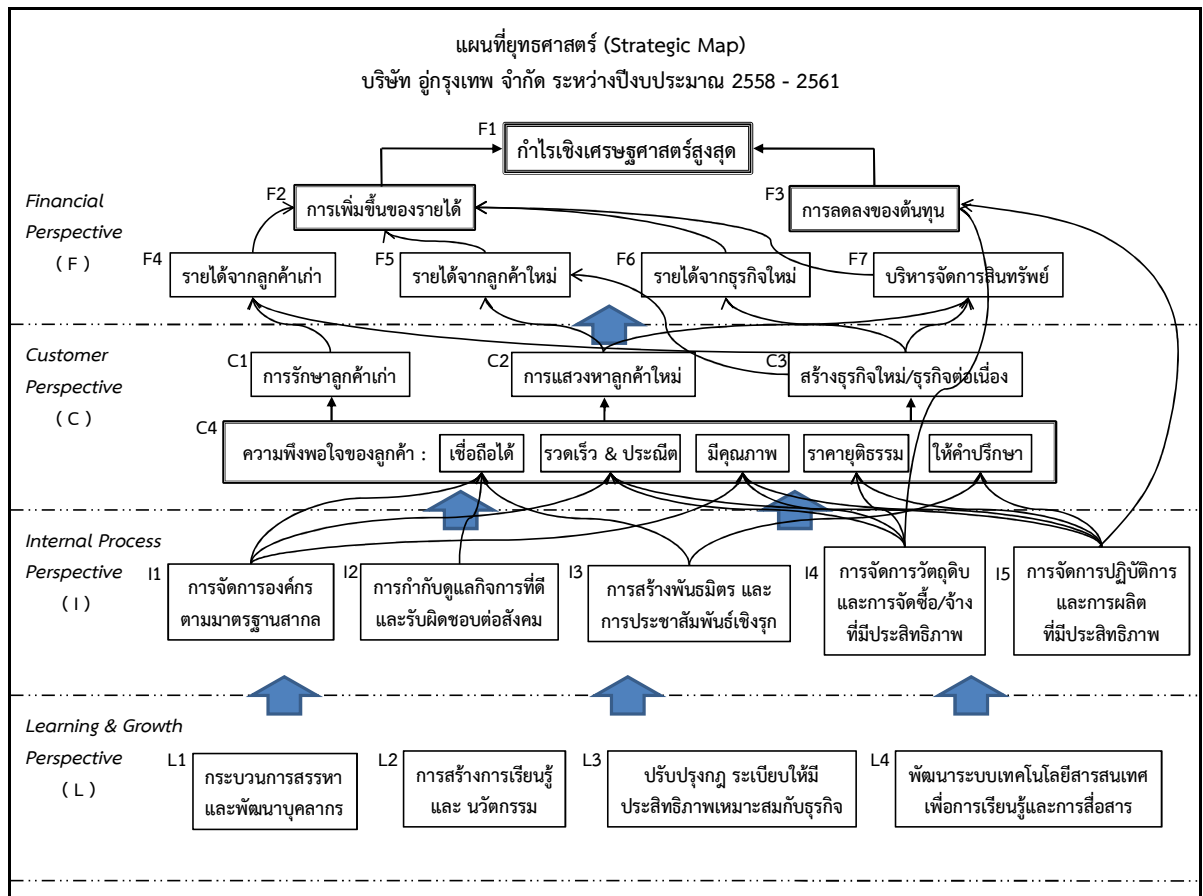
วิสัยทัศน์

“เป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมอยู่เรือในภูมิภาค และ บริหารจัดการยุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

+

พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง





ที่มา : แผนกแผนงานและประมาณการ กองธุรกิจและการตลาด

กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์หลักขององค์กร ระดับบริษัท/องค์กร (Corporate Strategy) ใช้กลยุทธ์แบบกำหนดทิศทาง (Directional Strategy) เป็น กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) แบบมุ่งเน้นด้านทรัพยากรในสายการผลิต (Concentration) โดยใช้แนวทางในการขยายกิจกรรมไปในอุตสาหกรรมหลัก และ อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง (Vertical Growth) และ ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็น กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ (Focus Marketing Strategies) ฉะนั้น การกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ตอบสนองกลยุทธ์หลักขององค์กร วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และ นโยบายต่างๆ รวมถึง นโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ที่ได้กำหนดไว้ สามารถพิจารณาจัดกลุ่มประเด็นทางยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการโดยรวม ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางฐานะการเงิน โดยขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้และผลประโยชน์จาก การรักษากลุ่มลูกค้าเดิม การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้ง การพัฒนาที่ดินของบริษัทฯ ในพื้นที่ยานนาวา ให้สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โดยเร่งรัดการจัดหาอู่ลอย หรือ ชานยกเรือ พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการซ่อม/สร้างเรือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการและบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพสูงและมีการดำเนินการที่รวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาการดำเนินการด้านการตลาด ส่งเสริมภาพลักษณ์ และ ทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก โดยปรับโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินการทางการตลาด ตามแนว ความคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการให้บริการและสนับสนุนลูกค้าเดิม และ เพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้ง ขยายขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ สรรหาเอกชนเข้าร่วมลงทุน หรือ ประกอบกิจการร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ ดำเนินกิจการและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

จากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๖ ประเด็นดังกล่าว สามารถสรุปสาระสำคัญ มาจัดลำดับและหนทางปฏิบัติ แล้วจัดทำเป็น “กลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ” ของบริษัทฯ เพื่อให้หน่วยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในบริษัทฯ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน และ กำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติงานรองรับในช่วง ๔ ปีข้างหน้า ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๑ ได้ ๕ กลยุทธ์หลัก ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ ๑ สร้างผลกำไรและกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เติบโตเพียงพอ สำหรับการขยายตัวทางธุรกิจอย่างมั่นคง

กลยุทธ์หลักที่ ๒ ขยายขีดความสามารถในการดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ โดยเร่งรัดจัดหาอู่ลอยหรือชานยกเรือ พร้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็น ในการซ่อม/สร้างเรือ ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาบริษัทฯ

กลยุทธ์หลักที่ ๓ การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด การพัสดุ และ การปฏิบัติการทุกส่วนงานสู่มาตรฐานสากล โดยให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์หลักที่ ๔ ปรับโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินการทางการตลาด การขยายตลาด และ การประชาสัมพันธ์เชิงรุกรองรับการต่อเรือและซ่อมเรือ โดยมุ่งตลาดเฉพาะ และ ในกลุ่มกิจกรรม/ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ ๕ การสร้างพันธมิตรทางการค้า และ การร่วมทุนในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ กลยุทธ์ทั้ง ๕ กลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับแผนที่ยุทธศาสตร์ รวมทั้ง สามารถระบุกิจกรรมในแต่ละมุมมอง และ เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายได้

ผลการประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๖^๔

ตามที่ฝ่ายรัฐบาล และ บอท. ได้จัดทำบันทึกตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ของบริษัทฯ นั้น คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้รายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ของ บอท. ในเบื้องต้นก่อนการรับรองการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สรุปได้ดังนี้

๑. ผลการประเมินการดำเนินงานของบริษัทฯ ประจำปี ๒๕๕๖ มีผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมิน	คะแนนที่ได้
๑.๑ การดำเนินการตามนโยบาย	๓.๐๖๗๖
๑.๒ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	๒.๗๕๙๐
๑.๓ การบริหารจัดการองค์กร	๒.๕๙๖๗

^๔ กระทรวงการคลัง. “หนังสือ ที่ กค ๐๘๑๗.๒/๔๙๘๐ เรื่องรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (เบื้องต้นก่อนการรับรองการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน)”. ลงวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

๑.๓.๒ การบริหารความเสี่ยง	๒.๗๐๐๐
๑.๓.๓ การควบคุมภายใน	๓.๒๔๕๘
๑.๓.๔ การตรวจสอบภายใน	๒.๘๒๓๙
๑.๓.๕ การบริหารจัดการสารสนเทศ	๑.๙๓๑๒
๑.๓.๖ การบริหารทรัพยากรบุคคล	๒.๓๙๗๕

เฉลี่ยรวม **๒.๗๙๔๘**

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลการดำเนินงานในปี ๒๕๕๕ แล้ว พบว่าบริษัทฯ มีคะแนนเพิ่มขึ้นจำนวน ๐.๗๓๗๐ คะแนน

๒. ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลฯ สรุปได้ดังนี้

๒.๑ บทบาทกองทัพเรือ โดยเฉพาะในฐานะเป็นคณะกรรมการบริษัทฯ ควรทบทวนทิศทางของการส่งมอบงานซ่อมและสร้างเรือ ให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตและผลประกอบการในภาพรวมของบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ มีกำไรสุทธิก่อนหักดอกเบี้ยจ่ายตามแผนในปี ๒๕๕๖ เพียง ๑.๓๙๖ ล้านบาทเท่านั้น

๒.๒ บริษัทฯ ควรทบทวนภารกิจในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับทิศทางขององค์กร และนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัดมากยิ่งขึ้น โดยอาจพิจารณาทางเลือกอื่นในการดำเนินงาน นอกเหนือจากการซ่อมและสร้างเรือเพื่อสนับสนุนกองทัพเรือ เช่น การจัดหาอะไหล่ หรือ เป็นศูนย์ผลิตชิ้นส่วน/ส่วนประกอบของเรือ เป็นต้น

๒.๓ จากกระแสเงินสดในกิจกรรมจัดหาเงินพบว่า มีการจัดหาเงินทุนในแหล่งเงินทุนระยะสั้น ได้แก่ ตัวสัญญาใช้เงินของธนาคารกรุงไทยและธนาคารกรุงศรีอยุธยา และ เงินกู้ระยะสั้นดังกล่าวไม่สอดคล้องกับการลงทุนสำหรับสถานที่ประกอบการใหม่ในระยะยาว ดังนั้น ถือเป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่าง แหล่งที่มาของเงินและแหล่งที่ใช้ไปของเงิน (Mismatch Funding)

๒.๔ บริษัทฯ ควรมีการจัดทำแผนการเงินระยะยาว (๓ - ๕ ปี) ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และ แผนวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการย้ายสถานที่ประกอบกิจการบางส่วน

๓. ความเห็นเพิ่มเติมของกระทรวงการคลัง มีดังนี้

๓.๑ บทบาทกองทัพเรือ โดยเฉพาะในฐานะเป็นคณะกรรมการบริษัทฯ ควรให้ความสำคัญในการทบทวนแผนธุรกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินงานของบริษัทฯ บนพื้นที่สถานประกอบการแห่งใหม่ รวมถึง กำลังการผลิต ศักยภาพของ

บุคลากรภายใน และ ผลประกอบการภาพรวมในปัจจุบันของบริษัทฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้ง บริษัทฯ ควรมีการจัดทำแผนการเงินระยะยาว (๓ - ๕ ปี) ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

