

# แผนวิสาหกิจ(แผนทบทวนบทบาทองค์กร)

ปีพ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๑



องค์การสะพานปลา

## คำนำ

องค์การสะพานปลาได้จัดทำแผนวิสาหกิจ (แผนทบทวนบทบาทองค์กร)พ.ศ.2557-2561 ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 5 ปี โดยกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของกระทรวงการคลังในการปรับบทบาทองค์กร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยยังคงให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่ให้บริการสถานที่ขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ. 2496 อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการแก้ปัญหารายได้จากการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลงจากภาวะประมงชบเซา องค์การสะพานปลาจึงได้ปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานจากงานให้บริการเป็นหลัก มาเป็นการขยายงานด้านธุรกิจให้มากขึ้น และเพื่อให้แผนวิสาหกิจฉบับนี้มีความเป็นปัจจุบัน จึงได้กำหนดให้มีการทบทวนแผนเป็นประจำปี หลังจากสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 โดยทำการปรับปรุงรายละเอียดข้อมูลด้านสถานการณ์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และปรับเปลี่ยนช่วงเวลาของแผนโดยตัดปีที่ผ่านม่ออก และเพิ่มปีถัดจากแผนเดิมอีก 1 ปี ซึ่งจะทำให้กรอบระยะเวลาของแผนยังคงเป็นระยะเวลา 5 ปี นับจากปีที่กำลังจะมาถึง เช่นนี้เรื่อยไป

สำหรับเนื้อหาของแผนวิสาหกิจฉบับนี้ มีการกำหนดแผนงาน โครงการตามกรอบแนวคิดข้างต้น โดยแบ่งกลยุทธ์การดำเนินงานออกเป็น 4 กลยุทธ์ และได้มีการเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับความสอดคล้องของแผนธุรกิจกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการต่างๆ รวมถึง มีการจัดทำแผนการเงิน ประมาณการผลตอบแทนของโครงการต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรบรรลุตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

สิงหาคม 2556

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจประมงของไทย</b>	4
<b>บทที่ 2 บทบาทและการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา</b>	10
1. ความเป็นมาและพัฒนาการ	10
2. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง	10
3. การดำเนินงาน	11
4. บทบาทขององค์การสะพานปลาในการพัฒนาอุตสาหกรรมประมง	13
5. โครงสร้างการบริหารองค์การสะพานปลา	14
6. ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน	15
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของธุรกิจ ( Industry Analysis )</b>	21
1. การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก(PEST Analysis)	21
2. การวิเคราะห์คู่แข่งและอุตสาหกรรม(Five Forces Analysis)	23
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร(SWOT Analysis)	25
<b>บทที่ 4 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2556 – 2560</b>	27
- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม	29
- กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้	31
- กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมประมงไทยให้เข้มแข็ง	33
- กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถบริหารจัดการ	33
<b>บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจ</b>	39
1. ประเด็นปัญหาขององค์การสะพานปลา	39
2. ระบุปัจจัยเสี่ยงและการกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนวิสาหกิจ 2557 – 2561 เพื่อควบคุมความเสี่ยง	40
3. การระบุกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	45
<b>บทที่ 6 ความสัมพันธ์ของโครงสร้างแผนวิสาหกิจกับ Balance Score Card ( BSC )</b>	54
<b>บทที่ 7 รายละเอียดโครงการตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2557 – 2561</b>	56
<b>บทที่ 8 แผนด้านการเงินขององค์การสะพานปลา พ.ศ. 2556 – 2560</b>	87

## บทที่ 1

# สภาวะเศรษฐกิจการประมงของไทย ปี 2554 และแนวโน้มปี 2555

### 1. ความสำคัญภาคการประมงกับเศรษฐกิจของประเทศ

ปี 2543-2552 ผลผลิตสัตว์น้ำของประเทศไทยที่ผลิตได้เฉลี่ยปีละ 3.2 ล้านตัน ซึ่งจัดว่าเป็นผู้นำในภาคการประมงประเทศหนึ่ง และประมาณการว่าผลผลิตสัตว์น้ำปี 2553 – 2556 เบื้องต้นเฉลี่ยปีละ 3.0-3.1 ล้านตัน โดยสภาพภูมิประเทศที่มีความยาวชายฝั่ง 2,615 กิโลเมตร มีแหล่งทำประมงทะเลในน่านน้ำไทยทั้งฝั่งอ่าวไทยและฝั่งทะเลอันดามันมีพื้นที่รวมประมาณ 316,000 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่เป็นแหล่งทำประมงน้ำจืดอีกประมาณ 3,750 ตารางกิโลเมตร รวมทั้งมีบริเวณพื้นที่ชายฝั่งที่มีศักยภาพในการเพาะเลี้ยงชายฝั่งประมาณกว่า 6 ล้านไร่ นั้น จะมีความสำคัญต่อการผลิตทางด้านประมงของประเทศ แต่จากสถิติปริมาณผลผลิตสัตว์น้ำของประเทศไทยนั้น หลังจากปี 2525 อัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณผลผลิตประมงของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด จนกระทั่งถึงปี 2548 อัตราการเปลี่ยนแปลงเริ่มมีแนวโน้มลดลง

ผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของภาคประมงในปี 2553 มีมูลค่า 109,136 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1.08 ของผลผลิตมวลรวมของประเทศ หรือร้อยละ 8.72 ของผลผลิต มวลรวมของภาคการเกษตร สำหรับปี 2554 ผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ ( GDP) 3 ไตรมาสแรกของภาคประมงมีมูลค่า 76,290 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากปัญหาอุทกภัยในไตรมาสที่ 4 ของปี 2554 ส่งผลให้พื้นที่บางส่วนในภาคการประมงได้รับความเสียหาย และสศช. ได้คาดการณ์ว่าในภาคประมงจะมีผลกระทบต่อรายได้ 1,756 ล้านบาท ผลกระทบต่อ GDP ราคาประจำปี 913 ล้านบาท ผลกระทบต่อ GDP ราคาคงที่ 476 ล้านบาท

อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องกับการประมง เช่น โรงน้ำแข็ง โรงงานแปรรูปสัตว์น้ำ ห้องเย็น ตู้แช่แข็ง ล้วนพัฒนาเพิ่มเติมมาจากภาคประมง ประมาณว่ามีผู้ประกอบการอาชีพในภาคประมงถึง 2 ล้านคน หรือร้อยละ 40 เป็นผู้ทำการประมงทุกชนิด ที่เหลือจำนวนร้อยละ 60 เป็นผู้ทำงานในอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ผลผลิตสัตว์น้ำที่ผลิตได้ ส่วนหนึ่งใช้บริโภคภายในประเทศ และส่งออก การบริโภคสัตว์น้ำของคนไทยต่อหัวต่อปีในช่วงปี 2551 ที่ผ่านมาเฉลี่ย 33.5 กิโลกรัม สำหรับมูลค่าการส่งออกได้เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ในปี 2554 ไทยเกินดุลด้านการค้าสัตว์น้ำประมาณ 187,487 ล้านบาท มีการส่งออกภาคการประมง (กุ้ง ปลาหมึก ทั้งสดและแปรรูปแช่เย็นแช่แข็ง) ทั้งปี 2554 มีปริมาณ 1,974,555 เมตริกตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 4.07% มูลค่า 272,401 ล้านบาท กลับเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.98

### 2. สถานการณ์การผลิตทางการประมงปี 2554

จากสถิติปริมาณผลผลิตสัตว์น้ำรวมของประเทศไทยที่เริ่มมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงตั้งแต่ปี 2548 นั้น พบว่ามีอัตราการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี 2548-2553 ลดลงเฉลี่ยร้อยละ 5.31 ต่อปี

สำหรับปี 2554 ประมาณการเบื้องต้นปริมาณผลผลิตรวม 2.99 ล้านตันลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 3.89 โดยผลผลิตที่ได้จากการทำประมงทะเล 1.611 ล้านตันหรือร้อยละ 54 การทำประมงน้ำจืด 0.226 ล้านตันหรือร้อยละ 7.58 จากการเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง 0.811 ล้านตัน หรือร้อยละ 27.17 จากการเลี้ยงสัตว์น้ำจืด 0.338 ล้านตันหรือร้อยละ 13.01 เนื่องจากการเกิดมหาอุทกภัยในรอบปี โดยมีน้ำท่วมใหญ่ถึง 62 จังหวัด ทำให้ปริมาณผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับในปี 2554 ลดลง รวมทั้งผลผลิตด้านน้ำจืดและสัตว์น้ำชายฝั่ง ซึ่งได้รับผลกระทบจากมวลน้ำจืดที่มีปริมาณมากไหลลงสู่ทะเล ทำให้สัตว์น้ำชายฝั่งส่วนใหญ่ โดยเฉพาะหอยซึ่งหนีไม่ทันล้มตายได้

## 2.1 การจับสัตว์น้ำ

### 2.1.1 การประมงทะเล

การจับสัตว์น้ำจากธรรมชาติ โดยเฉพาะสัตว์ทะเลจากธรรมชาติเริ่มมีแนวโน้มลดลงมาตั้งแต่ปี 2548 โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตระหว่างปี 2548-2553 ลดลงเฉลี่ยร้อยละ 8.82 ต่อปี โดยพบว่าในระหว่างปี 2550-2551 มีอัตราการลดลงของผลผลิตมากที่สุดถึงร้อยละ 20.9 อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งฟื้นฟูทะเลไทย เช่น การสร้างแหล่งที่อยู่อาศัยให้สัตว์น้ำ การอนุรักษ์ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกให้ทำการประมงอย่างมีความรับผิดชอบ และการจัดการประมงทะเลอย่างมีประสิทธิภาพและให้ประชาชนมีส่วนร่วม เหล่านี้เป็นต้น

ประมาณการเบื้องต้นผลผลิตจากการทำประมงทะเลในปี 2554 มีปริมาณ 1.611 ล้านตัน หรือร้อยละ 53.92 ของผลผลิตรวม จากปัญหาด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมด้านการประมงทะเลที่ต้องการการฟื้นฟู จึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการประมงทะเลไทย ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทการจัดการประมงทะเลไทย(พ.ศ.2552-2556) เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบการดำเนินการต่อไป

### 2.1.2 การประมงน้ำจืด

แหล่งทำการประมงน้ำจืดหลัก ได้แก่ แม่น้ำ ทะเลสาบ และอ่างเก็บน้ำ ที่เหลือเป็นหนอง บึงขนาดเล็ก การทำประมงน้ำจืดเป็นวิถีชีวิตไทยมาตั้งแต่ในอดีต และเป็นแหล่งอาหารโปรตีนของประชาชนในชนบท ชาวประมงส่วนใหญ่เป็นชาวประมงพื้นบ้าน จะมีการทำเพื่อธุรกิจการค้าซึ่งมีขนาดเล็ก เฉพาะในแหล่งน้ำใหญ่ ๆ ด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรและสัตว์น้ำจืดจากธรรมชาติ ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งฟื้นฟู โดยการเพาะพันธุ์สัตว์น้ำและได้ปล่อยลงแหล่งน้ำธรรมชาติเพื่อแพร่ขยายพันธุ์ พบว่าระหว่างปี 2548-2553 อัตราการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตจากการจับสัตว์น้ำจืดจากแหล่งน้ำธรรมชาติเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 1.26 ต่อปี

ประมาณการผลผลิตเบื้องต้นในปี 2554 ผลผลิตสัตว์น้ำจืดมีปริมาณ 226,500 ตัน หรือร้อยละ 7.58 ของผลผลิตรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 7.96 ชนิดสัตว์น้ำที่จับได้ส่วนใหญ่ ได้แก่ ปลาตะเพียน ปลาช่อน ปลาดุก ปลาไน ปลานิล และปลาเบญจพรรณอื่น ๆ

## 2.2 การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ

การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำมี 2 ประเภท ได้แก่ การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืดในอดีตผลผลิตสัตว์น้ำได้จากการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืดเป็นส่วนใหญ่ แต่ตั้งแต่ปี 2531 เป็นต้นมา การเพาะเลี้ยง สัตว์น้ำชายฝั่งเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น โดยเฉพาะการเพาะเลี้ยงกุ้งทะเล เมื่อพิจารณาอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตที่ได้จากการเพาะเลี้ยงระหว่างปี 2558-2553 เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.42 ต่อปี จากผลผลิตรวมของการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำในปี 2554 ซึ่งมีปริมาณทั้งสิ้น 1.150 ล้านตันลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 10.54 ซึ่งผลผลิตที่ได้จากการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำนั้นพบว่าประมาณร้อยละ 70 ของผลผลิต เป็นผลผลิตที่ได้จากการเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง

### 2.2.1 การเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง

การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งบางชนิดสามารถเป็นแหล่งผลิตสัตว์น้ำที่อาจทดแทน สัตว์น้ำทะเลซึ่งมีแนวโน้มลดลง มีการพัฒนาเทคโนโลยีการเลี้ยงอย่างต่อเนื่อง เพราะผลผลิตมีราคาและความต้องการสูง ชนิดสัตว์น้ำที่เพาะเลี้ยงกัน ได้แก่ กุ้งทะเลโดยเฉพาะกุ้งขาวแวนนาไม ปลาทะเล และหอย การเลี้ยงกุ้งเป็นธุรกิจที่มีผลผลิตมากที่สุดของการเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง มีการส่งออกคิดเป็นปริมาณกว่าร้อยละ 80 มีผู้นำเข้ากุ้งขาวแวนนาไมมาเลี้ยง มีอัตราการรอดตายสูง มีความทนทานกับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า แม้ว่าจะมีราคาต่ำกว่ากุ้งกุลาดำแต่ก็สามารถทดแทนกันได้

ประมาณการผลิตเบื้องต้นในปี 2554 การเลี้ยงกุ้งทะเล 550,000 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 2.96 คิดเป็นกุ้งขาวแวนนาไม ร้อยละ 99 ของผลผลิตกุ้งทะเลจากการเพาะเลี้ยง สำหรับการเลี้ยงหอยนั้น ปี 2554 ประมาณการเบื้องต้นว่าได้ผลผลิต 245,620 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 10

สำหรับการเลี้ยงปลาทะเล ได้แก่ ปลากะพงขาวและปลากะรัง(ปลากะต๋อ) ในปี 2554 ได้ผลผลิตรวมประมาณ 16,090 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 0.74 โดยกว่าร้อยละ 80 เป็นผลผลิตปลากะพงขาว ที่เหลือเป็นปลากะรัง

### 2.2.2 การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด

ประเภทการเลี้ยงอาจเป็นการเลี้ยงปลาชนิดเดียว ( monoculture) หรือเลี้ยงหลายชนิดรวมกัน ( polyculture) ยังมีการเลี้ยงปลาน้ำจืดร่วมกับกิจกรรมเกษตรอย่างอื่น( Intregrated) เช่นร่วมกับการเลี้ยงสัตว์ การปลูกพืช/ผลไม้ หรือร่วมกับการทำนา ความนิยมการเพาะเลี้ยงเริ่มหลังจากปี 2506 เป็นต้นมาได้มีการขยายการเลี้ยงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการประสบความสำเร็จในการผสมเทียมของสัตว์น้ำหลายชนิด แต่หลังจากปี 2548 เป็นต้นมา กลับพบว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตระหว่างปี 2548-2553 ลดลงเฉลี่ยร้อยละ 4.08 ต่อปี

ปี 2554 การเลี้ยงสัตว์น้ำจืดมีผลผลิต 338,800 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 21.64 แยกเป็นปลาเพาะเลี้ยงและสัตว์น้ำอื่น ๆ 319,450 ตัน ชนิดสัตว์น้ำที่สำคัญซึ่งมีผลผลิตรวมกันคิดเป็นกว่า

ร้อยละ 90 ของผลผลิตทั้งหมด ได้แก่ ปลาไนล์ ปลาดุก ปลาตะเพียน ปลาสลิด ปลาสวาย และปลาช่อน และกุ้งก้ามกรามมีผลผลิต 19,350 ตัน การที่ผลผลิตมีอัตราการเปลี่ยนแปลงลดลง ส่วนหนึ่งมาจากปัญหาอุทกภัยของประเทศตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา

นอกจากสัตว์น้ำจืดที่เลี้ยงเพื่อการบริโภคแล้ว ยังมีการเลี้ยงปลาสวยงามเป็นที่นิยมกัน อย่างแพร่หลายทั้งจำหน่ายภายในประเทศและเพื่อการส่งออก เนื่องจากให้ผลตอบแทนสูง แต่มีพื้นที่ฟาร์มเลี้ยงขนาดเล็ก

### 3. การค้าระหว่างประเทศ

การค้าสินค้าประมงระหว่างประเทศมีการขยายตัวอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเป็นต้นมา ระหว่างปี 2544-2553 มูลค่าการส่งออกมีทั้งเพิ่มขึ้นและลดลง เป็นไปตามสภาวะและเงื่อนไข ระเบียบ ของการค้าระหว่างประเทศ(ตารางที่ 1) ของประเทศคู่ค้า แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมของการค้า อัตราการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยยังคงเพิ่มขึ้นในรอบ 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.69 ต่อปี จากข้อมูลล่าสุดในปี 2554 มูลค่าเพิ่มการส่งออก 272,401 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ที่มีมูลค่า 236,902 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.98

สำหรับการนำเข้าสินค้าประมง ในปี 2554 ไทยนำเข้าสินค้าประมงคิดเป็นมูลค่า 84,914 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2553 (69,241 ล้านบาท) คิดเป็นร้อยละ 22.64 ทำให้ไทยเกินดุลการค้าสินค้าประมง ประมาณ 187,487 ล้านบาท

### 4. สภาพปัญหา

1) การทำประมงแบบเกินศักยภาพคือสาเหตุ การเสื่อมโทรมลงของทรัพยากรสัตว์น้ำ และเกิดการแย่งชิงทรัพยากรระหว่างกลุ่มการทำประมง ตลอดจนปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มีราคาสูงขึ้น เช่น น้ำมันและแม้ว่าในช่วงปลายปี 2551 น้ำมันจะเริ่มมีราคาลดลงก็ตาม แต่การขาดแคลนทรัพยากรทำให้ชาวประมงประสบกับภาวะการขาดทุน รวมทั้งการที่เศรษฐกิจโลกชะลอตัว ทำให้มีการชะลอปริมาณการสั่งซื้อส่งผลให้ราคาสัตว์น้ำที่จับได้ลดลง ซึ่งเป็นการซ้ำเติมชาวประมงเพิ่มขึ้น

2) ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน/แรงงานทาส ในภาคประมงก็ยังคงมีอยู่ในระดับหนึ่ง เช่น การประมงพาณิชย์และการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง และส่วนหนึ่งเป็นแรงงานต่างด้าวที่ยังไม่ขึ้นทะเบียน และรอการประกาศรับขึ้นทะเบียนจากภาครัฐ

3) การประมงนอกน่านน้ำ นอกจากปัญหาปัจจัยการผลิตมีราคาสูง และ ขาดแคลนแรงงานแล้ว ยังมีปัญหาเกี่ยวกับสัญญาการทำประมงร่วมที่อาจเป็นสัญญาที่ปฏิบัติไม่ได้เพราะกระทำโดยเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความชำนาญด้านประมง และปรากฏว่าเรือไทยยังถูกทางกาต่างประเทศจับกุม เนื่องลักลอบการทำประมงในเขตน่านน้ำประเทศเพื่อนบ้าน อาจโดยจงใจหรือความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเขตพื้นที่ทับซ้อน

4) การทำประมงน้ำจืด มีปัญหาการพัฒนาอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมและประมงเชิงพาณิชย์ ในแหล่งน้ำจืด และการขยายตัวของชุมชนเมืองมีส่วนทำให้แหล่งน้ำจากธรรมชาติเสื่อมโทรมและลดลง

5) การเพาะเลี้ยงชายฝั่ง เป็นปัญหาเกี่ยวกับการเลี้ยงกุ้ง ได้แก่ ปัญหาโรคระบาดกุ้ง สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม จากการขาดการจัดการฟาร์มที่เหมาะสม การขาดแคลนพ่อแม่พันธุ์กุ้งที่ดีและแข็งแรงรวมทั้งผลกระทบจากการประกาศใช้นโยบายของรัฐ ตลอดจนปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะอาหารกุ้งมีราคาสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูง ไม่สามารถแข่งขันทางด้านราคาขายกับประเทศคู่แข่งอื่น ๆ ได้

6) การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด ปัญหาการขาดแคลนเงินทุน ความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนขาดเทคโนโลยีการเลี้ยง เนื่องมาจากผู้เลี้ยงส่วนใหญ่เลี้ยงมาเพื่อยังชีพ และยังขาดกำลังการสำรองด้านราคา นอกจากนี้ ยังประสบการแข่งขันสูง โดยเฉพาะปลาน้ำจืดที่นำเข้าจากชายแดนประเทศเพื่อนบ้าน และผลกระทบจากการทำเขตการค้าเสรี (FTA) สำหรับการเลี้ยงปลาสวยงาม ปัญหาหลัก ได้แก่ โรค พันธุกรรม ต้นทุนอาหารสูง และคุณภาพน้ำที่ใช้เลี้ยง

7) ปัญหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปีในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลก ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาคประมงมากมาย

## 5. แนวโน้มเศรษฐกิจการประมง ปี2555

### 5.1 การผลิต

คาดการณ์ผลผลิตรวมปี 2555 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปี 2554 ร้อยละ 1.24 เฉลี่ยมีผลผลิตรวมประมาณ 3.03 ล้านตัน แยกเป็นผลผลิตที่ได้จากการจับจากธรรมชาติทั้งจากการทำประมงทะเล 1.59 ล้านตันคิดเป็นร้อยละ 52.59 ลดลงจากปี 2554 ร้อยละ 1.26 และการทำประมงน้ำจืด 0.211 ล้านตันคิดเป็นร้อยละ 7 นั้น ลดลงจากปี 2554 ร้อยละ 6.8 เช่นกัน ซึ่งเกิดจากปัญหาของการเสื่อมโทรมของทรัพยากรประมง และปัญหาอุทกภัย ทำให้ปริมาณผลผลิตส่วนหนึ่งไม่ถูกบันทึกผ่านระบบตลาด แต่ผลผลิตที่ได้จากการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืดประมาณการว่ามีผลผลิต 0.430 ล้านตัน ซึ่งมีสัดส่วนของผลผลิตประมาณร้อยละ 14.22 เพิ่มขึ้นร้อยละ 27 หากไม่มีปัญหาอุทกภัยเกิดขึ้นและจากการเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง 0.792 ล้านตันหรือร้อยละ 26.21 กลับลดลงเล็กน้อยจากปี 2554 ร้อยละ 2.33 อาจจะได้รับผลกระทบจากการใช้มาตรา 9 ในการเพาะเลี้ยงกุ้งขาวแวนนาไม

### 5.2 การส่งออก

จากข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดโดยรวมว่า แนวโน้มอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นโดยจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 4.5 – 5.5 ในปี 2555 (เนื่องจากประเทศได้ประสบภัยพิบัติอุทกภัยในปลายปี 2554 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ปรับลดการประมาณการเศรษฐกิจปี 2554 จากร้อยละ 3.5-4.0 เป็นร้อยละ 1.5 ประกาศเมื่อวันที่ 22 ส.ค. 2554)



ตารางที่ 1 มูลค่าการส่งออก-นำเข้าสินค้าประมงของไทยปี 2544-2554

การส่งออก			การนำเข้า		
ปี	มูลค่า (ล้านบาท)	อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี	มูลค่า (ล้านบาท)	อัตราการ เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
2544	190,901		2544	46,523	
2545	169,186	-11.38	2545	46,397	-0.27
2546	175,102	3.50	2546	47,675	2.75
2547	194,388	11.01	2547	51,330	7.67
2548	194,086	-0.16	2548	59,235	15.40
2549	213,986	10.25	2549	60,465	2.08
2550	205,867	-3.79	2550	60,180	-0.47
2551	228,218	10.86	2551	81,129	34.81
2552	224,513	-1.62	2552	68,525	-15.54
2553	236,902	5.52	2553	69,241	1.04
2554	272,401	14.98	2554	84,914	22.64
อัตราการ เปลี่ยนแปลง เฉลี่ย 2544-2553		2.69			5.27

## บทที่ 2

### บทบาท และการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา

#### 1. ความเป็นมาและพัฒนาการ

แต่เดิมการขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำเค็มของจังหวัดพระนครหรือกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน มีศูนย์รวมอยู่ที่ถนนทรงวาด อำเภอสัมพันธวงศ์ การจำหน่ายสัตว์น้ำจืดมีศูนย์รวมอยู่ที่หัวลำโพง ริมคลองผดุงกรุงเกษม สถานที่ทั้งสองแห่งดังกล่าวคับแคบและสกปรกทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างไม่สะดวก ในปี พ.ศ. 2491 องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) ได้ส่งคณะผู้เชี่ยวชาญมาศึกษาภาวะการประมงของประเทศไทยตามคำร้องขอของรัฐบาล คณะผู้เชี่ยวชาญได้เสนอว่าระบบตลาดปลาที่มีอยู่เดิมขาดหลักการดำเนินงานทางวิชาการและขาดการส่งเสริมในด้านสังคมและเศรษฐกิจสมควรที่รัฐบาลจะเข้าดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในด้านต่าง ๆ 6 ประการ ดังนี้

1. บริการเกี่ยวกับการขนส่งสัตว์น้ำไปสู่ตลาด (การขนส่ง)
2. บริการเกี่ยวกับการเก็บสินค้าสัตว์น้ำที่สะพานปลา (ห้องเย็น)
3. การจัดระบบประมูลสินค้าสัตว์น้ำ (ตลาดกลางหรือสะพานปลา)
4. จัดองค์การให้ชาวประมงกู้ยืมเงินและออมสิน (สินเชื่อการเกษตร)
5. บริการเกี่ยวกับให้สินเชื่อเครื่องมือและอุปกรณ์การประมง (เครื่องมือและอุปกรณ์การประมง)
6. บริการเกี่ยวกับการส่งเสริมการประมง แนะนำทางวิชาการและอื่น ๆ ตลอดจนบริการเกี่ยวกับการเจ็บป่วย (วิชาการและสวัสดิการ)

เพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจการประมงด้านการตลาด กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการเสนอรัฐบาล เมื่อรัฐบาลรับหลักการและเห็นชอบให้ดำเนินการแล้ว กรมประมงจึงได้เริ่มงานในการก่อสร้างสะพานปลาของรัฐขึ้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ตำบลยานนาวา อำเภอยานนาวา จังหวัดพระนคร ในปี พ.ศ. 2496 ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ. 2496 เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2496 อันเป็นกฎหมายในการจัดตั้งองค์การสะพานปลา โดยจัดอยู่ในกลุ่มเกษตรกรรม

#### 2. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ. ๒๔๙๖ กำหนดให้จัดตั้ง “องค์การสะพานปลา” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์

1. จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของสะพานปลา ตลาดสินค้าสัตว์น้ำ และอุตสาหกรรมการประมง
2. จัดดำเนินการ หรือควบคุม และอำนวยความสะดวกซึ่งกิจการแพปลา การขนส่ง และกิจการ อื่นๆ อันเกี่ยวกับกิจการแพปลา

3. จัดส่งเสริมฐานะ สวัสดิการ หรืออาชีพของชาวประมง และบูรณะหมู่บ้านการประมง
4. จัดส่งเสริมสหกรณ์หรือสมาคมการประมง

### 3. การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา

**ภารกิจเชิงสังคม** เป็นงานในเชิงรัฐสวัสดิการ เพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพประมง ซึ่งเป็นการเกษตรสาขาหนึ่งที่มักจะถูกมองข้าม และไม่มีหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรองรับอาชีพประมงมีค่อนข้างจำกัด ในขณะที่สินค้าประมง จัดเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญ ทำรายได้ให้กับประเทศปีละกว่า 200,000 ล้านบาท อีกทั้งยังเป็นอาหารหลักที่มีคุณค่าทางโภชนาการ และส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนเคียงคู่กับกับข้าวซึ่งได้รับการดูแลจากภาครัฐในอันดับต้นๆ องค์การสะพานปลาในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับชาวประมงโดยตรง และมีวัตถุประสงค์ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การเพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพประมง จึงได้เปิดดำเนินงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงรวม 18 แห่ง ตลอดแนวชายฝั่งทะเลทั้งในภาคใต้ ภาคตะวันออก รวมทั้งกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เพื่อให้บริการแก่ชาวประมง และผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีสถานที่ในการประกอบอาชีพ รายละเอียดดังนี้

#### (1) การจัดบริการพื้นฐานทางการประมง

จัดให้มีบริการพื้นฐานเพื่อรองรับอาชีพประมง โดยเฉพาะท่าเทียบเรือประมงและตลาดสินค้าสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐาน พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น โดยคิดค่าบริการในอัตราต่ำ และให้บริการแก่ทุกคนอย่างเสมอภาค ป้องกันการผูกขาด รักษาระดับราคาสัตว์น้ำให้เป็นธรรมแก่ผู้ซื้อและผู้ขาย ตลอดจนส่งเสริมอาชีพประมง ปัจจุบันองค์การสะพานปลาได้เปิดดำเนินงานสะพานปลา 4 แห่ง และท่าเทียบเรือประมง 14 แห่ง ดังนี้

1. สะพานปลากรุงเทพ
2. สะพานปลาสมุทรสาคร
3. สะพานปลาสมุทรปราการ
4. สะพานปลานครศรีธรรมราช
5. ท่าเทียบเรือประมงตราด
6. ท่าเทียบเรือประมงอ่างศิลา (ปัจจุบันให้กลุ่มเกษตรกรทำประมงอ่างศิลาดำเนินการ)
7. ท่าเทียบเรือประมงหัวหิน
8. ท่าเทียบเรือประมงปราณบุรี
9. ท่าเทียบเรือประมงชุมพร
10. ท่าเทียบเรือประมงหลังสวน
11. ท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี
12. ท่าเทียบเรือประมงสงขลา 1

### 13. ทำเทียบเรือประมงสงขลา 2 (ท่าสะพาน)

14. ทำเทียบเรือประมงปัตตานี

15. ทำเทียบเรือประมงนราธิวาส

16. ทำเทียบเรือประมงสตูล

17. ทำเทียบเรือประมงภูเก็ต

18. ทำเทียบเรือประมงระนอง

### (2) การพัฒนาการประมง

ได้แก่ภารกิจในการพัฒนาอาชีพการทำประมงตลอดจนนำมาซึ่งความเจริญของสะพานปลา และทำเทียบเรือประมง ตลาดกลางสินค้าสัตว์น้ำและอุตสาหกรรมประมง โดยการพัฒนาสะพานปลาและทำเทียบเรือประมง ซึ่งเป็นสถานที่ขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำจากเรือประมง ตลาดกลางสินค้าสัตว์น้ำ นับเป็นขั้นตอนสำคัญในการควบคุมคุณภาพสัตว์น้ำ ความเป็นธรรมในการซื้อขายสัตว์น้ำ ความสะอาดถูกสุขอนามัย ตลอดจนความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นับเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการรักษาคุณภาพและทำให้มีการใช้ประโยชน์สัตว์น้ำอย่างคุ้มค่า ส่งเสริมคุณภาพสินค้าสัตว์น้ำของไทยให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดโลก องค์การสะพานปลาจึงมีโครงการที่จะพัฒนาสะพานปลาและทำเทียบเรือประมงทุกแห่งให้ได้มาตรฐานสุขอนามัยทั้งในเรื่องความสะดวกรวดเร็วในการขนถ่าย การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและการให้บริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### (3) การส่งเสริมการประมง

เป็นภารกิจสำคัญอีกส่วนหนึ่งตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา โดยการช่วยเหลือส่งเสริมฐานะและสวัสดิการและการประกอบอาชีพให้แก่ชาวประมง รวมถึงสนับสนุนเงินทุนในการดำเนินงานให้แก่สมาคมประมง สหกรณ์ประมงและกลุ่มเกษตรกรทำประมงต่าง ๆ เงินทุนที่นำมาช่วยเหลือดังกล่าวเรียกว่าเงินทุนส่งเสริมการประมง ซึ่งตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ. 2496 ได้กำหนดให้องค์การสะพานปลาแบ่งเงินค่าบริการที่เรียกเก็บจากผู้ประกอบกิจการแพปลาร้อยละ 25 ของค่าบริการที่เก็บได้นำมาใช้จ่ายในการส่งเสริมการประมงภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการส่งเสริมการประมง

**ภารกิจเชิงธุรกิจ** เป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้จากทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ ทั้งในด้านของที่ดิน ทรัพย์สิน บุคลากร ประสพการณ์ และองค์ความรู้ รวมถึงความเชื่อถือเป็นฐานะองค์การของรัฐ เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากภาคประมงทะเลเช่นที่เป็นมาในอดีต และเป็นการแก้ไขปัญหารู้นฐานะการเงินในระยะยาว สำหรับการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ ได้แก่

### (1) การบริหารทรัพย์สิน

ได้แก่การจัดหาประโยชน์จากที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้างในสะพานปลาและทำเทียบเรือ ประมงต่างๆ ทั้งในรูปของการให้เช่าและการให้สิทธิในการเข้าทำธุรกิจจัดเป็นส่วนหนึ่งของการ

ให้บริการ และเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ เนื่องจากสะพานปลา และท่าเทียบเรือ ประมงขององค์การสะพานปลาจัดเป็นศูนย์รวมธุรกิจประมง ซึ่งจำเป็นต้องมีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เช่น โรงน้ำแข็ง ห้องเย็น โรงงานแปรรูปสัตว์น้ำ ตู้เรือ-คานเรือ เป็นต้น ไม่นับรวมอาคารสำนักงานของผู้ประกอบการแปรรูปปลา การให้เช่าพื้นที่เพื่อแปรรูปเบื้องต้น บรรจุกีบห่อ หรือแม้แต่จำหน่ายเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ การวางแผนบริหาร ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะเป็นการส่งเสริมการประกอบธุรกิจซึ่งสนับสนุนและเกี่ยวข้องกับ การประมงแล้ว ยังมีส่วนในการพัฒนาศักยภาพของพื้นที่และช่วยสร้างรายได้

## (2) การดำเนินงานเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้

เป็นการดำเนินงานภายใต้กรอบภารกิจเพื่อหารายได้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ปัจจุบันองค์การสะพานปลาดำเนินงานในเชิงพาณิชย์โดยการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการประมง และ เกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ในการจัดหาปัจจัยการผลิต เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ทำประมง การปรับปรุง เรือประมง อาหารสัตว์น้ำ เป็นต้น นอกจากนี้องค์การสะพานปลายังมีแผนขยายงานด้านการจำหน่าย สินค้าและผลิตภัณฑ์ประมงภายใต้เครื่องหมายการค้าขององค์การสะพานปลา

## 4. บทบาทขององค์การสะพานปลาในการพัฒนาอุตสาหกรรมประมง

ในโครงสร้างของอุตสาหกรรมประมงของไทย จุดอ่อนที่สุดก็คือการตลาดสัตว์น้ำ ซึ่งหาก การตลาดสัตว์น้ำได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าในปัจจุบัน อุตสาหกรรมประมงของไทยจะเจริญก้าวหน้า ยิ่งขึ้น และผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้จะได้รับผลประโยชน์อย่างยุติธรรม ที่สำคัญที่สุดทรัพยากรประมงที่มีอยู่ จำกัดจะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การสะพานปลามีวัตถุประสงค์หลายประการในการดำเนินงาน แต่วัตถุประสงค์หลัก คือ การพัฒนาการตลาดสัตว์น้ำของไทยให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อให้ชาวประมง มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นกว่าในปัจจุบัน และทำให้ประชาชนไทยได้บริโภคสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ ตอบสนองนโยบายรัฐบาลในด้านความปลอดภัย ( Food Safety) ในราคาที่เป็นธรรมตลอดจนยกระดับ ฐานะของประเทศเป็นครัวโลกในอนาคต