๓.๒ บริษัทฯ ควรทบทวนหลักการในการคำนวณต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมา มีบางโครงการที่มีค่าใช้จ่ายในช่วงปิดโครงการมากกว่าประมาณการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ

๓.๓ ทิศทางในการดำเนินธุรกิจ หรือ ดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชนของบริษัทฯ ยังไม่มีความชัดเจน รวมถึง การดำเนินงานด้านการตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากยังขาดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ยังขาดความต่อเนื่องในการหาพันธมิตรร่วม ดังนั้น บริษัทฯ ควรจัดทำแผนการลงทุนหรือแผนธุรกิจที่ชัดเจน โดยเน้นการดำเนินงานด้านการตลาด และ หาพันธมิตรร่วมในธุรกิจโดยเฉพาะภาคเอกชน

๓.๔ บริษัทฯ ควรพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรในหัวข้อต่างๆ ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีผลการประเมินระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า ๓.๐๐๐๐ โดยเฉพาะในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ ทั้งนี้ บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญในการกำกับดูแลอย่างจริงจัง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนที่ยังขาดหรือเป็นจุดอ่อน เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรทุกด้านให้ได้มาตรฐาน

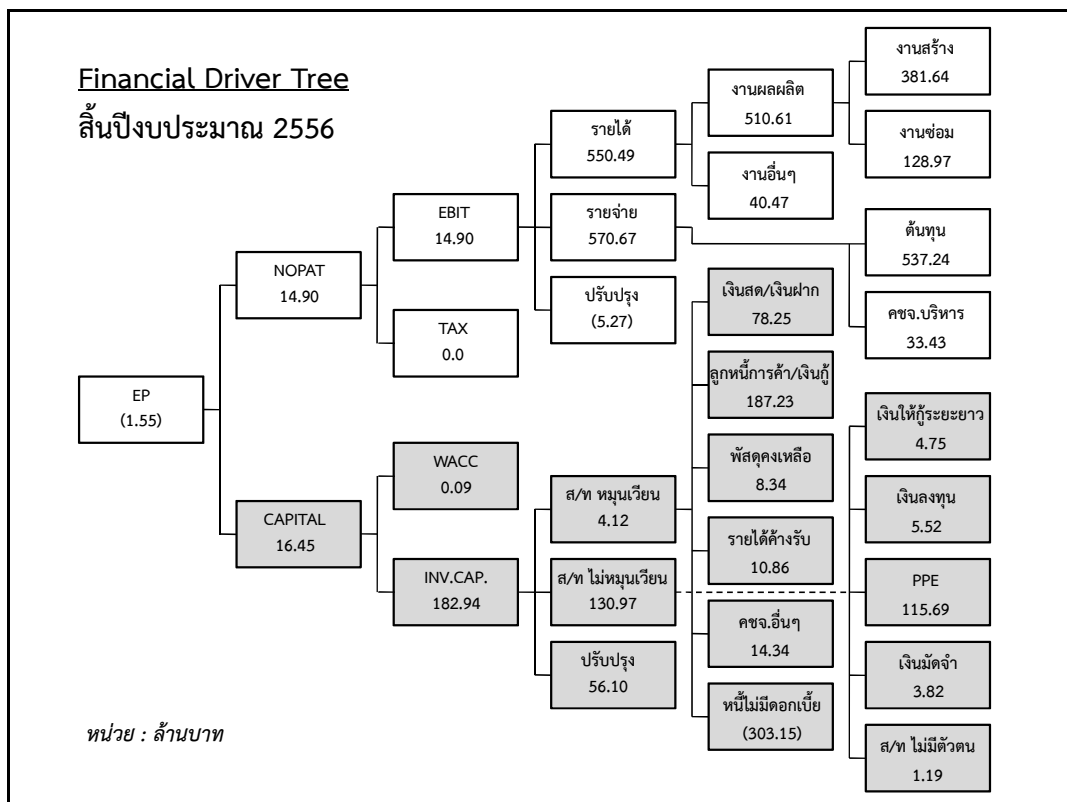
การจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM)

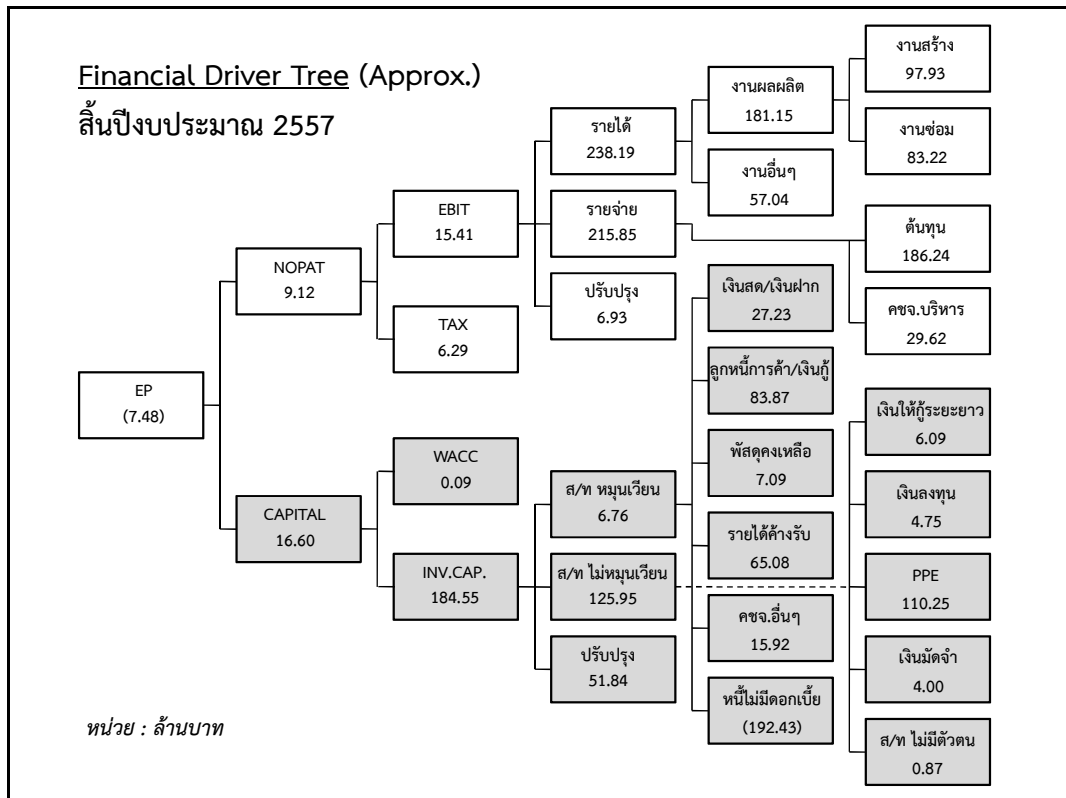
เป็นการแสดงผลการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่นำมาเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการหลักขององค์กร ซึ่งในปีบัญชี ๒๕๕๖ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผู้ทำการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้รายงานผลในประเด็นนี้ไว้ว่า บริษัทฯ ได้มีการเชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบการบริหารจัดการอย่างครบถ้วน แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการติดตามประเมินผลโครงการลงทุนที่ชัดเจน มีเพียงการรายงานค่า EP ระดับองค์กรต่อคณะกรรมการบริษัทฯ รายไตรมาส แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงระบบให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่ง ในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ และ ผู้บริหารระดับสูงได้

สำหรับผลการคำนวณค่าผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) ในการดำเนินงานของบริษัทฯ กรุงเทพมหานคร จำกัด ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๕๗ (แผนภาพที่ ๓-๕) มีผล

ประกอบการก่อนหักภาษี (NOPAT) น้อยกว่าต้นทุนทางการเงิน (Cost of Capital) หรือ มีค่าเป็นลบ คือ -๗.๔๘ รวมทั้ง จากการประมาณการมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added หรือ EVA) ณ สิ้นปี งบประมาณ ๒๕๕๘ (แผนภาพที่ ๓-๖) ยังคงมีแนวโน้มลดต่ำลงไปอีก เป็น - ๑๕.๗๕๔ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขในทุกภาคส่วนโดยเร่งด่วน

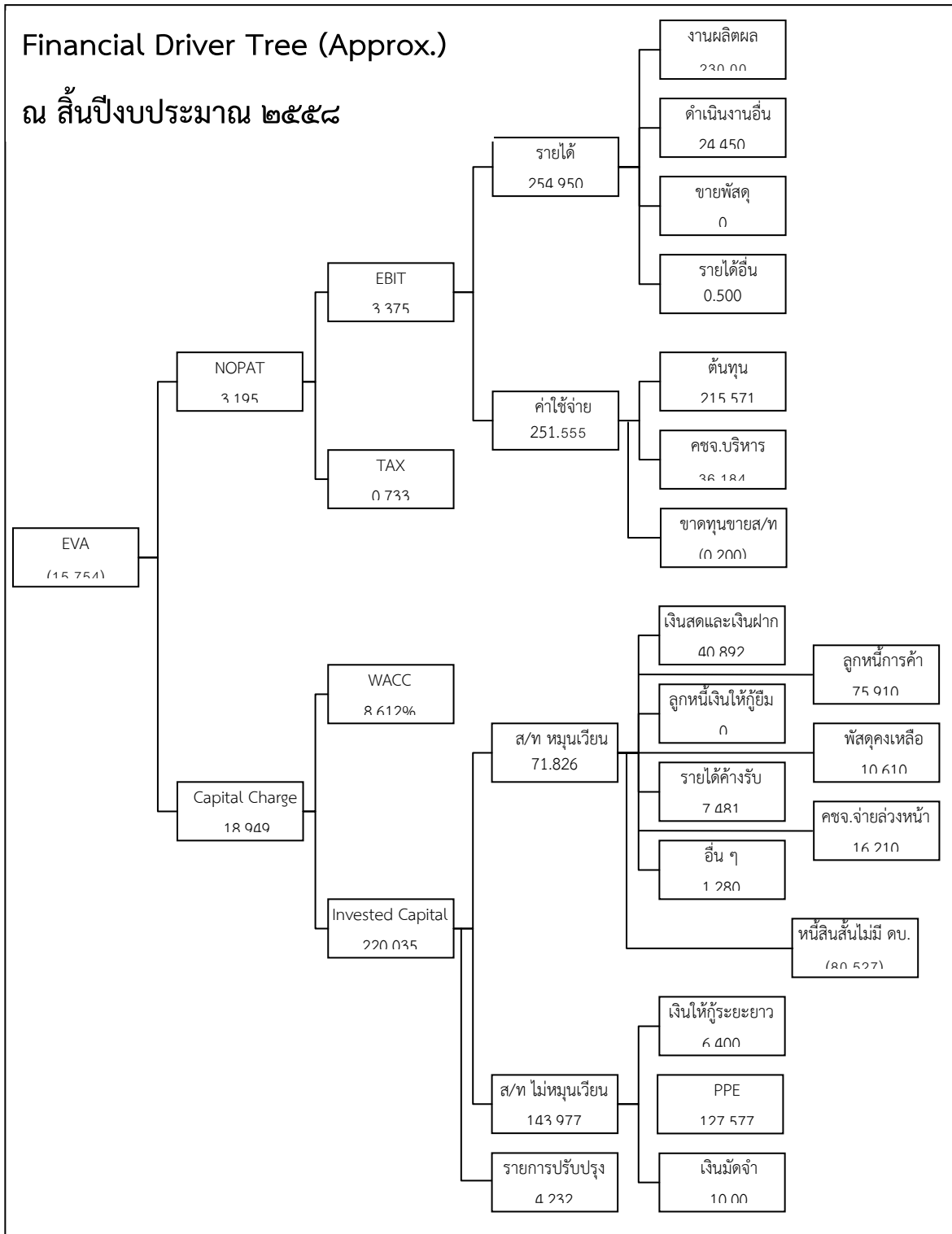
แผนภาพที่ ๓-๕ ผลการคำนวณค่าผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๕๖-๕๗