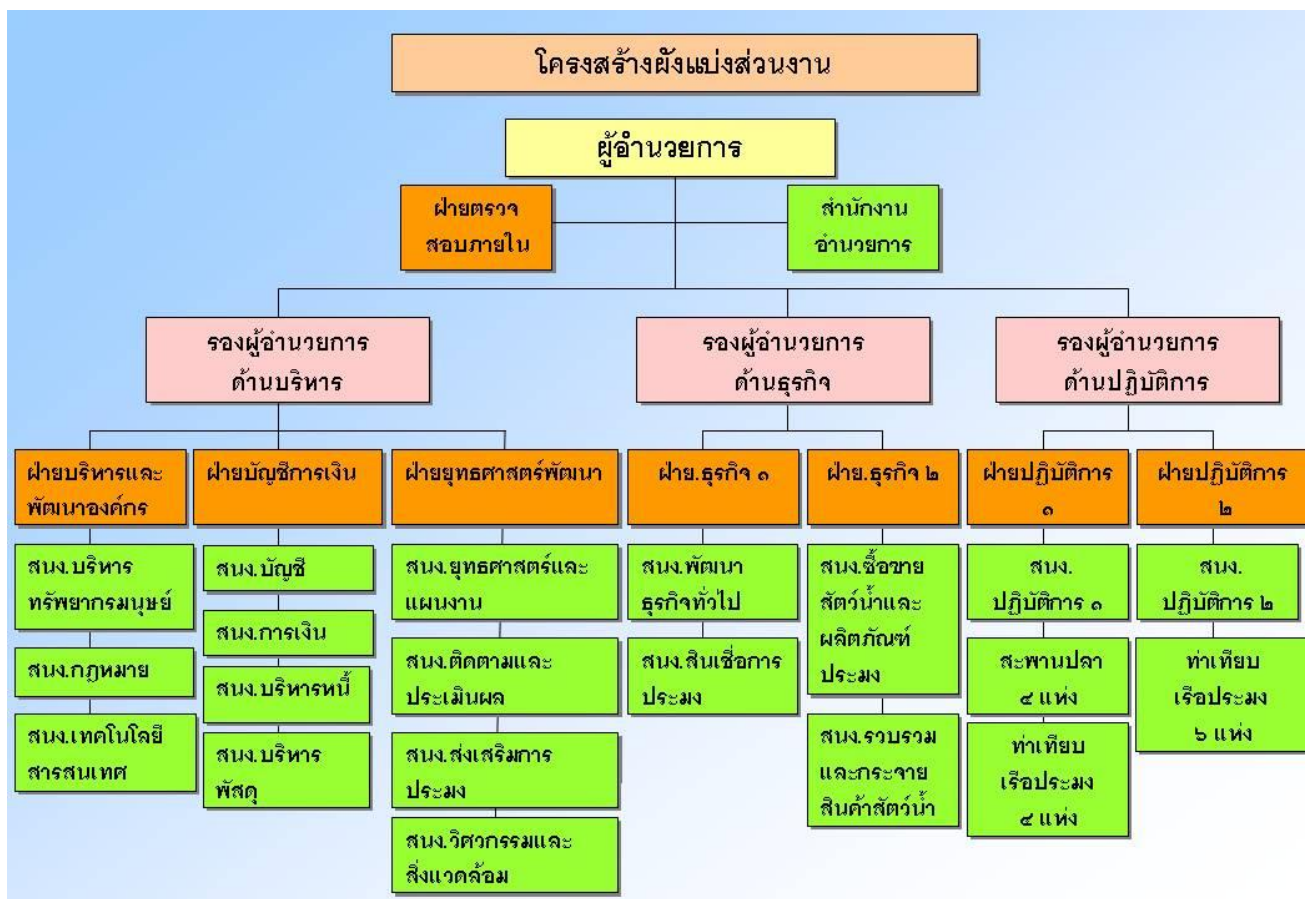
การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาในปัจจุบัน ทั้งภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ทั้ง ในล้วนมีส่วนช่วยทั้งทางตรงและทางอ้อมในการพัฒนาอุตสาหกรรมประมงของไทย อาทิเช่น

(1) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน (Basic Infrastructure) ตามมาตรฐาน สุขอนามัย สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง สำหรับการขนถ่ายสัตว์น้ำ การซื้อขายสัตว์น้ำ ตลอดจน พัฒนาระบบการซื้อขายด้วยวิธีการประมูล ซึ่งเป็นวิธีที่ยุติธรรมที่สุดสำหรับผู้ซื้อและผู้ขายสัตว์น้ำ

(2) ส่งเสริมการรวมตัวของชาวประมง โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวประมงพื้นบ้าน เพื่อให้ ชาวประมงมีอำนาจต่อรองมากขึ้น องค์การสะพานปลาได้จัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน ของกลุ่มชาวประมง ทั้งในรูปของการให้เปล่าและการให้กู้โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและมีระยะเวลาใช้ เงินต้นคืนในระยะยาว

- (3) จัดสรรเงินสนับสนุนการวิจัยในสาขาวิชาการประมงแก่นักวิจัยในสถาบันการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเรือและเครื่องมือทำการประมง
- (4) ให้เงินสนับสนุนเป็นทุนการศึกษาแก่บุตรชาวประมงที่มีฐานะยากจน
- (5) ให้เงินกู้แก่ชาวประมงและผู้ประกอบธุรกิจการประมง
- (6) จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาชุมชนประมง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน เช่น จัดหาแหล่งน้ำสะอาด สร้างถนน ทางเดินสำหรับชุมชนประมง
- (7) ปรับปรุงคุณภาพบริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ใช้บริการได้แก่ ชาวประมงแพปลา สถาบันชาวประมงและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องในรูปแบบการเป็นพันธมิตรร่วมกันในการพัฒนาอาชีพที่เกี่ยวกับการประมง

### 5. โครงสร้างการบริหารขององค์การสะพานปลา



ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารขององค์การสะพานปลาเป็นไปตามข้อบังคับขององค์การสะพานปลาว่าด้วยระเบียบบริหารและแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2540 รายละเอียดผังแบ่งส่วนงานดังนี้

ผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ จำนวน 3 ตำแหน่ง ได้แก่ 1. ด้านบริหาร 2. ด้านปฏิบัติการ 3. ด้านธุรกิจ สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอำนวยการ

ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 4 สำนักงาน ได้แก่ 1. สำนักงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. สำนักงานกฎหมาย 3. สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ฝ่ายบัญชีการเงิน ประกอบด้วย 4 สำนักงาน ได้แก่ 1.สำนักงานบัญชี 2.สำนักงานการเงิน 3. สำนักงานบริหารหนี้ 4. สำนักงานบริหารการพัสดุ

ฝ่ายธุรกิจ 1 ประกอบด้วย 2 สำนักงาน ได้แก่ 1.สำนักงานสินเชื่อการประมง 2.สำนักงานพัฒนาธุรกิจทั่วไป

ฝ่ายธุรกิจ 2 ประกอบด้วย 2 สำนักงาน ได้แก่ 1. สำนักงานซื้อขายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์ประมง 2. สำนักงานรวบรวมและกระจายสินค้าสัตว์น้ำ

ฝ่ายยุทธศาสตร์การ พัฒนา ประกอบด้วย 4 สำนักงาน ได้แก่ 1. สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน 2. สำนักงานติดตามและประเมินผล 3. สำนักงานวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อม 4. สำนักงานส่งเสริมการประมง

ฝ่ายปฏิบัติการ 1 ประกอบด้วย 9 สำนักงาน ได้แก่ 1. สำนักงานปฏิบัติการ 1 2 . สำนักงาน สะพานปลากรุงเทพ 3. สำนักงานสะพานปลาสมุทรสาคร 4. สำนักงานสะพานปลาสมุทรปราการ 5. สำนักงานสะพานปลานครศรีธรรมราช 6. สำนักงานท่าเทียบเรือประมงตราดและอ่างศิลา 7.สำนักงานท่าเทียบเรือประมงหัวหินและปราณบุรี 8. สำนักงานท่าเทียบเรือประมงชุมพรและหลังสวน 9. สำนักงานท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี

ฝ่ายปฏิบัติการ 2 ประกอบด้วย 7 สำนักงาน ได้แก่ 1.สำนักงานปฏิบัติการ 2 2 . สำนักงานท่าเทียบเรือประมงสงขลา 3. สำนักงานท่าเทียบเรือประมงปัตตานี 4. สำนักงานท่าเทียบเรือประมงนราธิวาส 5. สำนักงานท่าเทียบเรือประมงสตูล 6. สำนักงานท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต 7.สำนักงานท่าเทียบเรือประมงระนอง

## 6. ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน

6.1 การให้บริการขนถ่ายและจำหน่ายสัตว์น้ำ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลามีเรือประมง และรถส่งสัตว์น้ำเข้าใช้บริการ คิดเป็นปริมาณและมูลค่าสัตว์น้ำรายละเอียดดังนี้

สถิติปริมาณ มูลค่าการ และการขนถ่ายสินค้าสัตว์น้ำขององค์การสะพานปลา

ปี 2551-2555

ปีงบประมาณ	สินค้าสัตว์น้ำ		ยานพาหนะนำเข้า (เที่ยว)	
	ปริมาณ (ตัน)	มูลค่า (ล้านบาท)	เรือประมง	รถยนต์
2551	481,756	16,256,024,350	41,328	94,621
2552	489,561	16,226,744,727	39,023	83,455
2553	430,404	14,007,626,664	30,558	70,114
2554	457,484	15,684,282,201	34,032	69,218
2555	473,222	17,261,949,771	39,163	69,168

ผลการดำเนินงานในการให้บริการขนถ่ายและจำหน่ายสัตว์น้ำระหว่างปีงบประมาณ 2551-2555 มีแนวโน้มค่อนข้างคงที่โดยมีค่าเฉลี่ยประมาณปีละ 466,485 ตัน เรือประมงและรถยนต์เข้าขนถ่ายสัตว์น้ำเฉลี่ยปีละ 36,821 เที่ยว และ 77,315 เที่ยว ตามลำดับ

สถิติปริมาณ มูลค่าและการขนถ่ายสินค้าสัตว์น้ำขององค์การสะพานปลา

ปี 2555 จำแนกตามสะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมง

หน่วยงาน	ปริมาณ	มูลค่า	ยานพาหนะนำเข้า		ยานพาหนะนำออก
	ตัน	บาท	เรือ	รถ	รถ
สป.ปลากรุงเทพฯ	66,546	1,690,455,338	-	58,834	306,036
สป.สมุทรปราการ	11,558	885,000,010	146	40	22,861
สป.สมุทรสาคร	75,343	1,185,921,840	5,588	67	-
สป.นครศรีธรรมราช	3,352	121,571,131	499	-	522
ทร.หัวหิน	4,150	46,627,600	1,020	-	28,727
ทร.ชุมพร	20,497	262,789,571	2,443	-	9,832
ทร.สุราษฎร์ธานี	2,251	27,598,284	334	1,781	1,781
ทร.ปัตตานี	111,651	5,914,151,040	10,487	5,564	13,291
ทร.สตูล	12,139	419,711,816	1,525	2,032	1,508
ทร.ภูเก็ต	28,362	1,860,551,329	9,778	463	15,185
ทร.ระนอง	36,076	2,284,035,787	2,417	-	2,958
ทร.สงขลา	-	-	-	-	-
ทร.สงขลา(ท่าสะพาน)	92,789	2,218,954,724	3,962	387	59,839
ทร.หลังสวน	1,307	14,309,621	507	-	359
ทร.นราธิวาส	7,201	330,271,680	457	-	1,586
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>473,222</b>	<b>17,261,949,771</b>	<b>39,163</b>	<b>69,168</b>	<b>464,485</b>

หมายเหตุ : 1. สะพานปลากรุงเทพฯ รวมปริมาณสินค้าสัตว์น้ำทะเลและน้ำจืด



2. ทำเทียบเรือประมงปราณบุรี ทำเทียบเรือประมงสงขลา ทำเทียบเรือประมงตราด  
 ไม่มีการขนถ่ายสัตว์น้ำ

3. ทำเทียบเรือประมงอ่างศิลา มอบให้กลุ่มเกษตรกรทำประมงอ่างศิลาเช่าใช้ประโยชน์

## 6.2 ฐานะทางการเงิน

ผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ระหว่างปีงบประมาณ 2551-2555 ค่อนข้างผันผวน สาเหตุสำคัญเกิดจากรายได้จากการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลง เนื่องจาก ภาวะการณ์ประมงซบเซา จากปัญหาน้ำมันดีเซลมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้นทุนการทำประมงสูงขึ้น ชาวประมงบางส่วนหยุดทำการประมง ทำให้มีผู้เข้าใช้บริการน้อยลง ในขณะที่รายจ่ายขององค์การสะพานปลามีแนวโน้มสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ส่งผลให้ในปีงบประมาณ 2555 องค์การสะพานปลา มีผลการดำเนินงานขาดทุนถึง 4.17 ล้านบาท

ฐานะทางการเงินขององค์การสะพานปลา (งบดุลและงบกำไรขาดทุน) และการวิเคราะห์ฐานะการเงินขององค์การสะพานปลา ระหว่างปี 2551-2555 เป็นดังนี้