ที่มา : กองการเงิน การบัญชี และงบประมาณ บริษัท อู่กรุงเทพ

แผนภาพที่ ๓-๖ ผลการคำนวณค่าผลกำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์ ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๕๘



ที่มา : การประมาณการของกองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด

สรุป

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงกลาโหม ทำธุรกิจหลักด้านการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีประสบการณ์และความพร้อมในระดับหนึ่ง มีโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบ “แบ่งความรับผิดชอบตามลำดับชั้น” (Hierarchical) ดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎหมายและนโยบายต่างๆ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด บริษัทฯ มีกลยุทธ์หลักในระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ (Focus Marketing Strategies) ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้ง ยังมีมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มีค่าเป็นลบอยู่เล็กน้อย ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดสถานที่ประกอบกิจการที่ชัดเจน การปรับปรุง พัฒนา และ ขยายกิจการต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญ ได้รับการจัดให้เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลจัดให้อยู่ใน “บรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ” หรือ “ซูเปอร์โฮลดิ้ง” อีกด้วย จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของตลาด เพื่อจะได้เป็นกลไกหนึ่งที่จะรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของชาติต่อไป

บทที่ ๔

การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ SWOT Analysis

จากการศึกษาและพิจารณาในรายละเอียดของ “ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารจัดการอู่ต่อเรือและซ่อมเรือ” และ “การบริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด” ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ ๒ และ ๓ ซึ่งเป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้ง สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ และ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว สามารถนำมาพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัทฯ ได้ดังนี้

๑. จุดแข็ง (Strength)

๑.๑ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ มีประสบการณ์ในกิจการพาณิชย์ของไทย และ ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศมาเป็นระยะเวลายาวนาน

๑.๒ บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการกำกับดูแลของกองทัพเรือ ซึ่งสามารถขอรับการสนับสนุนและความช่วยเหลือ ทั้งทางด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ รวมไปถึง การถ่ายทอดองค์ความรู้ ในวิทยาการสมัยใหม่ด้านการป้องกันประเทศ ที่ได้มีการพัฒนา มาโดยตลอด

๑.๓ บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ได้รับสิทธิในการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ในการใช้สถานที่ประกอบกิจการที่อุบลราชธานี หาดใหญ่ นครศรีธรรมราช ภูเก็ต สงขลา และ เชียงใหม่ ในการซ่อมและสร้างเรือเอกชนขณะที่ไม่มีการซ่อมทำเรือของราชการ โดยอยู่แห่งมีศักยภาพในการรองรับเรือขนาดใหญ่

๑.๔ ท่าเรือที่ตั้งของบริษัทฯ ณ สถานที่ประกอบกิจการใหม่ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มีศักยภาพสูงในการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ รวมไปถึง อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นๆ

๑.๕ บริษัทฯ มีทรัพยากรที่เป็นสินทรัพย์ที่เหมาะสม คือ ที่ดินที่เขตนานนาวา กทม. ซึ่งพร้อมที่จะพัฒนาเชิงพาณิชย์ให้เกิดรายได้อย่างต่อเนื่อง

๑.๖ บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องวางหลักประกันในการรับงาน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕ และ ฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม

๒. จุดอ่อน (Weakness)

๒.๑ การย้ายสถานที่ประกอบกิจการในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างกำลังพลและการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการดำเนินงานตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ จึงอาจมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่อง การขาดกำลังพล และ เกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานได้

๒.๒ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการตลาดยังอยู่ในระดับต่ำ และ ขาดแคลนบุคลากรทางการตลาด

๒.๓ บริษัทฯ ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งต่างกับบริษัทเอกชน อื่นๆ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดทางกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับต่างๆ

๒.๔ บุคลากรบางส่วนมีขีดจำกัดในการพัฒนาความสามารถ

๒.๕ การประกอบธุรกิจอยู่เร็ว (อยู่ลอย) บนพื้นที่เช่าภายในอุรุราชนาวิมิตลอคฤศเดช อร. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง และ ไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการท่าเรือ รวมถึง ความมั่นคงในภาพรวมธุรกิจในระยะยาว

๒.๖ โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน มีอัตราที่ไม่จูงใจในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงานได้

๓. โอกาส (Opportunity)

๓.๑ นโยบายของรัฐบาลด้านการพัฒนาการเศรษฐกิจ และ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมถึง การที่หน่วยงานของรัฐสามารถใช้ประโยชน์ในศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศโดยรวม และ ความสามารถพึ่งพาตนเองได้ด้านยุทธโศปกรณ์ของชาติอย่างยั่งยืน อันเป็นการเอื้ออำนวยแก่การพัฒนาและขยายขีดความสามารถในอนาคต

๓.๒ บริษัทฯ ได้รับการจัดให้เป็นบริษัทหนึ่งใน “บรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ” หรือ “ซูเปอร์โฮลดิ้ง”

๓.๓ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม มีเจตนารมณ์ที่จะสนับสนุนรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายในสังกัด ตามบันทึกข้อความ สบผ.กท. ที่ ต่อ กท ๐๒๐๗/๕๕๒๔ ลงวันที่ ๓๑ ต.ค.๕๕

๓.๔ อุปสงค์ของตลาดต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง งานด้านฐานขุดเจาะน้ำมันในทะเล มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ภายใต้สภาวะการณ์ความต้องการทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน และ ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของ IMO

๓.๕ พันธมิตรทางการค้าที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ความชำนาญ และมีทุนทรัพย์ ให้ ความสนใจและอยากเข้าร่วมลงทุนกับบริษัทฯ

๓.๖ หน่วยงานราชการ และ หน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ สามารถให้การสนับสนุน และร่วมมือในการศึกษาวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และ การพัฒนาผลิตภัณฑ์

๓.๗ การเปิด AEC ทำให้มีโอกาสในการร่วมมือกับภาคเอกชน/มีเงินลงทุน และ มี ช่างฝีมือมาทำงานมากขึ้น/ตลาดที่กว้างขึ้น

๓.๘ การขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยทำให้มีปริมาณการขนส่งทางทะเลสูงขึ้น จึงมี ความต้องการทางด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อใช้ในการปกป้องเส้นทางการขนส่งสินค้า และ รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลเพิ่มขึ้น

๓.๙ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (องค์การมหาชน) หรือ สทป. สังกัด กระทรวงกลาโหม จัดทำแผนแม่บทการวิจัยและพัฒนาด้านยานรบ สามารถใช้บริษัท อุกรุงเทพฯ จำกัด เป็นหน่วยงานวิจัยและพัฒนา เพื่อต่อยอดเป็นอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ด้านยานรบทางเรือต่อไป ในอนาคต

๔. อุปสรรค (Threat)

๔.๑ คู่แข่งทางธุรกิจ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีศักยภาพและความคล่องตัว ในการดำเนินการทางธุรกิจมากกว่า

๔.๒ ชุมชนและรัฐบาล มีแนวโน้มให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมด้วยการออกกฎ ระเบียบต่างๆ ในการควบคุมการประกอบการไม่ให้เกิดมลภาวะ

๔.๓ ขาดอุตสาหกรรมต่อเนื่องๆ ภายในประเทศ รวมถึง การนำเข้าวัตถุดิบ และ เทคโนโลยีจากต่างประเทศ มีขั้นตอนและกฎ ระเบียบ ทำให้เกิดความล่าช้า และ มีค่าใช้จ่ายสูง

๔.๔ การเข้าร่วมกลุ่ม AEC ในปลายปี ๒๕๕๘ อาจทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น และ อาจ ขาดแคลนแรงงานในระดับช่างฝีมือ

๔.๕ พระราชบัญญัติ การตอบโต้การทุ่มตลาด และ การอุดหนุนซึ่งสินค้าจากต่าง- ประเทศ พ.ศ.๒๕๔๒ ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการจัดซื้อแผ่นเหล็กเพื่อการการซ่อมและสร้างเรือ

จากการพิจารณาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคตามข้างต้นแล้ว จะเห็นได้ว่า จุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่เอื้อต่อการแข่งขันของบริษัทฯ ในธุรกิจเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ซึ่งนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมป้องกันประเทศที่เก่าแก่แห่งหนึ่ง มีประสบการณ์และผลงานในการต่อเรือรบและเรือเฉพาะทางอื่น รวมทั้ง กองทัพเรือผู้ที่เป็นพันธมิตรหลัก มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการ เป็นหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถ และ เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมความมั่นคง สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และร่วมกันศึกษาวิจัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความมั่นคงของชาติทางทะเลได้ บริษัทฯ ควรปรับกลยุทธ์หลัก **ระดับองค์กร/บริษัท (Corporate Strategy)** เป็น **กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies)** แบบมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (**Defense Industry**) ซึ่งในประเทศไทยยังไม่มีเป็นรูปธรรม

การกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓ นั้น ยังคงสามารถใช้วิสัยทัศน์เดิมที่ได้กำหนดไว้แล้วตามการปรับปรุงแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ คือ

“เป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมเรือในภูมิภาค และ บริหารจัดการยุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

สำหรับการกำหนดพันธกิจของบริษัทฯ เดิม ควรได้รับการปรับปรุงใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักระดับองค์กร คือ

“ประกอบกิจการเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล สร้างและซ่อมเรือซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อมสร้างและประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ประเภทต่างๆ ที่ใช้ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับกิจการพาณิชย์นาวี ให้เท่าเทียมมาตรฐานสากล และ ให้บริการในการจัดหายุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

ทั้งนี้ จากการปรับปรุงภารกิจของบริษัทฯ ใหม่ตามข้างต้น สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

๑. กลยุทธ์หลักในการดำเนินงาน

๑.๑ พัฒนาเรือให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และ ขยายศักยภาพเพื่อรองรับการขยายกิจการ โดยเน้นคุณภาพและมาตรฐานในการสร้างและซ่อมเรือ และ การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ซึ่งมุ่งเน้นด้านการสร้างและซ่อมเรือเฉพาะทางด้านการป้องกันประเทศ “จากขนาดเล็กสู่ขนาดใหญ่ จากง่ายไปยาก” ด้วยการวิจัยและพัฒนาร่วมกับ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.)

๑.๒ ร่วมมือกับภาคเอกชนในการประกอบกิจการอยู่เรือ และ กิจการที่เกี่ยวข้องกับ พาณิชยนาวิ รวมถึง หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ทำการวิจัย อาทิ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) เป็นต้น เพื่อเพิ่มพัฒนาการทางการบริหารให้แข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรม ต่อเรือและซ่อมเรือเพื่อความมั่นคงด้วย

๑.๓ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร สร้างการเรียนรู้ และ นวัตกรรม รวมถึง การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒. กลยุทธ์เฉพาะด้าน

๒.๑ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร บุคลากร และ การจัดการ

๒.๑.๑ พัฒนาขีดความสามารถหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือและซ่อมเรือ และ การส่งเสริมกิจกรรมด้านพาณิชยนาวิและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทั้งในด้านการ บริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยประกอบกิจการร่วมกับกองทัพ สถาบันการศึกษา และวิจัย รวมทั้ง ภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

๒.๑.๒ พัฒนาพื้นที่ดั้งเดิมของบริษัทฯ เขตยานนาวาในเชิงพาณิชย์ให้มีมูลค่ามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อดำรงสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนใน ธุรกิจของบริษัทฯ

๒.๑.๓ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความพร้อมในการทำงาน โดยเน้นวิศวกร และหัวหน้างานเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริษัทฯ เป็นหน่วยงานชั้นนำที่มีประสิทธิภาพสูง

๒.๑.๔ สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยเชื่อมโยงผลงานกับผลตอบแทนที่พนักงาน ของบริษัทฯ พึ่งได้รับ

๒.๑.๕ พัฒนาระบบงานให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และ คุ่มค่า มากขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

๒.๑.๖ ดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้เกิด ความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการและสังคมส่วนรวม

๒.๑.๗ ส่งเสริมอุตสาหกรรมไทยโดยใช้วัสดุที่ได้มาตรฐานซึ่งผลิตในประเทศ และ ใช้บุคลากรไทยให้มากที่สุด

๒.๑.๘ ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี เป็นตัวขับเคลื่อน การดำเนินธุรกิจขององค์กร

๒.๒ กลยุทธ์ด้านการผลิต

๒.๒.๑ ใช้มาตรฐานการผลิตที่เป็นสากล ทั้งมาตรฐานเชิงพาณิชย์ (Commercial Standard) และ มาตรฐานเชิงการทหาร (Military Standard)

๒.๒.๒ ใช้ระบบตรวจสอบและควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

๒.๒.๓ ทำงานร่วมกับภาคเอกชน โดยใช้จุดแข็งของภาคเอกชนและของบริษัทฯ ดำเนินงาน เพื่อถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิตและสร้างนวัตกรรม

๒.๒.๔ เพิ่มศักยภาพในการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

๒.๒.๕ สร้างจิตสำนึกในการรักษามาตรฐาน ด้านคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน สุขอนามัย และ ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (QSHE)

๓. กลยุทธ์ด้านการตลาด

๓.๓.๑ ดำเนินการตลาดในเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ผสมผสานในเรื่องของราคาและกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้มีราคาที่เป็นธรรม รวดเร็ว และ ทันตามกำหนด รวมทั้ง การใช้ตัวแทนด้านการตลาด

๓.๓.๒ ขยายตลาดในธุรกิจใหม่ๆ ที่บริษัทฯ มีศักยภาพในการดำเนินการ และ พัฒนาให้เป็นไปตามความต้องการของกองทัพในการบริหารจัดการยุทธโปกรณ์และความมั่นคงอื่นๆ

๓.๓.๓ ร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มงาน และ สร้างกลุ่มธุรกิจใหม่

๓.๓.๔ สร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มช่องทางด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์

๔. กลยุทธ์ด้านการเงิน

๔.๔.๑ บริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔.๔.๒ พัฒนาระบบงานบัญชีและการเงิน เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่

๔.๔.๓ จัดหาแหล่งเงินทุน และ บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด

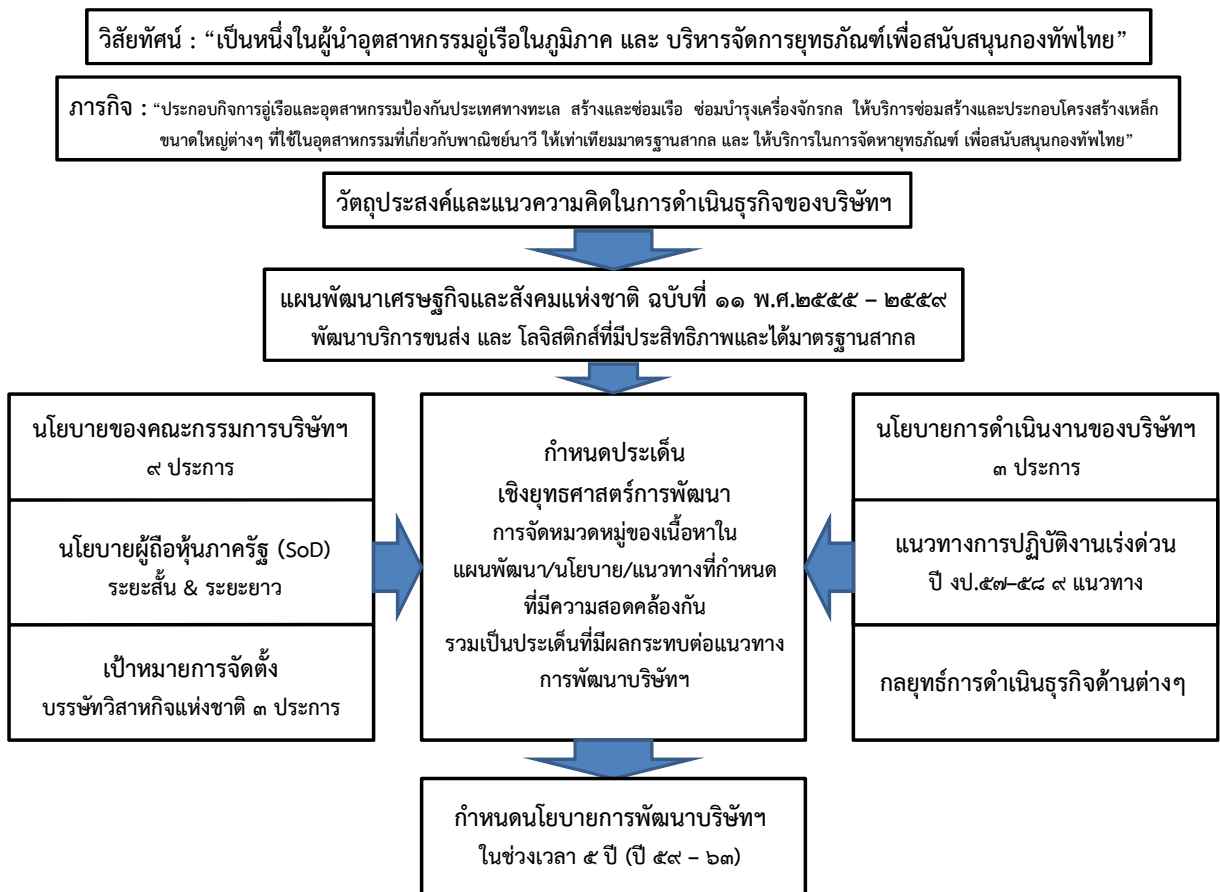
๔.๔.๔ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

การกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

จากการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ด้านต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัทฯ จะมุ่งเน้นไปในการดำเนินธุรกิจในอนาคตเพื่อการป้องกันประเทศ

เป็นหลัก การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจตามกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างการย้ายสถานที่ประกอบการ รวมทั้ง การพัฒนาพื้นที่ในสถานที่ประกอบกิจการเดิมเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจต่อไปในอนาคต โดยสามารถพิจารณากรอบแนวคิดในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการของบริษัทฯ จากข้อจำกัดหรือผลกระทบจากนโยบายต่างๆ แล้ว (แผนภาพที่ ๔-๑) สามารถนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการได้ต่อไป

แผนภาพที่ ๔-๑ กรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด



ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการบริษัทฯ นั้น จะเป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแวดล้อมต่างๆ ตามกรอบความคิดและการกำหนดแนวทางฯ ตามข้างต้น เพื่อพิจารณาและจัดทำเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ หรือ ในที่นี้ คือ วัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาฯ รวมทั้ง กำหนดนโยบายเฉพาะด้านต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางที่มีความสัมพันธ์ และมีผลกระทบต่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของบริษัทฯ ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาฯ

จากการศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ นโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ นโยบายการดำเนินงานของบริษัทฯ แนวทางการปฏิบัติงานเร่งด่วนของคณะกรรมการบริษัทฯ ปี ๒๕๖ - ๕๘ เป้าหมายการจัดตั้งบริษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ และ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ รวมถึง จุดอ่อนของบริษัทฯ และ อุปสรรคจากการทำ SWOT แล้วจะเห็นได้ว่า ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ คือ การบริหารจัดการโดยรวมของบริษัทฯ ทั้งทางด้านการดำเนินธุรกิจหลักและการพัฒนาธุรกิจ การพัฒนากระบวนการทั้งการบริหารจัดการและการผลิต การพัฒนาบุคลากร และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ฉะนั้น เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สามารถพิจารณาจัดกลุ่ม และ กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงและการบริหารจัดการโดยรวม ในช่วงปี ๕๙ - ๖๓ ได้ดังนี้

๑.๑ วัตถุประสงค์เฉพาะที่ ๑ กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และ การพัฒนาธุรกิจอื่น (Business Development) สามารถเพิ่มรายได้และสามารถปกป้องผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ วัตถุประสงค์เฉพาะที่ ๒ กระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานและการผลิต (Process & Production Development) สามารถทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประหยัด และ รวดเร็ว

๑.๓ วัตถุประสงค์เฉพาะที่ ๓ ทรัพยากรบุคคลและระบบทุนมนุษย์ได้รับการพัฒนา (Human Resources & Capital Development) ให้มีศักยภาพสูง เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environment Responsibility)