### รายงานการเงินขององค์การสะพานปลาปี 2551-2555

#### งบดุล

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2551	2552	2553	2554	2555
<b>สินทรัพย์</b>					
- <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
- เงินสดและเงินฝากธนาคาร	110.25	51.29	82.34	122.26	65.56
- ลูกหนี้เงินโครงการพัฒนาการประมงสุทธิ	3.71	6.54	8.91	5.39	15.34
- ลูกหนี้ค่าจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำสุทธิ	0.59	0.48	0.60	0.60	0.59
- ลูกหนี้โครงการซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำสุทธิ	-	-	93.18	48.86	14.00
- ลูกหนี้เงินกู้กองทุนสวัสดิการ	33.37	31.51	28.18	28.52	30.56
- เงินลงทุน	211.04	222.48	203.59	194.24	197.42
- สินค้าคงเหลือ	0.02	0.02	-	-	-
- วัสดุคงเหลือ	0.36	0.35	0.40	0.45	0.40
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	15.38	16.54	26.79	24.84	31.38
- <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>374.72</b>	<b>329.22</b>	<b>444.05</b>	<b>425.16</b>	<b>355.25</b>
- <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
- ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	478.00	462.53	440.38	421.55	403.83
- เงินมัดจำและเงินประกัน	0.25	0.24	0.65	0.66	0.66
- <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>478.24</b>	<b>462.78</b>	<b>441.03</b>	<b>422.21</b>	<b>404.49</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>852.96</b>	<b>792.00</b>	<b>885.08</b>	<b>847.37</b>	<b>759.74</b>

<b>หนี้สินและส่วนทุน</b>					
- หนี้สินหมุนเวียน					
- เจ้าหนี้การค้า	48.82	-	84.74	65.87	18.84
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	16.99	18.50	23.97	27.66	27.55
- เงินรับฝาก	3.75	4.06	6.31	10.64	5.39
- หนี้สินหมุนเวียนอื่น	22.17	19.39	24.25	26.77	27.88
<b>- รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>91.67</b>	<b>41.95</b>	<b>139.27</b>	<b>130.94</b>	<b>79.66</b>
- หนี้สินไม่หมุนเวียน					
- รายได้รอการรับรู้	20.62	19.08	25.73	24.46	22.75
- รายได้จากการรับรู้บริจาค	332.69	318.24	303.85	289.69	275.16
- กองทุนสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน	168.01	172.28	174.55	165.06	148.71
<b>- รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>521.32</b>	<b>509.60</b>	<b>504.13</b>	<b>479.21</b>	<b>446.62</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>612.98</b>	<b>551.55</b>	<b>643.40</b>	<b>610.15</b>	<b>526.28</b>
<b>ส่วนของทุน</b>					
- ทุน	16.76	16.76	16.76	16.76	16.76
- กองทุนสวัสดิการ	38.27	40.52	40.65	42.12	42.50
- กำไรสะสม	184.95	183.16	184.26	178.35	174.19
<b>รวมส่วนของทุน</b>	<b>239.98</b>	<b>240.45</b>	<b>241.68</b>	<b>237.23</b>	<b>233.45</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของทุน</b>	<b>852.96</b>	<b>792.00</b>	<b>885.08</b>	<b>847.38</b>	<b>759.74</b>

### งบกำไรขาดทุน

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2551	2552	2553	2554	2555
<b>รายได้</b>					
- รายได้จากการจำหน่ายสัตว์น้ำ	29.52	16.76	15.76	19.42	19.88
- รายได้จากการจำหน่ายเครื่องยนต์ใช้เชื้อเพลิง LPG	-	-	-	0.18	0.12
- รายได้จากการจำหน่ายน้ำมันลดราคาช่วยเหลือชาวประมง	158.05	53.57	18.66	0.34	-
- รายได้จากการจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์แปรรูป	-	-	92.12	148.40	41.45
- รายได้จากค่าบริการและค่าธรรมเนียม	92.91	91.79	95.20	84.08	88.86
- รายได้กองทุนสวัสดิการ	1.81	1.76	1.57	1.43	1.63
- รายได้อื่น	100.69	97.77	96.84	96.88	96.15
<b>รวมรายได้</b>	<b>382.98</b>	<b>261.65</b>	<b>320.16</b>	<b>350.73</b>	<b>248.09</b>

<b>ค่าใช้จ่าย</b>					
- ต้นทุนจำหน่ายสัตว์น้ำ	29.33	16.60	15.61	19.23	19.69
- ต้นทุนจำหน่ายเครื่องยนต์ใช้เชื้อเพลิง LPG	-	52.19	-	0.17	0.10
- ต้นทุนจำหน่ายน้ำมันลดราคาช่วยเหลือชาวประมง	155.45	-	18.33	0.33	-
- รายได้จากการจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์แปรรูป	-	-	82.21	135.74	33.66
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร	167.94	164.19	174.87	170.96	171.27
- เงินโอนเป็นทุนส่งเสริมการประมง	3.79	3.67	3.55	3.59	3.29
- ค่าใช้จ่ายกองทุนสวัสดิการ	0.62	0.58	0.93	0.97	0.95
- ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	0.04	-	-
- ค่าเสื่อมราคา	23.16	22.20	21.84	21.49	21.32
- ค่าใช้จ่ายอื่น	2.41	2.59	1.61	2.15	1.98
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>382.70</b>	<b>262.53</b>	<b>318.98</b>	<b>354.63</b>	<b>252.26</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>0.28</b>	<b>(0.89)</b>	<b>1.18</b>	<b>(3.90)</b>	<b>(4.17)</b>

**หมายเหตุ** งบการเงินปีบัญชี 2555 ยังไม่ผ่านการรับรองจาก สตง.

ในปีบัญชี 2555 องค์การสะพานปลา มีสินทรัพย์รวม 759.74 ล้านบาท และหนี้สินรวม 526.28 ล้านบาท โดยด้านสินทรัพย์รวมประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 355.25 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 404.49 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ปีบัญชี 2554 สินทรัพย์รวม ลดลง 87.63 ล้านบาทเป็นผลมาจากลูกหนี้โครงการซื้อขายสัตว์น้ำและที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ลดลง ในขณะที่หนี้สินรวมประกอบด้วยหนี้สินหมุนเวียน เมื่อเทียบกับปีบัญชี 2554 ลดลง 51.28 ล้านบาท เป็นผลมาจาก เจ้าหนี้การค้า และ เงินรับฝาก ลดลง ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียน เมื่อเทียบกับปีบัญชี 2554 ลดลง 32.59 ล้านบาท เป็นผลมาจากรายได้รอการรับรู้รายได้จากการรับบริจาคและกองทุนสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานลดลง

#### การวิเคราะห์ฐานะการเงิน

รายการ	2551	2552	2553	2554	2555
<b>1. ความสามารถในการหากำไร</b>					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ/รายได้ทั้งหมด(%)	0.07	0.01	0.34	(1.11)	(1.68)
<b>2. ประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์</b>					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ/สินทรัพย์รวม(%)	0.03	(0.01)	0.12	(0.46)	(0.55)
<b>3. สภาพคล่อง (Liquidity)</b>					
สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน	4.09	7.85	3.19	3.25	4.46
<b>4. ความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาว(Debt Ratio)</b>					
หนี้สินรวม/สินทรัพย์รวม	0.72	0.70	0.73	0.72	1.44

### **ความสามารถในการทำกำไร**

ในปีบัญชี 2555 องค์การสะพานปลา มีผลขาดทุนสุทธิ -4.17 ล้านบาท โดยมีรายได้รวม 248.09.15 ล้านบาท ลดลงจากปีบัญชี 2554 จำนวน 102.64 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายรวม 252.26 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 102.37 ล้านบาท ความสามารถในการทำกำไร เท่ากับ ร้อยละ 1.68

### **ประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์**

ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2555 องค์การสะพานปลา มีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ เพิ่มขึ้น โดยมีผล ขาดทุนสุทธิ -4.17 ล้านบาท และสินทรัพย์รวม 759.74 ล้านบาท อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) มีอัตราร้อยละ 0.55

### **สภาพคล่อง**

ในช่วงปีบัญชี 2555 5 สภาพคล่องของ องค์การสะพานปลา มีแนวโน้ม เพิ่มขึ้น จากประมาณการเต็มปีบัญชี 2555 5 มีสภาพคล่อง สูงกว่าปีที่ผ่านมา โดยมีอัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) เท่ากับ 4.46 เท่า จากสินทรัพย์หมุนเวียน 355.25 ล้านบาท และหนี้สินหมุนเวียน 79.66 ล้านบาท

### **ความสามารถในการชำระหนี้**

ผลการดำเนินงานบัญชี 2555 5 องค์การสะพานปลา มีหนี้สินรวม 526.28 ล้านบาท สำหรับ สินทรัพย์รวม 759.74 ล้านบาท อัตราส่วนหนี้สินต่อเงินทุนทั้งหมด (Debt Ratio) เท่ากับ 1.44 ซึ่งเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีบัญชี 2554

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ

### 1. การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก(PEST Analysis)

#### 1.1 ปัจจัยด้านการเมือง(Politics)

1.1.1 สถานะทางการเมืองมีความมั่นคงมากขึ้นจากผลการเลือกตั้งในเดือนกรกฎาคม 2554 ซึ่งทำให้สามารถจัดตั้งรัฐบาลที่มีเสถียรภาพ ทำให้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าในช่วงปีที่ ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ภาคเอกชนยังมีข้อกังวลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต ทั้งในเรื่องการปรับค่าจ้างแรงงาน และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น

1.1.2 ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ทำให้เกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการประกอบอาชีพประมง และธุรกิจต่อเนื่องทั้งในพื้นที่จังหวัดดังกล่าว และจังหวัดใกล้เคียง โดยเฉพาะจังหวัดปัตตานี ซึ่งเป็นศูนย์กลางของธุรกิจประมงในเขตภาคใต้ตอนล่าง และเป็นที่ตั้งของท่าเทียบเรือประมงปัตตานีขององค์การสะพานปลาซึ่งในอดีตเคยมีปริมาณสินค้าสัตว์น้ำเป็นอันดับต้นๆ แต่ปัจจุบันปริมาณสินค้าลดลงเกือบ 50%

#### 1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ(Economics)

1.2.1 ภาวะการณ์ประมงชบเซา จากปัจจัยด้านลบหลายประการ ได้แก่ ปัญหาราคาน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่น้ำมันจัดเป็นต้นทุนหลักคิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 50 ของต้นทุนการทำประมงโดยรวม ทำให้ได้รับผลกระทบค่อนข้างรุนแรง เรือประมงบางส่วนต้องหยุดเป็นการชั่วคราว หรือเลิกกิจการ ส่งผลกระทบถึงอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ทั้งในด้านปัจจัยการทำประมง และด้านที่ใช้วัตถุดิบจากการประมง นอกจากนี้ปัญหาระบบการประมงลดลงในทุกภูมิภาคของโลก ก็ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำประมงนานขึ้น แต่ผลผลิตประมงลดลง ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องไปถึงการที่ประเทศต่างๆ พยายามสร้างเงื่อนไขในการอนุญาตให้เรือประมงจากประเทศอื่นเข้าทำประมง

1.2.2 ภาวะเศรษฐกิจโลก จากปัญหาด้านการเมือง การลงทุน ในหลายๆประเทศ ทำให้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำกว่าที่แต่ละประเทศประมาณการไว้ในขณะที่ค่าครองชีพสูงขึ้นจากราคาน้ำมันที่กระทบต้นทุนในทุกอุตสาหกรรม มีผลต่อเนื่องถึงอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้นตามลำดับ

1.2.3 การส่งออก สถานการณ์การส่งออกสินค้าสัตว์น้ำมีการแข่งขันสูงโดยเฉพาะจากประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ได้แก่ จีนและเวียดนาม ประกอบกับประเทศผู้นำเข้าสำคัญ เช่น สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น มีกฎระเบียบที่เข้มงวดทำให้ต้องอาศัยการเจรจาทางการค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

1.2.4 ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมภาคการประมงของไทย ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY : AEC)

ตามที่ประเทศในสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียนได้ ร่วมลงนามในปฏิญญาเซบูว่าด้วยการเร่งรัดการจัดตั้ง ASEAN ECONOMIC COMMUNITY (AEC) ให้เร็ว ขึ้นอีก 5 ปี จากเดิมปี พ.ศ. 2563 เป็นภายในปี พ.ศ. 2558 โดยมีเป้าหมาย เป็นตลาดและฐานการผลิต เดียวร่วมกันโดยสามารถเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี ซึ่งจะมี ผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าประมงของประเทศไทยจากมาตรการ ใน AEC ที่เกี่ยวข้องได้แก่ มาตรการปรับประสานมาตรฐานและกฎระเบียบด้านเทคนิค มาตรการเปิดเสรี ด้านการค้าสินค้าและการค้าบริการภายใต้แผนงานการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในสาขานำร่อง 12 สาขา ซึ่งมีสินค้าประมงเป็นส่วนหนึ่งของสาขานำร่อง มาตรการปรับประสานด้านคุณภาพและมาตรฐาน การ รับรองความปลอดภัยของอาหารและมาตรการจัดทำระบบการรับรองคุณภาพสินค้าให้เป็นมาตรฐาน เดียวกัน ตลอดจนมาตรการเสริมสร้างความมั่นคงด้านอาหารภายในภูมิภาคอาเซียน

### **ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมประมงของประเทศไทย โดยภาพรวมคือ**

1. การผลิตสินค้าด้านการประมงจะต้องถูกควบคุมมาตรฐานและเทคนิคการผลิตอย่าง เข้มงวดมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาเทคนิควิธีในการผลิตและการควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานตามที่ อาเซียนกำหนด
2. ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้ามากขึ้น ทำให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ เกี่ยวข้องต้องแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายการผลิตระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนตลอดจน เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสม
3. การเสริมสร้างความมั่นคงด้านอาหารภายในภูมิภาคอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ เสริมสร้างความมั่นคงด้านอาหารในระยะยาว และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในอาเซียน รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องจะมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐในการสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่อาเซียนกำหนด

### **1.3 ปัจจัยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Technology)**

1.3.1 การให้ความสำคัญกับการดูแล คุณภาพสินค้าสัตว์น้ำ โดยเฉพาะปลา ประเภทต่างๆ ได้รับการยอมรับว่าเป็นอาหารที่ดีต่อสุขภาพ ลดความเสี่ยงจากภาวะไขมันในเลือดสูง ซึ่ง เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดโรคหลายอย่างที่เป็นอันตรายถึงชีวิต ทำให้อาหารที่ใช้ปลาเป็นวัตถุดิบ รวมถึง ผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆ ได้รับความนิยมในหมู่คนรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ

1.3.2 มาตรฐานสุขอนามัยในการดูแลสัตว์น้ำ จากการที่สินค้าสัตว์น้ำเป็นสินค้า ที่เน่าเสียได้ง่าย และมีโอกาสได้รับการปนเปื้อนสูง ประกอบกับประเทศผู้นำเข้ามีมาตรการด้านสุขอนามัย การดูแลรักษาสัตว์น้ำที่เข้มงวด ทำให้มาตรฐานสุขอนามัยในการดูแลรักษาสินค้าสัตว์น้ำมีความสำคัญ และเข้มงวดมากขึ้น ทั้งนี้ ภาครัฐจะต้องเล็งเห็นความสำคัญและยอมทุ่มเทงบประมาณเพื่อยกระดับ

มาตรฐานสุขอนามัยทั้งระบบ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ต้องใช้งบประมาณลงทุนสูง โดยเฉพาะในส่วนของระบบโครงสร้างพื้นฐาน

1.3.3 ปัญหาอุณหภูมิสูงขึ้นของโลก ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ อุณหภูมิของน้ำทะเล ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของสัตว์น้ำทะเล ทำให้แหล่งการทำประมง และปริมาณสัตว์น้ำเปลี่ยนแปลงไป

1.3.4 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ปัญหาสิ่งแวดล้อมจัดเป็นเรื่องที่ประชาคมโลกในปัจจุบันให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในขณะที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำประมงและการซื้อขายสัตว์น้ำเป็นสาเหตุให้เกิดมลภาวะหลายอย่างกับสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะเรื่องกลิ่น และน้ำเสียการดูแลในเรื่องดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็น แม้ว่าจะทำให้มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น

## 2. การวิเคราะห์คู่แข่งและอุตสาหกรรม(Five Forces Analysis)

### 2.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจ

2.1.1 ข้อจำกัดทางกฎหมาย ตามมาตรา 8 ของพรบ.จัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ. 2496 กำหนดให้การจัดตั้งสะพานปลาและการดำเนินงานสะพานปลาอยู่ในความดูแลขององค์การสะพานปลา ทำให้การที่เอกชนจะเข้าสู่ธุรกิจด้านตลาดกลางสัตว์น้ำ และทำเทียบเรือประมงในลักษณะที่องค์การสะพานปลาดำเนินการอยู่ดูเหมือนจะมีข้อจำกัดทางกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติ ข้อจำกัดดังกล่าวไม่มีผลมากนัก เนื่องจากการใช้อำนาจตามพรบ.เป็นของอธิบดีกรมประมง และไม่ได้มีการกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน ประกอบกับมีการกำหนดข้อยกเว้นกรณีที่เป็นสหกรณ์ประมง

2.1.2 ข้อจำกัดด้านการลงทุน เนื่องจากลักษณะของธุรกิจ เป็นการให้บริการสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนเบื้องต้นด้านสิ่งปลูกสร้าง เช่น ทำเทียบเรือ โรงคลุม โรงประมง โครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งระบบสุขอนามัยฯ คอนข้างสูง ในขณะที่ผลตอบแทนที่จัดเก็บจากการให้บริการไม่คุ้มกับการลงทุนทำให้มีผู้ทำธุรกิจประเภทและขนาดเดียวกับองค์การสะพานปลาน้อยราย

### 2.2 ความรุนแรงของการแข่งขัน

การแข่งขันในธุรกิจสะพานปลาทำเทียบเรือประมงและตลาดกลางสัตว์น้ำ ในลักษณะที่องค์การสะพานปลาดำเนินการอยู่จัดว่าค่อนข้างต่ำ เนื่องจากลักษณะของการให้บริการมีที่มาจากนโยบายรัฐบาลในการจัดระเบียบด้านสถานที่ และสุขอนามัยของตลาดสัตว์น้ำ ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การสะพานปลาในฐานะหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการแก่บุคคลทั่วไปค่อนข้างชัดเจน สร้างความมั่นใจให้แก่ชาวประมงและผู้ประกอบธุรกิจว่าเป็นบริการที่มีความเป็นสาธารณะ อีกทั้งผลตอบแทนของธุรกิจไม่สูงมากและมีข้อกำหนดด้านมาตรฐานสุขอนามัยซึ่งมีต้นทุนสูงทำให้ผู้ทำธุรกิจด้านนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในอาชีพประมง การค้าสัตว์น้ำหรือมีธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการประมง ซึ่งมีเป้าหมายในการให้บริการลูกค้าในเครือข่ายของตน

### 2.3 ความเสี่ยงจากธุรกิจที่ทดแทน

หากพิจารณาในแง่ของธุรกิจทดแทน อาจกล่าวได้ว่ามีอยู่หลายประเภท ทั้งในส่วนของการทำเทียบเรือและแพปลาเอกชน ตลาดสัตว์น้ำขนาดเล็กที่ตั้งกระจายอยู่ตามแหล่งเพาะเลี้ยงหรือชุมชนประมง รวมถึงการทำเทียบเรือขององค์กรส่วนท้องถิ่นและผู้รวบรวมสัตว์น้ำจากแหล่งผลิตส่งตรงสู่ห้องเย็นและโรงงานแปรรูป

### 2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า

ผู้เข้าใช้บริการสะพานปลาและทำเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลาประกอบด้วย 3 กลุ่ม ใหญ่ๆ กลุ่มแรกได้แก่ เจ้าของสัตว์น้ำซึ่งอาจเป็นชาวประมง เกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำหรืออาจเป็นผู้รวบรวมสัตว์น้ำจากแหล่งประมงเพื่อส่งจำหน่าย กลุ่มที่ 2 ได้แก่ แพปลา ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จำหน่ายสัตว์น้ำ และกลุ่มที่สาม ได้แก่ ผู้ซื้อ ซึ่งมีทั้งเพื่อนำไปจำหน่ายตลาดย่อยในพื้นที่ ส่งไปจำหน่ายจังหวัดอื่นๆ หรือส่งเข้าห้องเย็นและ โรงงานแปรรูป

ในลูกค้าหลัก 3 กลุ่ม กลุ่มที่องค์การสะพานปลาให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มชาวประมง และเจ้าของสัตว์น้ำหรือเกษตรกร ซึ่งต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในการประกอบอาชีพตามภารกิจหลักขององค์การสะพานปลา ทำให้การจัดเก็บค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่างๆ อยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบด้านต้นทุนดำเนินการ ในขณะที่กลุ่มผู้ประกอบการแพปลาจัดเป็นกลุ่มที่มีบทบาทมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการซื้อขายสัตว์น้ำ ทั้งนี้ราคาสัตว์น้ำจะขึ้นอยู่กับคุณภาพ ขนาด อุปสงค์ และอุปทาน เป็นสำคัญ นอกจากนี้ การที่แพปลาส่วนใหญ่มีข้อตกลงผูกพันกับเจ้าของสัตว์น้ำ ทั้งในเรื่องของการออกทุนสำรองในการทำประมง การจ่ายค่าสัตว์น้ำให้ก่อนได้รับชำระจากผู้ซื้อ ทำให้เกิดระบบกลุ่มเรือในสังกัด สามารถเจรจาต่อรอง สร้างเงื่อนไขทั้งกับชาวประมง และกับองค์การสะพานปลา

สำหรับกลุ่มผู้ซื้อ จัดเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างอิสระและมีอำนาจต่อรองมากพอสมควร โดยเฉพาะในสินค้าสัตว์น้ำประเภทที่เป็นวัตถุดิบ ทั้งในกลุ่มโรงงานแปรรูป และกลุ่มโรงงานปลาป่น ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดราคาวัตถุดิบ อย่างไรก็ดี ในส่วนของผู้ซื้อรายย่อยอำนาจต่อรองมีไม่มากนักอาจมีข้อผูกพันกับแพปลาเนื่องจากการซื้อขายในระบบเครดิต แต่ในระยะหลังเมื่อแพปลาประสบปัญหาไม่ได้รับชำระค่าสัตว์น้ำและต้องรับผิดชอบชำระให้กับเจ้าของสัตว์น้ำเป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง ทำให้มีการซื้อขายในรูปแบบเงินสดมากขึ้น และผู้ซื้อจะให้ความสำคัญกับชนิด ขนาด คุณภาพและราคาของสัตว์น้ำที่ต้องการ

### 2.5 อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ให้บริการในพื้นที่

กลุ่มผู้ให้บริการในพื้นที่ ได้แก่ ผู้จำหน่ายน้ำแข็งลูกจ้างคัดเลือก และขนถ่ายสัตว์น้ำ ผู้ให้บริการเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น จัดเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของต้นทุนในขั้นตอนการซื้อขายสัตว์น้ำ แต่กลุ่มผู้ประกอบการเหล่านี้ส่วนใหญ่อยู่ในการควบคุม



กำกับ ดูแลขององค์การสะพานปลา ซึ่งมีการกำหนดราคา หรืออัตราค่าบริการมาตรฐานไว้ทำให้ไม่มีอำนาจต่อรองมากนัก

### 3. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร(SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม องค์การสะพานปลาได้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคดังนี้

#### จุดแข็ง (Strength)

1. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินธุรกิจให้บริการสถานที่ขนถ่ายและซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และมีเครือข่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือครอบคลุมแหล่งทำประมงทะเลทั่วประเทศ
2. มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจ
3. มีสัมพันธภาพที่ดีกับชาวประมงและผู้ประกอบธุรกิจการประมง
4. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร
5. มีพื้นที่รองรับการขยายตัวในการดำเนินธุรกิจการประมง
6. มีสิ่งปลูกสร้างที่จำเป็นต่อการให้บริการขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำที่ครบถ้วน
7. มีการจัดสรรรายได้ส่วนหนึ่งคืนสู่ชาวประมงรูปแบบการส่งเสริมการประมง

#### จุดอ่อน (Weakness)

1. อาคาร สิ่งปลูกสร้าง มีอายุการใช้งานมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีสภาพทรุดโทรม สถานที่คับแคบไม่ถูกสุขอนามัย
2. ที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงส่วนใหญ่เป็นที่เช่า หรือขอใช้ประโยชน์จากหน่วยราชการ ไม่ได้เป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การสะพานปลาทำให้มีปัญหาเมื่อหน่วยงานเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือเงื่อนไขในการเช่า หรือการใช้ประโยชน์
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดความต่อเนื่อง ทำให้มีปัญหาในการบริหารงานบุคคลหลายๆ ด้าน เช่น การทำงานแบบบูรณาการ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การเพิ่มทักษะด้านต่างๆ เพื่อรองรับการขยายงาน เป็นต้น
4. ขาดสภาพคล่อง ทำให้ไม่มีเงินทุนในการขยายงาน เนื่องจากต้นทุนการดำเนินงานขององค์การอยู่ในระดับสูง ในขณะที่รายได้มีแนวโน้มลดลง
5. กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ

## โอกาส (Opportunity)

1. นโยบายรัฐบาลด้านอาหารปลอดภัย และการสนับสนุนครัวไทยสู่ครัวโลก และปรับปรุงการเพิ่มมูลค่าและมาตรฐานสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่การผลิตสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ
2. การขยายเส้นทางการคมนาคม ทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือบางแห่งสามารถปรับเปลี่ยนเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายสัตว์น้ำ อาหารทะเล และท่าเรือเพื่อการท่องเที่ยว
3. ท่าเลที่ตั้งกระจายอยู่ในจังหวัดชายทะเลที่สำคัญ ใกล้แหล่งประมง ทำให้มีศักยภาพในการขนถ่ายสัตว์น้ำและมีศักยภาพในด้านโลจิสติกส์สูง
4. นโยบายของจังหวัดในการจัดระเบียบสถานที่ประกอบการของชุมชนในจังหวัดที่หน่วยงานขององค์การสะพานปลาดังอยู่ เป็นโอกาสที่องค์การสะพานปลาสามารถใช้พื้นที่และสิ่งปลูกสร้างของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงที่มีอยู่เข้าร่วมดำเนินการเชิงบูรณาการกับจังหวัดเพื่อก่อให้เกิดรายได้และใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ
5. องค์การสะพานปลาอยู่ในธุรกิจอาหาร เป็นธุรกิจที่จำเป็นต่อประชากรโลก

## อุปสรรค (Threat)

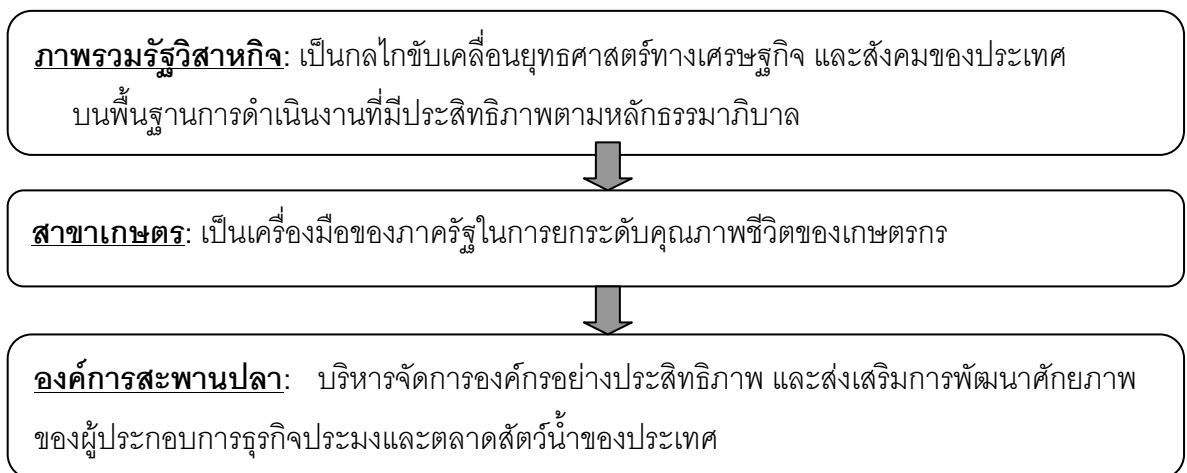
1. นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่ชัดเจน
2. ภาวะประมงซบเซาจากหลายปัจจัย เช่น ทรัพยากรและพื้นที่ในการทำประมงจำกัดราคาน้ำมันสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมและภูมิอากาศทำให้มีผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตประมง
3. ชาวประมงขาดความรู้และไม่ให้ความสำคัญในด้านการจัดการ การดูแลรักษาคุณภาพสัตว์น้ำหลังการจับ และทัศนคติด้านอนุรักษ์ทรัพยากร
4. มีตลาดคู่แข่งเพิ่มขึ้น เช่น ตลาดเอกชน แพปลาเอกชน
5. กฎระเบียบที่เข้มงวดของประเทศที่ให้เข้าไปทำการประมง
6. มีการทำธุรกิจโดยตรงระหว่างผู้ซื้อกับผู้ผลิต โดยไม่ผ่านองค์การสะพานปลา

## บทที่ 4

### แผนวิสาหกิจปี 2557 – 2561

#### (แผนปรับบทบาทการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา)

เพื่อให้องค์การสะพานปลาสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และคงความเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้องค์การสะพานปลาจำเป็นต้องทบทวนบทบาทการดำเนินงานเพื่อให้สามารถตอบสนองนโยบายของรัฐตลอดจนปฏิบัติตามภารกิจตามที่กำหนดได้ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์กร ซึ่งในปี 2555 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้ทำการปรับปรุงแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions:SOD) จากการกำหนดร่วมกันของหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลองค์การสะพานปลา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงการคลัง ดังนี้



หลักการและแนวทางดำเนินงานขององค์การสะพานปลาตาม SOD ไว้ดังนี้

#### แผนระยะสั้น

1. ศึกษาบทบาทและทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
2. นำแผนฟื้นฟูองค์กรมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
3. ให้สถาบันการเงินมาบริหารงานด้านสินเชื่อขององค์กร
4. จัดทำแผนการบริหาร พัฒนา ปรับปรุง ทรัพยากร ที่มีอยู่ในทุกด้านให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน ซึ่งรวมถึงการให้บริการสะพานปลาที่ถูกละเลย และทำให้ความรู้แก่ชาวประมง
5. ศึกษาโอกาสและผลกระทบที่เกิดจากการเปิดการค้าเสรีและ AEC ที่มีต่อองค์กร
6. เร่งกำหนดรูปแบบ แนวทาง และวิธีดำเนินการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพให้ชัดเจน

## แผนระยะยาว

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลของเครือข่ายชาวประมง และผู้ประกอบการทางด้านธุรกิจอาหารทั้งใน/ต่างประเทศ เพื่อเป็นตัวกลางในการซื้อ-ขายสินค้าประมง
2. พัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้สามารถรองรับสถานการณ์ต่างๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะเบียดที่เข้มข้นของประเทศที่เข้าไปทำประมงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การสะพานปลาได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานไว้ดังนี้

## วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักด้านตลาดสัตว์น้ำ และส่งเสริมธุรกิจประมง

## พันธกิจ

1. ให้บริการตลาดสินค้าสัตว์น้ำที่มีคุณภาพมาตรฐานถูกสุขอนามัยและเป็นธรรม โดยมีการปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง รวมถึงระบบตลาดที่เป็นธรรม เพื่อประโยชน์ของชาวประมง ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค
2. ส่งเสริมฐานะสวัสดิการของชาวประมง สนับสนุนและพัฒนาอาชีพการประมง เป็นการช่วยเหลือโดยใช้เงินทุนส่งเสริมการประมง เพื่อส่งเสริมฐานะ สวัสดิการ การประกอบอาชีพ และบูรณะหมู่บ้านประมง รวมถึงสนับสนุนเงินทุนในการดำเนินงานให้กับสถาบันการประมงต่างๆ การสนับสนุนงานวิจัยด้านประมง และการให้ทุนการศึกษาแก่นักประมง
3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารฐานะการเงินที่มั่นคงขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจ และการบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยการเพิ่มขีดความสามารถบริหารจัดการ พัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากพันธกิจทั้ง 4 ประการ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานแยกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

### ● กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้

### ● กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการประมงและบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมประมงไทยให้เข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถบริหารจัดการ

## กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม

การพัฒนากิจการตลาดสัตว์น้ำ จัดเป็นภารกิจหลักขององค์การสะพานปลา ซึ่งได้มีการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การสะพานปลาต้องปรับแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าว โดยการพัฒนาอาจแยกได้เป็นสองส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ การพัฒนาสิ่งปลูกสร้าง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หรือด้าน hardware และการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ ระบบตลาด ตลอดจนระบบข้อมูลข่าวสาร

1.1 แผนงานพัฒนาตลาดสินค้าสัตว์น้ำ เป็นการพัฒนาทั้งในส่วนของการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้าง สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบการบริหารจัดการตลาด ให้มีความทันสมัย ได้มาตรฐาน และถูกสุขอนามัย ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ดังนี้

1.1.1 โครงการ ศูนย์กลางค้าสัตว์น้ำ กรุงเทพฯ เป็นโครงการที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการขอเลิกสัญญาเช่าที่ดินของสำนักทรัพย์สินฯ บริเวณสะพานปลากรุงเทพฯ ซึ่งเป็นผลให้พื้นที่ของสะพานปลากรุงเทพฯ บริเวณริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา แขวงยานนาวา เขตสาทร อันเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่องค์การสะพานปลาด้วย ลดลงประมาณครึ่งหนึ่ง จากเนื้อที่ 16 ไร่เศษ เหลือเพียง 8 ไร่เศษ ในส่วนที่เป็นที่เช่าจากกรมธนารักษ์ โดยมีแนวคิดจะพัฒนาพื้นที่ที่เหลืออยู่ให้เป็นตลาดกลางสัตว์น้ำคุณภาพ ที่ทันสมัย มีรูปลักษณ์สวยงาม และมีมาตรฐานทั้งในด้านระบบการซื้อขาย สุขอนามัยของสถานที่ และการดูแลรักษาสัตว์น้ำ อีกทั้งเป็นศูนย์รวมของธุรกิจประมงครบวงจร เช่น Fish Market Q-Mart, Learning Center, Factory Outlet, และภัตตาคารอาหารทะเล เป็นต้น

1.1.2 โครงการตลาดสินค้าสัตว์น้ำสะพานปลา กรุงเทพฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในเชิงท่องเที่ยวตลาดสินค้าสัตว์น้ำคุณภาพ โดยจัดเป็นศูนย์กลางค้าส่งและค้าปลีกที่สะพานปลากรุงเทพฯ จัดเป็น Show room เพื่อจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำมีชีวิต แปรรูป อาหารทะเลปรุงสำเร็จ ซีฟู้ดบาบีคิว ปลาสวยงาม และจัดทัศนียภาพโดยรอบเพื่อรองรับการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวให้กับกรุงเทพมหานคร

1.1.3 โครงการปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง การปรับปรุงสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงให้มีโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกตามมาตรฐานสุขอนามัย จัดเป็นโครงการสำคัญที่องค์การสะพานปลาดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีมุ่งหวังให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือ ประมงขององค์การสะพานปลาทุกแห่งเป็นที่ยอมรับของตลาดส่งออก ตลอดจนผู้บริโภคภายในประเทศ ทั้งนี้ได้มีการปรับปรุงไปแล้วรวม 5 แห่ง ได้แก่ สะพานปลาสมุทรปราการ สะพานปลานครศรีธรรมราช ท่าเทียบเรือประมงปัตตานี ท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต และท่าเทียบเรือประมงนราธิวาส และตั้งเป้าหมายจะดำเนินการปรับปรุงอีกอย่างน้อย 3 แห่ง ในช่วงปี 2557-2561

1.1.4 โครงการศูนย์กลางตลาดสัตว์น้ำฮาลาลที่ท่าเทียบเรือประมงปัตตานี ท่าเทียบเรือประมงปัตตานีได้รับการปรับปรุงสุขอนามัยแล้วเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในส่วนพื้นที่

ท่าเทียบเรือ และโรงคลุมบนตัวท่า รวมถึงระบบบำบัดน้ำเสีย ระบบผลิตน้ำสะอาดเพื่อล้างสัตว์น้ำ โดยงบประมาณของกองทัพบกมาตั้งแต่ปี 2550 อย่างไรก็ตามในส่วนของบริษัท ได้แก่ บริเวณตลาดเข้าตลาดช่วงสอง เป็นต้น ยังคงมีสภาพชำรุดทรุดโทรมไม่ได้สุขลักษณะและไม่สะดวกต่อการทำธุรกิจ ดังนั้นเพื่อเป็นการสนับสนุนการส่งออกและส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารทะเลในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ได้มาตรฐานและถูกสุขอนามัย องค์การสะพานปลาจึงมีแผนจะปรับปรุงพื้นที่ธุรกิจทั้งหมดของท่าเทียบเรือประมงปัตตานี