๑.๔ วัตถุประสงค์เฉพาะที่ ๔ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และ พันธมิตรทางการค้า รวมถึง มีการร่วมลงทุนหรือประกอบกิจการร่วม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๒. การกำหนดนโยบายการพัฒนาฯ ในช่วงเวลา ๕ ปี (ปี ๕๙ - ๖๓)

จากการศึกษาแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่กำหนดได้ตามกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจในบทที่ ๓ และ วัตถุประสงค์เฉพาะในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของบริษัทฯ โดยรวม ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ตามข้างต้นแล้ว และ นำข้อมูลดังกล่าว มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กัน รวมถึง ปัจจัยผลกระทบ ในมิติต่างๆ ได้ตามตาราง Balance Score Card ๔ มิติ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการจัดการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓ (แผนภาพที่ ๔-๒)

แผนภาพที่ ๔-๒ ความสัมพันธ์และปัจจัยผลกระทบในมิติต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เฉพาะฯ ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปี ๕๙ - ๖๓

ความสัมพันธ์และปัจจัยผลกระทบต่อในมิติต่างๆของแผนยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เฉพาะฯ ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปี ๕๙ - ๖๓

วิสัยทัศน์ : “เป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมเรือในภูมิภาค และ บริหารจัดการยุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

ภารกิจ : “ประกอบกิจการเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อมสร้างและประกอบโครงสร้างเหล็กฯ”

๖ป.๑ กระบวนการทางธุรกิจ

๖ป.๒ การปฏิบัติงานและการผลิต

๖ป.๓ ทรัพยากรบุคคล & ทุนมนุษย์

๖ป.๔ การสร้างความสัมพันธ์

มุมมองการเงิน (F)	<ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มขึ้นของรายได้ (F2) - รายได้ลูกค้าเก่า+ลูกค้าใหม่ - รายได้จากธุรกิจใหม่ - รายได้บริหารสินทรัพย์ 	<ul style="list-style-type: none"> - การลดลงของต้นทุน (F3) - มีประสิทธิภาพ - รวดเร็ว - ประหยัดค่าใช้จ่าย 		<ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มขึ้นของรายได้ (F2) - รายได้ลูกค้าเก่า+ลูกค้าใหม่ - รายได้จากธุรกิจใหม่ - รายได้บริหารสินทรัพย์
มุมมองลูกค้า (C)	<ul style="list-style-type: none"> - รักษาลูกค้าเก่า (C1) - แสวงหาลูกค้าใหม่ (C2) - สร้างธุรกิจใหม่/ธุรกิจต่อเนื่อง (C3) 	<ul style="list-style-type: none"> - รองรับธุรกิจหลัก - สร้างธุรกิจใหม่/ธุรกิจต่อเนื่อง (C3) - ความพึงพอใจของลูกค้า (C4) 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า (C4) - เชื่อถือได้ - รวดเร็ว & ประณีต - มีคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของลูกค้า (C4) - เชื่อถือได้ - มีคุณภาพ - ให้คำปรึกษา - เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
มุมมองภายใน (I)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล (I1) - กระบวนการทางธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการวัตถุดิบและการจัดซื้อจัดจ้างฯ (I4) - การจัดการปฏิบัติการและการผลิตฯ (I5) 	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐานสากล (I1) - การกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ (I2) - การจัดการปฏิบัติการและการผลิตฯ (I5) 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล (I1) - การกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ (I2) - การตลาดเชิงรุกฯ (I3) - หาผู้ร่วมลงทุน
มุมมองเรียนรู้ (L)	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการสรรหา และพัฒนาบุคลากร (L1) - ปรับปรุงกฎ ระเบียบฯ (L3) - พัฒนา IT & การสื่อสาร (L4) 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม (L2) - พัฒนา IT & การสื่อสาร (L4) 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการสรรหา และพัฒนาบุคลากร (L1) - สร้างการเรียนรู้ฯ (L2) - พัฒนา IT & สื่อสาร (L4) 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม (L2) - ปรับปรุงกฎ ระเบียบ (L3) - พัฒนา IT & การสื่อสาร (L4)

แล้วนำมาสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ที่มีผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการของบริษัทฯ รวมทั้ง สามารถกำหนดเป็นนโยบายหลักในด้านต่างๆ (Policies) ได้ดังนี้

๒.๑ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์กร และ กระบวนการทางธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพ

๒.๒ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และ กระบวนการผลิต ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประณีต และ มีราคาที่เป็นธรรม

๒.๓ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทฯ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์

๒.๔ ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๒.๕ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า พันธมิตรทางการค้า และ จัดหาผู้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรม และ อุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ ๓๖๐ องศา (Partnership 360^๐)

๒.๖ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจนั้นๆ

๒.๗ พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และ การสื่อสาร

การเชื่อมโยงนโยบายการพัฒนาฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ

จากการกำหนดนโยบายหลักด้านต่างๆ (Policies) เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการบริษัทฯ ตามข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ห้องค์ประกอบและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องของนโยบายแต่ละนโยบายแล้ว สามารถนำมาเชื่อมโยงและกำหนดเป็นมาตรการเฉพาะ (Specific Measures) รวมทั้ง ปัจจัยความสำเร็จ (Key of Success Factors) ได้ดังนี้ (ตารางที่ ๔-๑)

ตารางที่ ๔-๑ การเชื่อมโยงนโยบายฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ

นโยบาย	มาตรการเฉพาะ	ปัจจัยความสำเร็จ
๑. พัฒนาและปรับปรุง กระบวน การบริหารจัดการ องค์กรและ กระบวนการ ทางธุรการให้ เป็น ไปตาม มาตรฐานสากล และมี	๑.๑ ปรับปรุงโครงสร้างการองค์กร ให้สอดคล้องกับแนว ความคิดในการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้	๑.๑.๑ โครงสร้างการ องค์กร สอดคล้องกับ การดำเนิน ธุรกิจตาม แนวทางของ บริษัทฯรัฐ- วิสาหกิจ
ประสิทธิภาพ		แห่งชาติในทุก ระดับและ สามารถ บริหารงานได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ

		<p>๑.๑.๒ จัดตั้ง หน่วยงาน ภายใน เพิ่มเติม เพื่อ รองรับธุรกิจ ใหม่หรือธุรกิจ ต่อเนื่อง เพื่อ ขยายกิจการ และความ มั่นคงของ บริษัทฯ</p>
--	--	--

ตารางที่ ๔-๑ การเชื่อมโยงนโยบายฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ (ต่อ)

นโยบาย	มาตรการเฉพาะ	ปัจจัย ความสำเร็จ
<p>๒. พัฒนาและ ปรับปรุง กระบวนการ ปฏิบัติงานและ กระบวนการ ผลิตให้มี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประณีต และ มี ราคาที่เป็น ธรรม</p>	<p>๒.๑ ปรับปรุงระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการวัตถุดิบ และ การจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>๒.๒ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการและการผลิตให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อลดความสิ้นเปลืองและสูญเสีย</p>	<p>๒.๑.๑ วัสดุคง คลังมีการ สำรองไว้ใน อัตราที่ เหมาะสม</p> <p>๒.๑.๒ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ จำเป็น มีการ จัดเตรียมให้ เพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน</p> <p>๒.๑.๓ ดำเนินการ</p>

		<p>จัดซื้อ จัดจ้าง ให้สอดคล้อง กับความต้องการ ใช้งาน เพื่อลด ค่าใช้จ่ายใน การลงทุน การ จัดเก็บและ การ บำรุงรักษา (Holding Cost) ๒.๒.๑ มีการ วางแผนการ ปฏิบัติ การ และการผลิตที่ เหมาะสม ๒.๒.๒ กระบวนการ และกำลังการผลิต ได้รับการ ออกแบบและ ปรับปรุงให้ เหมาะสม ๒.๒.๓ แผนงานการ บำรุงรักษา และการซ่อม</p>
--	--	---

		บำรุงที่ดี และมี ประสิทธิภาพ
๓. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดการทุนมนุษย์	๓.๑ ปรับปรุงกระบวนการแต่งตั้ง และ/หรือ การสรรหาคณะกรรมการบริหารบริษัท ผู้บริหาร และ พนักงานของบริษัท โดยนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และจรรยาบรรณสำหรับพนักงานบริษัท เป็นพื้นฐานในการพิจารณา	๓.๑.๑ คณะกรรมการบริหาร ได้รับการคัดเลือกจากผู้ทรง- คุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจที่หลากหลาย ๓.๑.๒ คณะกรรมการบริหาร มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า ๒ ปี ๓.๑.๓ ผู้บริหารในทุกระดับต้องเป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะ ประจำตำแหน่งที่เหมาะสม และ

		ตรงตาม ภาระหน้าที่ใน ตำแหน่งนั้นๆ
--	--	---

ตารางที่ ๔-๑ การเชื่อมโยงนโยบายฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ (ต่อ)

นโยบาย	มาตรการเฉพาะ	ปัจจัยความสำเร็จ
๓. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดการทุนมนุษย์ (ต่อ)	<p>๓.๒ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับตามวงรอบ</p> <p>๓.๓ เสริมสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม</p> <p>๓.๔ ส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทฯ ได้พัฒนาความรู้สู่ทุนมนุษย์</p>	<p>๓.๑.๔ กระจายอำนาจการบริหารงาน (Empowerment) ในระดับต่างๆ ตามลำดับชั้น (Schedule Authority)</p> <p>๓.๒.๑ จัดการทรัพยากรบุคคลและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับการออกแบบงาน (Job Design)</p> <p>๓.๓.๑ การจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>๓.๓.๒ ผลงานการวิจัย พัฒนา และ การสร้างนวัตกรรม</p> <p>๓.๔.๑ พนักงานของบริษัทสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ด้วยตนเองหรือทุนของบริษัท</p>
๔. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	<p>๔.๑. ส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารบริษัท</p> <p>๔.๒ ยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่าง</p>	<p>๔.๑.๑ คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาตนเองได้ครบถ้วน ตามแนวทางการประเมินฯ</p> <p>๔.๒.๑ คณะกรรมการบริษัทมีส่วนร่วมในการกำกับดูแล</p>

	<p>ต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มั่นคง มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ และ เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย</p>	<p>กิจการที่ดี (CG) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ๔.๒.๒ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและความโปร่งใส</p>
--	--	---

ตารางที่ ๔-๑ การเชื่อมโยงนโยบายฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ (ต่อ)

นโยบาย	มาตรการเฉพาะ	ปัจจัยความสำเร็จ
<p>๔. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ต่อ)</p>	<p>๔.๓ พัฒนาแนวทางการจัดการตามหลักการการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ๔ ด้าน (๑๐ ประการ) และ มีกระบวนการต่างๆ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ๔.๔ กำกับดูแลคุณภาพสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และ สนับสนุนสังคม เพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ภาพลักษณ์ขององค์กร</p>	<p>๔.๓.๑ คณะกรรมการบริษัทมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และ มีกระบวนการปฏิบัติงานเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ๔.๔.๑ นำระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (QSHE) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p>๕. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า พันธมิตรทางการค้า และ จัดหาผู้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรม และ อุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ ๓๖๐ องศา (Partnership 360^๐)</p>	<p>๕.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการสร้างพันธมิตรทางการค้า เพื่อให้เกิดความหลากหลายของทางเลือกและความร่วมมือทางการค้า ๕.๒ ขยายขอบเขตและขีดความสามารถผ่านการร่วมดำเนินการทางการค้า</p>	<p>๕.๑.๑ การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งภาคราชการ เอกชน และ พันธมิตรทางการค้า ๕.๑.๒ มีพันธมิตรทางการค้า และการลงทุนเพิ่มขึ้น ๕.๒.๑ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ๕.๒.๒ การพัฒนาศักยภาพด้าน</p>

	<p>๕.๓ สร้างความสัมพันธ์คู่ค้า/ พันธมิตร เพื่อสนับสนุนการ เพิ่มขึ้นของรายได้</p>	<p>การผลิตและการตลาดได้อย่าง มีประสิทธิภาพ</p> <p>๕.๓.๑ รายได้ที่เพิ่มขึ้นจาก ความร่วมมือทางการค้าและ นวัตกรรม</p> <p>๕.๓.๒ ขยายความร่วมมือใน การวิจัยและการผลิตกับ สทป. เพื่อรองรับอุตสาหกรรมป้องกัน ประเทศ</p> <p>๕.๓.๓ การพัฒนาพื้นที่ของ บริษัทฯ ที่ยานนาวาร่วมกับ พันธมิตรและ/หรือนักลงทุนอื่น</p>
--	--	---

ตารางที่ ๔-๑ การเชื่อมโยงนโยบายฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ (ต่อ)

นโยบาย	มาตรการเฉพาะ	ปัจจัยความสำเร็จ
<p>๖. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อ บังคับต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับการดำเนิน ธุรกิจ</p>	<p>๖.๑ ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ล้าสมัยหรือไม่ สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและ คล่องตัวในการประกอบกิจการ</p>	<p>๖.๑.๑ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินธุรกิจ ได้รับการแก้ไข ปรับปรุงให้เหมาะสม</p> <p>๖.๑.๒ การกำหนดดวงเงินในการ อนุมัติใช้ตามลำดับขั้นของการ มอบอำนาจเพื่อความคล่องตัว ทางธุรกิจ</p>
<p>๗. พัฒนาและปรับปรุงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ รองรับการเรียนรู้ การสร้าง นวัตกรรม และ การสื่อสาร</p>	<p>๗.๑ เพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานด้านการตลาดและ การพัสดุ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้า</p>	<p>๗.๑.๑ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ- เทคโนโลยีได้รับการพัฒนาสู่ระบบ Digital Commercial</p> <p>๗.๑.๒ ทำการตลาดและการ สื่อสารทางการตลาดโดยมุ่งเน้น ความสำเร็จในอุตสาหกรรม</p>

	๗.๒ สร้างนวัตกรรมเพื่อนำผลงานมาใช้ในการพัฒนา และประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ การป้องกันประเทศ และ ธุรกิจต่อเนื่อง	ป้องกันประเทศทางทะเล ๗.๑.๒ จัดตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ รองรับการวิจัย พัฒนา สร้างนวัตกรรม และ ความร่วมมือกับพันธมิตร
--	--	---

สรุป

จากการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และ นโยบายหลักด้านต่างๆ (Policies) เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการบริษัทฯ ตามข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องของนโยบายแต่ละนโยบายแล้ว สามารถนำมาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์กัน และ กำหนดเป็นมาตรการเฉพาะ (Specific Measures) รวมทั้ง ปัจจัยความสำเร็จ (Key of Success Factors) ได้รวมทั้งสิ้น ๑๘ มาตรการ และ ๓๓ ปัจจัยความสำเร็จ ตามลำดับ (ตามตารางที่ ๔-๑) สามารถนำมาจัดทำเป็นแผนธุรกิจ (Business Plan) ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ รวมถึง กำหนดเป็นกิจกรรมให้หน่วยต่างๆ ปฏิบัติในแต่ละปีเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีได้ต่อไป

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงกลาโหม” ครั้งนี้ ได้ทำการศึกษา ทบทวน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการบริหารจัดการเฉพาะของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน เปรียบเทียบกับ ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมและซ่อมเรือ รวมทั้ง วิเคราะห์ประเด็น ปัญหา อุปสรรค และ ข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินงานธุรกิจไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจน พิจารณากำหนดแนวทางในพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยรวมที่เหมาะสมในการดำเนินงานของบริษัทฯ แล้วนำผลที่ได้มาจัดทำเป็น ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยรวมของบริษัทฯ ทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ นโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงฯ และ การเชื่อมโยงนโยบายดังกล่าวสู่มาตรการเฉพาะต่างๆ รวมถึง ปัจจัยความสำเร็จ ซึ่ง สามารถสรุปผลการวิจัยและเสนอข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุป

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ก่อให้เกิดการสร้างงานและการพัฒนาอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นๆ คุณลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมการต่อเรือและซ่อมเรือนั้น จะเป็นทั้งอุตสาหกรรมทางการผลิต (Manufacturing Industrial) และ อุตสาหกรรมก่อสร้าง (Construction Industrial) ซึ่งมีกิจกรรม หรือ กระบวนการทางวิศวกรรมที่ สลับซับซ้อน จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบและแรงงานมากมายและมีทักษะในการทำงานในหลายๆ เรื่องมา รวมกันไว้

จากการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และ ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ (Societal and Task Environment) รวมถึง อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องแล้ว จะเห็นได้ว่า การขยายตัวของตลาดต่อเรือและซ่อมเรือ และ ความต้องการด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ ยังคงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามสภาพการณ์การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เริ่มขยายตัวขึ้นทั้งในระดับโลกและระดับภูมิภาค และ รองรับการก้าวเข้าสู่

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Community : AEC) ประกอบกับ กฎระเบียบด้านความปลอดภัยของ IMO ต่อการกำจัดเรือรุ่นเก่าเพื่อที่จะรักษาความปลอดภัยในการเดินเรือและสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตาม ศักยภาพทางด้านการต่อเรือและซ่อมเรือของประเทศ ถึงแม้จะมีประสบการณ์มายาวนานและมีขีดความสามารถในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมหลักของชาติอีกสาขาหนึ่งต่อไป

บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงกลาโหม ทำธุรกิจหลักด้านการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีประสบการณ์และความพร้อมในระดับหนึ่ง จากการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว จะเห็นได้ว่า บริษัทฯ มีโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบ “แบ่งความรับผิดชอบตามลำดับชั้น” (Hierarchical) ดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎหมายและนโยบายต่างๆ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด บริษัทฯ มีกลยุทธ์หลักในระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies) และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ (Focus Marketing Strategies) ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้ง ยังมีมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มีค่าเป็นลบอยู่เล็กน้อย ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาและทบทวนเกี่ยวกับการกำหนดที่ตั้งของสถานที่ประกอบกิจการที่ชัดเจน การปรับปรุง พัฒนา และ ขยายกิจการต่อไปในอนาคต

แต่อย่างไรก็ตาม รัฐบาลในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจในการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีนโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ บริษัทฯ ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในภาคอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านการสนับสนุนกระบวนการด้านโลจิสติกส์ของประเทศได้ จึงเป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญ และ ได้รับการจัดให้เป็นหนึ่งใน ๑๒ รัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลเข้ามากำกับดูแล ซึ่งอยู่ในรูปแบบของ “บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ” หรือ “ซูเปอร์โฮลดิ้ง” อีกด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของตลาด เพื่อจะได้เป็นกลไกหนึ่งที่จะรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของชาติต่อไป

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับต่างๆ รวมถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัทฯ แล้ว จะเห็นได้ว่า จุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่เอื้อต่อการแข่งขันของบริษัทฯ ในธุรกิจเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ซึ่งนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมป้องกันประเทศที่เก่าแก่แห่งหนึ่ง มีประสบการณ์และผลงานในการต่อเรือรบและเรือเฉพาะทางอื่น

รวมทั้ง กองทัพเรือผู้ที่เป็นพันธมิตรหลัก มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการ เป็นหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถ และ เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมความมั่นคง สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และร่วมกันศึกษาวิจัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความมั่นคงของชาติทางทะเลได้ จึงสมควรได้รับการพิจารณาให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หลัก **ระดับองค์กร/บริษัท (Corporate Strategy)** เป็น **กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies)** แบบมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Defense Industry)

ฉะนั้น เพื่อให้การดำเนินกิจการของบริษัทฯ ต่อไป มีแนวทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยให้คงใช้วิสัยทัศน์เดิมที่ได้กำหนดไว้แล้วตามการปรับปรุงแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ คือ “เป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมเรือในภูมิภาค และ บริหารจัดการยุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย” และ สมควรปรับเปลี่ยนพันธกิจของบริษัทฯ ใหม่ให้สอดคล้องกับขีดความสามารถ เป็น “ประกอบกิจการเรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อมสร้างและประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ประเภทต่างๆ ที่ใช้ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับกิจการพาณิชย์นาวี ให้เท่าเทียมมาตรฐานสากล และ ให้บริการในการจัดหายุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย”

ภายใต้วิสัยทัศน์ และ พันธกิจที่ปรับปรุงใหม่นี้ ได้มีการปรับปรุงกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องและมุ่งเน้นการเป็นอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ รวมทั้ง พิจารณาและจัดทำเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาฯ รวม ๔ วัตถุประสงค์เฉพาะ ประกอบด้วย

๑. กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และ การพัฒนาธุรกิจอื่น (Business Development) สามารถเพิ่มรายได้และสามารถปกป้องผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. กระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานและการผลิต (Process & Production Development) สามารถทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประหยัด และ รวดเร็ว

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

๔. มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และ พันธมิตรทางการค้า รวมไปถึง มีการร่วมลงทุนหรือประกอบกิจการร่วม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เมื่อนำวัตถุประสงค์เฉพาะทั้ง ๔ ข้อดังกล่าว มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับมุมมองตามหลักการของ Balance Score Card : BSC ทั้ง ๔ มิติ ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า

ด้านการจัดการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓ แล้ว สามารถกำหนดเป็นนโยบายหลักด้านต่างๆ (Policies) เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการบริษัทฯ ได้ ๗ นโยบายหลัก ประกอบด้วย

๑. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์กร และ กระบวนการทางธุรการ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และ กระบวนการผลิต ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประณีต และ มีราคาที่เป็นธรรม

๓. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทฯ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์

๔. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๕. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า พันธมิตรทางการค้า และ จัดหาผู้ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรม และ อุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ ๓๖๐ องศา (Partnership 360⁰)

๖. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจนั้นๆ

๗. พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการสื่อสาร

และเมื่อนำนโยบายหลักดังกล่าว มาวิเคราะห์องค์ประกอบและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องของนโยบายแต่ละนโยบายแล้ว สามารถนำมาเชื่อมโยงและกำหนดเป็นมาตรการเฉพาะ (Specific Measures) รวมทั้ง ปัจจัยความสำเร็จ (Key of Success Factors) ได้รวมทั้งสิ้น ๑๘ มาตรการ และ ๓๓ ปัจจัยความสำเร็จ ตามลำดับ (ดังมีรายละเอียดตามที่ปรากฏในตารางที่ ๔-๑) ทั้งนี้ จากการเชื่อมโยงนโยบายฯ สู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จดังกล่าว สามารถนำมาจัดทำเป็นแผนธุรกิจ (Business Plan) ซึ่งแจกแจงเป็นแผนงานหรือโครงการ รองรับในแต่ละหน่วยงานตามความรับผิดชอบ อาทิ กองบริหารทรัพยากร กองธุรกิจและการตลาด กองปฏิบัติการ เป็นต้น ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และสามารถตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึง กำหนดกิจกรรมให้หน่วยต่างๆ ปฏิบัติในแต่ละปีเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กระทรวงกลาโหม กระทรวงเจ้าสังกัดรัฐวิสาหกิจ และ กองทัพเรือ ในฐานะที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินกิจการของบริษัทฯ จะต้องให้ความสำคัญ และ สนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หลัก พันธกิจ และ นโยบายด้านต่างๆ ของบริษัทฯ รวมไปถึง งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานไปสู่การดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ในฐานะผู้นำผลการวิจัยร่วมไปผลิตเพื่อใช้ในด้านความมั่นคงของประเทศ โดยดำเนินการร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (สทป.) สถาบันวิจัย และ สถาบันการศึกษาต่างๆ ที่มีความสนใจและประสงค์จะร่วมวิจัยและพัฒนา ด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

เนื่องจากรัฐบาลได้จัดให้บริษัทฯ เข้าเป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งใน “บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ” จำเป็นต้องดำเนินนโยบายในภาพรวม ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) กำหนด จึงเป็นโอกาสดีที่บริษัทฯ จะได้พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างองค์กร ทั้งในระดับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และ พนักงานของบริษัทฯ รวมทั้ง การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้สอดคล้องและเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ตามนโยบายที่จะถูกกำหนดขึ้นไปในอนาคต

๓. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

๓.๑ การวิจัยให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานของบริษัทฯ ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ สถานที่ปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในที่ทำงาน ตลอดจน ผลตอบแทนที่คาดหวัง ภายใต้การกำกับดูแลและนโยบายของ “บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ” เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจหรือวางแผน เพื่อการปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

๓.๒ การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพฤติกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีด้านความมั่นคง ทั้งในระดับคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานของบริษัทฯ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศในอนาคต

๓.๓ ศึกษาวิจัยให้ทราบถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจการตามตัวแบบ (Model) ของบริษัท Singapore Technology Marine (ST Marine) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งในองค์กรการลงทุน หรือ TEMASEK Holding ของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ซึ่งดำเนินงานร่วมกับสถาบันวิจัยและพัฒนา Defense Science & Technology Organization หรือ DSTO ด้านองค์ความรู้ การบริหารจัดการที่ดี และสามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ประยุทธ์ จันทร์โอชา, พลเอก. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ.

กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๗.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๙. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๔.

วารสารและหนังสือพิมพ์

ประมวล สุธีจาร์วัฒน. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทย”, วารสารช่างพูด. (ฉบับที่ ๐๘). ๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒.

สัมภาษณ์

สุทินันท์ หัตถวงษ์, เรือเอก. ผู้อำนวยการท่าเรือแหลมฉบัง การท่าเรือแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์. ๖ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

กฎหมาย

“ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๕๗”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๑ ตอนพิเศษ ๑๙๗ ง, ๓ ตุลาคม ๒๕๕๗, หน้า ๑ - ๕.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม, กระทรวง. “คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ ๓๘๙/๒๕ เรื่องการมอบอำนาจในการควบคุมนโยบายและการบริหารงานให้แก่กองทัพเรือ”. ลงวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๒๙.

การคลัง, กระทรวง. “หนังสือ ที่ กค ๐๘๑๗.๒/๔๙๘๐ เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ของบริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด (เบื้องต้นก่อนการรับรองงบการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน)”. ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

อุ่กรุงเทพ จำกัด, บริษัท. “บันทึกการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๔”. ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๔.

อุ่กรุงเทพ จำกัด, บริษัท. “บันทึกการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๖”. ๒๕ มกราคม ๒๕๕๖.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

การคลัง, กระทรวง. “ผลการประชุมคณะกรรมการนโยบายกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ ๑ – ๔”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.thaigov.org>, ๒๕๕๘.

ต่อเรือและซ่อมเรือไทย, สมาคม. “โครงการพัฒนาศูนย์วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมต่อเรือ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.tsba.or.th/>, ๒๕๕๗.

ต่อเรือและซ่อมเรือไทย, สมาคม. “อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทยในปัจจุบัน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.tsba.or.th/page8.html>, ๒๕๕๗.

ไทยพับลิก้า. “กฤษ สมบัติศิริ แจงโครงสร้างรัฐวิสาหกิจหลังมีซูเปอร์โฮลดิ้ง สะท้อนนโยบายทับซ้อนคานอำนาจนักการเมือง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://thaipublica.org/2015/super-holding_2/, ๒๕๕๘.

เศรษฐกิจอุตสาหกรรม, สำนักงาน. “ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.mfa.go.th>, ๒๕๕๗.

ภาษาต่างประเทศ

Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. Management : Leading & Collaborating in a Competitive World. Seventh Edition. New York : McGraw - Hill Irwin, 2007).

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

Andritsos, Fivos and Perez-Prat, Juan. “The Automation and Integration of Production Processes in Shipbuilding”. DG Enterprise, Unit E 6. (Online). Available : <http://www.scribp.com/doc/50369919/17/shipbuilding-process-breakdown>, June 2000.

HIS Fairplay. “IHS Fairplay’s Shipping Market Forecast Shipbuilding Order book”. (Online). Available : http://www.press.ihs.com/article_display.cfm?Article_id=4219, 2557.

Market Research. “Global Shipbuilding Market Report: 2010 Edition”. (Online). Available : <http://www.marketresearch.com>, 2555.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลเรือตรี ตูลา เกตุขสิทธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	๘ ตุลาคม ๒๕๐๑
การศึกษา	พ.ศ.๒๕๒๔ วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พรรคกลิน) โรงเรียนนายเรือ รุ่นที่ ๗๔ พ.ศ.๒๕๓๘ หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ ๕๔ สถาบันวิชาการทหารเรือ ชั้นสูง (สรส.) พ.ศ.๒๕๔๖ หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ รุ่นที่ ๓๕ สรส. พ.ศ.๒๕๕๒ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม รุ่นที่ ๒ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.๒๕๔๒ ผู้อำนวยการกองการซ่อมบำรุง กรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือ
โดยย่อ	พ.ศ.๒๕๔๓ ผู้อำนวยการกองช่าง กองเรือทุ่นระเบิด กองเรือยุทธการ พ.ศ.๒๕๔๖ ผู้อำนวยการกองวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการ สรส. พ.ศ.๒๕๔๘ ผู้อำนวยการกองวิชาวิศวกรรมเครื่องกลและการต่อเรือ ฝ่ายวิชาการ สรส. พ.ศ.๒๕๔๙ ผู้อำนวยการกองวิชาวิศวกรรมเครื่องกลเรือ ฝ่ายศึกษา โรงเรียน นายเรือ พ.ศ.๒๕๕๐ ผู้อำนวยการกองวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการ สรส. พ.ศ.๒๕๕๒ ผู้อำนวยการกองออกแบบ อุทการเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุทการเรือ พ.ศ.๒๕๕๕ รองผู้บัญชาการ กองเรือดำน้ำ กองเรือยุทธการ พ.ศ.๒๕๕๗ รองผู้บัญชาการ กองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ชำนาญการกองทัพอเรือ สำนักงานเลขานุการกองทัพอเรือ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจในสังกัด
กระทรวงกลาโหม

ผู้วิจัย พลเรือตรี ตูลา เกตุษฐีเยธ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ตำแหน่ง ผู้ชำนาญการกองทัพเรือ สำนักงานเลขาธิการกองทัพเรือ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เดิมใช้ชื่อ บริษัท บางกอกด็อก จำกัด ก่อตั้งขึ้นโดยนักลงทุนชาวอังกฤษชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยารวิสูตรสาครดิษฐ์ เมื่อปี พ.ศ.2408 โดยมีความมุ่งหมายที่จะบริการซ่อมทำเรือให้แก่บรรดาเรือสินค้าเดินทะเล ที่เข้ามาค้าขาย ณ เมืองท่าของกรุงเทพมหานคร ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง บริษัทฯ ได้รับความเสียหายจากสงครามครั้งนี้ค่อนข้างมาก กองทัพเรือได้ตัดสินใจซื้อหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ มาดำเนินการแทน เมื่อ 15 พ.ย.2500 และได้ทำการเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด” และ เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษจาก Bangkok Dock Co., Ltd เป็น “Bangkok Dock Company (1957) Limited” ในปัจจุบันได้รับการจัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ สาขาอุตสาหกรรม สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยให้อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ มีที่ตั้งอยู่เลขที่ 174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ในการประกอบกิจการรวมทั้งสิ้น 20 ไร่ 1 งาน 82 ตารางวา

แต่เนื่องจากการเติบโตของกรุงเทพมหานคร จึงทำให้บริษัทฯ มีข้อจำกัดในด้านท่าบลดที่ตั้งของสถานที่ประกอบกิจการที่ไม่เอื้ออำนวยในการให้บริการและนำเรือเข้า - ออก หลักๆ 2 ประการ คือ สะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาตั้งแต่ปากแม่น้ำเข้ามาที่บริษัทฯ จะต้องเดินเรือผ่านสะพานถึง 6 สะพานด้วยกัน และ การปฏิบัติงานสร้างและซ่อมเรือ ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่มีต่อชุมชนข้างเคียง ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ได้ และมีค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงสูง ยากต่อการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมาโดยตลอด ทั้งนี้ในช่วงปี พ.ศ.2554 - 2555 กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ได้เสนอที่จะให้การสนับสนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายและจัดสร้างอู่เรือใหม่ ภายในวงเงินประมาณ 2,200 ล้านบาท ชดเชยให้จากการที่กระทรวงการคลังจะเป็นผู้เข้าดำเนินการพัฒนาที่ดินของบริษัทฯ ที่มีอยู่เดิมให้ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ต่อไป ทำให้ในปี พ.ศ.2556 คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ย้ายสถานที่ประกอบกิจการของ

บริษัทฯ จากเดิม ไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ในพื้นที่เช่ากรรมนารักษ์ภายใน อู่ราชานาวิ
มหิตลอดุขยเดช กรมอู่ทหารเรือ ณ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี แต่อย่างไรก็ตามสถานที่ประกอบ
กิจการใหม่ของบริษัทฯ เป็นพื้นที่ตั้งที่อยู่ห่างไกลจากสถานที่ประกอบกิจการเดิมมาก ทำให้มีพนักงาน
และเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ บางส่วนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ไม่สะดวกที่จะย้ายไป
ปฏิบัติงานได้และได้ลาออกไป ทางบริษัทฯ จึงได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้สอดคล้องกับแนว
ทางการดำเนินธุรกิจและกำลังพลที่เหลืออยู่ เพื่อให้ดำรงขีดความสามารถที่จะดำเนินกิจการต่อไป ใน
เบื้องต้นได้ในระดับหนึ่ง

ต่อมาในช่วงปลายปี พ.ศ.2556 ได้เกิดภาวะวิกฤติทางการเมืองภายในประเทศครั้งใหญ่
จนนำมาซึ่งการกระทำรัฐประหาร โดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เมื่อวันที่ 22 พ.ค.2557
การเปลี่ยนรัฐบาลในครั้งนี้เป็นเหตุให้โครงการต่างๆ พร้อมเม็ดเงินที่จะได้นำมาพัฒนาบริษัทฯ โดยรวม
ซึ่งอยู่ระหว่างรอการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีได้พับไป เป็นเหตุให้บริษัทฯ ยังคงประสบปัญหาในด้าน
การบริหารจัดการโดยรวม รวมทั้ง ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสร้างเรือและ
ซ่อมเรือ เป็นผลทำให้บริษัทฯ มีผลประกอบการที่ค่อนข้างต่ำและประสบภาวะการณ์ขาดทุนต่อเนื่องมา
จนถึงปัจจุบัน

ผู้วิจัยเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทฯ จะต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงระบบ
บริหารจัดการของบริษัทฯ ใหม่โดยเร่งด่วน ให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจในภาวะปกติ และ สร้างความมั่นคงให้แก่รัฐในฐานะผู้ประกอบการในภาวะ
สงครามควบคู่กันสืบไป สอดคล้องกับนโยบายของคณะรัฐมนตรี ที่ได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
เมื่อ 12 ก.ย.2557 ข้อ 6. การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ หัวข้อย่อย 6.14 พัฒนาและ
ปรับปรุงระบบบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา ทบทวน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร รวมถึง กระบวนการ
บริหารจัดการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบัน เปรียบเทียบกับทฤษฎีและแนวคิดที่
เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอู่ต่อเรือและซ่อมเรือ
2. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ประเด็นปัญหา อุปสรรค และ ข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การ
ดำเนินธุรกิจไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ กำหนดแนวทางในพัฒนาและปรับปรุง
ระบบการบริหารจัดการโดยรวมที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

3. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยรวมของบริษัทฯ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ และ นโยบายหลัก รวมทั้ง การเชื่อมโยงนโยบายสู่มาตรการเฉพาะ และ ปัจจัยความสำเร็จ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ จะทำการศึกษา ทบทวน และ วิเคราะห์เปรียบเทียบเฉพาะระบบการบริหารจัดการของบริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด ในระดับองค์กร (Corporate Level) เพื่อเสนอแนะแนวทาง นโยบาย หรือยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบริษัทฯ โดยรวม ในกลุ่มงานด้านการบริหารองค์กรและระบบงาน การบริหารทรัพยากร และการบริหารธุรกิจและการตลาดเท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการรวบรวม ศึกษา และ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและกระบวนการในการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง รูปแบบในการบริหารจัดการอยู่เรือต่างๆ จาก คู่มือ ตำรา เอกสารอ้างอิง เอกสารของทางราชการ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับหลักการ ทฤษฎี และ แนวปฏิบัติของอยู่ต่อเรือและซ่อมเรือของภาครัฐและเอกชน ที่มีประสบการณ์ทางด้านการต่อเรือและซ่อมเรือมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ผลการวิจัย

จากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และ ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องแล้ว จะเห็นได้ว่าการขยายตัวของตลาดต่อเรือและซ่อมเรือ และ ความต้องการด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ ยังคงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เริ่มขยายตัวขึ้นทั้งในระดับโลกและระดับภูมิภาค และ รองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ประกอบกับ กฎระเบียบด้านความปลอดภัยของ IMO ต่อการกำจัดเรือรุ่นเก่าเพื่อที่จะรักษาความปลอดภัยในการเดินเรือและสิ่งแวดลอม

จากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว จะเห็นได้ว่า บริษัทฯ ทำธุรกิจหลักด้านการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นๆ มาเป็นระยะเวลายาวนาน มีประสบการณ์และความพร้อมในระดับหนึ่ง บริษัทฯ มีโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบตามลำดับชั้น ดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎหมายและนโยบายต่างๆ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด บริษัทฯ มีกลยุทธ์หลักในระดับองค์กร คือ กลยุทธ์เติบโต และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้ง ยังมีมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มีค่าเป็นลบอยู่เล็กน้อย

รัฐบาลในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจในการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีนโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ บริษัทฯ ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในภาคอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ และสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านการสนับสนุนกระบวนการด้านโลจิสติกส์ของประเทศได้ จึงเป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญ และ ได้รับการจัดให้เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลกำกับดูแล อยู่ในรูปแบบของ “บรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ” อีกด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับต่างๆ รวมถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัทฯ แล้ว จะเห็นได้ว่า จุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่เอื้อต่อการแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีประสบการณ์และผลงานในการต่อเรือรบและเรือเฉพาะทางอื่น รวมทั้ง กองทัพเรือ ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลกิจการ เป็นหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมความมั่นคง สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และร่วมกันศึกษาวิจัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความมั่นคงของชาติทางทะเลได้ จึงสมควรปรับกลยุทธ์หลัก **ระดับองค์กร/บริษัท** เป็น **กลยุทธ์เติบโต แบบมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ** และ สมควรปรับเปลี่ยนภารกิจของบริษัทฯ ใหม่ให้สอดคล้องกับขีดความสามารถและมุ่งเน้นการเป็นอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เป็น “**ประกอบกิจการอยู่เรือและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศทางทะเล สร้างและซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล ให้บริการซ่อมสร้างและประกอบโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ประเภทต่างๆ ที่ใช้ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับกิจการพาณิชย์นาวี ให้เท่าเทียมมาตรฐานสากล และให้บริการในการจัดหายุทธภัณฑ์เพื่อสนับสนุนกองทัพไทย**” รวมทั้ง กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาฯ รวม 4 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1. กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และการพัฒนาธุรกิจอื่น (Business Development) สามารถเพิ่มรายได้และสามารถปกป้องผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

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

4. มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และ พันธมิตรทางการค้า รวมไปถึง มีการร่วมลงทุนหรือ ประกอบกิจการร่วม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เมื่อนำวัตถุประสงค์เฉพาะทั้ง 4 ข้อดังกล่าว มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับมุมมองตาม หลักการของ Balance Score Card : BSC แล้ว สามารถกำหนดเป็นนโยบายหลักด้านต่างๆ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการบริษัทฯ ได้ 7 นโยบายหลัก ประกอบด้วย

1. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์กร และ กระบวนการทางธุรการ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และ กระบวนการผลิต ให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากล อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประณีต และ มีราคาที่เป็นธรรม

3. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสรรหาคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทฯ รวมถึง การพัฒนาบุคลากรและการจัดการทุนมนุษย์

4. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า พันธมิตรทางการค้า และ จัดหาผู้ร่วมลงทุนใน อุตสาหกรรม และ อุตสาหกรรมต่อเนื่องในทุกภาคส่วนแบบ 360 องศา (Partnership 360⁰)

6. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนิน ธุรกิจในนั้นๆ

7. พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ การสร้าง นวัตกรรม และ การสื่อสาร

และเมื่อนำนโยบายหลักดังกล่าว มาวิเคราะห์องค์ประกอบและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ของนโยบายแต่ละนโยบายแล้ว สามารถนำมาเชื่อมโยงและกำหนดเป็นมาตรการเฉพาะ รวมทั้ง ปัจจัย ความสำเร็จ ได้รวมทั้งสิ้น 18 มาตรการ และ 33 ปัจจัยความสำเร็จ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กระทรวงกลาโหม และ กองทัพเรือ ในฐานะที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ จะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หลัก ภารกิจ นโยบาย และ มาตรการด้านต่างๆ ของบริษัทฯ รวมไปถึง สนับสนุนงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานไปสู่การดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ โดยดำเนินการร่วมกับ สปท. สถาบันวิจัย และ สถาบันการศึกษา ที่มีความสนใจและประสงค์จะร่วมวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันประเทศ แล้วนำผลการวิจัยร่วมไปผลิตเพื่อใช้ในด้านความมั่นคงของประเทศต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งใน “บรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ” จำเป็นต้องดำเนินนโยบายในภาพรวม ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) กำหนด จึงเป็นโอกาสดีที่บริษัทฯ จะได้พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างองค์กร ทั้งในระดับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และ พนักงานของบริษัทฯ รวมทั้ง การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้สอดคล้องและเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ตามนโยบายที่จะถูกกำหนดขึ้นต่อไปในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การวิจัยให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานของบริษัทฯ ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ สถานที่ปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในที่ทำงาน ตลอดจน ผลตอบแทนที่คาดหวัง ภายใต้การกำกับดูแลและนโยบายของ “บรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ” เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจหรือวางแผน เพื่อการปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

3.2 การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพฤติกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีด้านความมั่นคง ทั้งคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และ พนักงานของบริษัทฯ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศในอนาคต

3.3 ศึกษาวิจัยให้ทราบถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงานตามตัวแบบ (Model) ของบริษัท Singapore Technology Marine (ST Marine) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจหนึ่งในองค์กรการลงทุน หรือ TEMASEK Holding ของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ซึ่งดำเนินงานร่วมกับสถาบันวิจัยและพัฒนา Defense Science & Technology Organization หรือ DSTO ด้านองค์ความรู้ การบริหารจัดการที่ดี และสามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือต่อไป