**1.2 แผนงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการตลาด** มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการตลาด เพื่อพัฒนากระบวนการซื้อขายทุกขั้นตอน ตั้งแต่การขนส่งสินค้ามาสู่ตลาด การขนถ่ายสินค้า การคัดเลือก การจำหน่าย จนถึงการบรรจุหีบห่อ เพื่อส่งต่อไปยังตลาดย่อย เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว สะอาด ถูกสุขอนามัยและมีความโปร่งใส ยุติธรรม ทั้งในด้านน้ำหนักและราคา สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ดังนี้

1.2.1 โครงการพัฒนาการขนถ่ายสัตว์น้ำ โดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ และถูกสุขอนามัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับชาวประมงและผู้ประกอบการทำให้สามารถขนถ่ายสัตว์น้ำได้รวดเร็วขึ้น ลดการปนเปื้อนในขั้นตอนการขนถ่าย ช่วยให้ผู้ซื้อสัตว์น้ำมีคุณภาพและจำหน่ายได้ราคาสูงขึ้น

1.2.2 โครงการผลิตน้ำสะอาดสำหรับล้างสัตว์น้ำ เพื่อลดการปนเปื้อนในขั้นตอนการขนถ่ายและคัดเลือกสินค้าสัตว์น้ำ ก่อนจำหน่าย หรือขนส่งไปยังตลาดค้าปลีก โดยจัดให้มีระบบการผลิตน้ำสะอาดจากแหล่งน้ำในบริเวณ ทั้งนี้ น้ำที่ผลิตได้ยังมีความเค็มอยู่ ซึ่งเหมาะสมสำหรับล้างสัตว์น้ำ

**1.3 แผนงานเพิ่มช่องทางการตลาดสินค้าสัตว์น้ำ** เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่องค์การสะพานปลามุ่งหวังให้การจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำทั้งสดและแปรรูปสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เพื่อให้การจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำทำได้รวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับชาวประมง เกษตรกรและผู้ประกอบการ ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ดังนี้

1.3.1 โครงการจัดตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสัตว์น้ำ เป็นการปรับโครงสร้างการดำเนินงาน จากเดิมซึ่งองค์การสะพานปลาให้ความสำคัญกับการสร้างท่าเทียบเรือเพื่อรองรับสินค้าสัตว์น้ำทะเลจากเรือประมงเป็นหลัก มาให้ความสำคัญกับสินค้าสัตว์น้ำจากการเพาะเลี้ยงมากขึ้น เนื่องจากสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งสินค้าสัตว์น้ำทะเลลดลงอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยหลายประการ ทั้งในด้านทรัพยากรประมง และแหล่งประมงลดลง ปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะน้ำมันมีราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการกระจายสินค้าสัตว์น้ำจากแหล่งผลิตไปยังผู้บริโภคในพื้นที่ห่างไกล

1.3.2 โครงการจัดตั้งตลาดสัตว์น้ำคุณภาพ เพื่อกระตุ้นให้เจ้าของสัตว์น้ำให้ความสนใจในการดูแลรักษาคุณภาพสัตว์น้ำซึ่งจะมีผลในการยกระดับราคาสัตว์น้ำ โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจำหน่ายสินค้าได้ราคาสูงขึ้นผ่านช่องทางตลาดสัตว์น้ำคุณภาพในพื้นที่ที่มีกลุ่มผู้ซื้อที่มีกำลังซื้อสูงโดย

จัดพื้นที่ตลาดให้มีมาตรฐานสุขอนามัย และให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคุณภาพเพื่อสร้างการยอมรับให้กลุ่มผู้ซื้อ

1.3.4 โครงการก่อสร้างโรงคลุมคัดเลือกสัตว์น้ำท่าเทียบเรือประมงชุมพร เป็นการลดปัญหาความแออัดในการขนถ่ายสัตว์น้ำทะเลจากเรือประมง นำมากองสัตว์น้ำและการขนถ่ายสัตว์น้ำทำให้สัตว์น้ำขาดความสดและสะอาด ซึ่งการก่อสร้างโรงคลุมคัดเลือกสัตว์น้ำ จะทำให้ผู้ซื้อขายสัตว์น้ำมารวมในจุดเดียวกัน และมีทางเลือกซื้อ สิ้นค้าสัตว์น้ำที่มีคุณภาพสดและสะอาด บริเวณท่าเทียบเรือประมงชุมพร

## กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้

จากการที่รายได้หลักจากการดำเนินงานด้านการให้บริการสถานที่ขนถ่ายและจำหน่ายสัตว์น้ำมีแนวโน้มลดลงตามภาวะประมง ทำให้องค์การสะพานปลาต้องกำหนดกลยุทธ์ในการหารายได้เพิ่มจากกิจกรรมอื่น ๆ โดยกำหนดแผนงานภายใต้กลยุทธ์รายละเอียด ดังนี้

2.1 แผนงานการบริหารสินทรัพย์ จัดเป็นนโยบายสำคัญเนื่องจากองค์การสะพานปลา มีทรัพย์สินที่เป็นที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้างกระจายอยู่ในสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต่างๆ มูลค่ารวมเกือบ 500 ล้านบาท แต่ยังมีกรรมนำมาใช้ประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดรายได้อย่างจำกัด ในขณะที่ปัจจุบันผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลามีแนวโน้มลดลง การนำทรัพย์สินที่มีอยู่มาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดรายได้ จึงเป็นทางเลือกหนึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ ได้แก่

2.1.1 โครงการพัฒนาที่ดินท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่เหลืออยู่ให้เต็มศักยภาพ และรองรับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดภูเก็ต จึงมีโครงการพัฒนาที่ดินส่วนที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ เนื้อที่ประมาณ 200 ไร่ โดยให้เอกชนผู้สนใจเสนอโครงการพัฒนาที่ดินเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมธุรกิจประมง

2.1.2 โครงการพัฒนาศักยภาพสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง เป็นการหารายได้จากการบริหารทรัพย์สินทั้งในส่วนของที่ดิน และอาคารสิ่งปลูกสร้าง โดยพิจารณาตามศักยภาพของหน่วยงานแต่ละแห่ง ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ดำเนินการทุกสะพานปลาท่าเทียบเรือประมง 18 แห่ง

2.1.3 โครงการพัฒนาที่ดินบ้านพักพนักงาน เป็นการพัฒนาที่ดินบริเวณบ้านพักพนักงานซึ่งเป็นที่ดินกรรมสิทธิ์ขององค์การสะพานปลา ได้แก่ บ้านพักพนักงาน สะพานปลาสมุทรสาคร ท่าเทียบเรือ ประมงหัวหิน ท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี ท่าเทียบเรือประมงสงขลา ซึ่งปัจจุบันมีสภาพชำรุดทรุดโทรมเพื่อเป็นอาคารที่พักของพนักงานและให้บริการบุคคลทั่วไป

2.1.4 โครงการ ปรับปรุง สะพานปลาสมุทรปราการ เพื่อรองรับแพปลาสะพานปลากรุงเทพฯ เป็นการให้ประโยชน์สะพานปลาสมุทรปราการตามศักยภาพที่มีอยู่ นำมาปรับปรุงและพัฒนาทั้ง

ในส่วนของสิ่งปลูกสร้าง และระบบการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการทำประมง และการค้าสัตว์น้ำทั้งภายในประเทศ และการส่งออก

**2.2 แผนงานบูรณาการธุรกิจใหม่** เพื่อเป็นการหาช่องทางใหม่ ๆ ในการหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประมง ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ได้แก่

2.2.1 โครงการติดตั้งสื่อโฆษณาสินค้าในบริเวณสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง เป็นโครงการที่เพิ่มรายได้จากที่สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ซึ่งชาวประมงและผู้ประกอบธุรกิจเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก ประกอบกับธุรกิจประมงมีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องทั้งสินค้า บริการ ค่อนข้างหลากหลาย ทำให้สามารถใช้เป็นสถานที่ติดตั้งสื่อโฆษณา เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 โครงการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ที่สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง เพื่อเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์การสะพานปลา และเป็นการสร้างรายได้ รวมทั้งให้ความรู้กับประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการประกอบอาชีพประมง สัตว์น้ำเพื่อบริโภคชนิดต่างๆ เครื่องมือทำประมง การค้าสัตว์น้ำ การบริโภคสัตว์น้ำ และการดูแลรักษาคุณภาพสัตว์น้ำอย่างถูกวิธี

2.2.3 โครงการ สินค้าสัตว์น้ำทะเลคุณภาพดี ราคาประหยัด เพื่อสวัสดิการแก่ข้าราชการและชุมชนทั่วไป จัดเป็นโครงการใหม่ที่มุ่งเน้นการเพิ่มช่องทางการตลาด โดยเป็นการจัดจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์แปรรูป จากกลุ่มชาวประมงและโรงงานอุตสาหกรรม ภายใต้เครื่องหมายการค้าขององค์การสะพานปลา เพื่อเป็นการสร้างรายได้และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การสะพานปลาอีกทางหนึ่ง

2.2.4 โครงการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแปรรูปภายใต้เครื่องหมายการค้า FMO จัดเป็นโครงการใหม่ที่มุ่งเน้นการเพิ่มช่องทางการตลาด โดยเป็นการจัดจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์แปรรูป จากกลุ่มชาวประมงและโรงงานอุตสาหกรรม ภายใต้เครื่องหมายการค้าขององค์การสะพานปลา เพื่อเป็นการสร้างรายได้และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การสะพานปลาอีกทางหนึ่ง

**2.3 แผนงานปรับปรุงพัฒนาธุรกิจเดิม** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้จากธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

2.3.1 โครงการสนับสนุนและพัฒนาการประมง ได้แก่ การปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของโครงการให้สินเชื่อเพื่อจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ทำประมง รวมถึงการปรับปรุงซ่อมแซมเรือประมงและการจัดหาปัจจัยการผลิตเพื่อการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำเพื่อให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น



### กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมประมงไทยให้เข้มแข็ง

เป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามที่กำหนดได้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ.2496 ได้แก่ การจัดส่งเสริมฐานะ สวัสดิการหรืออาชีพของชาวประมง จัดเป็นภารกิจเชิงสังคม ซึ่งองค์การสะพานปลาให้ความสำคัญและดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องรายละเอียด ดังนี้

**3.1 แผนงานสร้างเสริมความรู้ในชุมชนประมง** ให้ชาวประมงมีความรู้ด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการประกอบอาชีพ สนับสนุนให้ครอบครัวชาวประมงมีความรู้ในการประกอบอาชีพเสริมเพื่อสร้างรายได้ ตลอดจนการส่งเสริมสวัสดิการด้านต่างๆ ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ได้แก่

**3.1.1 โครงการอบรม ฝึกฝนอาชีพเสริมให้กับกลุ่มแม่บ้านในชุมชนประมง** เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยยกระดับความเป็นอยู่ เพื่อให้ผู้ประกอบอาชีพประมงมีแหล่งรายได้อื่นลดความเสี่ยงจากรายได้ที่ไม่แน่นอนในการประกอบอาชีพประมง

**3.1.2 โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของลูกเรือประมง** เป็นการส่งเสริมสวัสดิการให้กับลูกเรือประมง โดยการสร้างพฤติกรรมป้องกันโรคติดต่อทางเพศ โรคเอดส์ และวัณโรคภายใต้ความร่วมมือกับกรมควบคุมโรคติดต่อกระทรวงสาธารณสุข

**3.2 แผนงานรักษาสีสิ่งแวดล้อม** เพื่อลดปัญหามลภาวะเป็นพิษด้านต่างๆที่เกิดจากกิจกรรมในสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ทั้งในด้านกลิ่น ชยะ และน้ำเสีย ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ได้แก่

**3.2.1 โครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อม** เป็นการลงนามในปฏิญญาความร่วมมือระหว่างกันในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคุณภาพน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำวิกฤต คือ เจ้าพระยา ท่าจีน บางปะกง ปราณบุรี นครนายก ลำตะคอง และทะเลสาบสงขลา เพื่อเป็นการประกาศเจตนารมณ์ความร่วมมือกันในการรักษาแหล่งน้ำ รักษาความสะอาด รักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อฟื้นฟูคุณภาพน้ำแหล่งน้ำหลักของประเทศ

### กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถบริหารจัดการ

เป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปตามนโยบายที่กระทรวงการคลังกำหนดรายละเอียด ดังนี้

**4.1 แผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการ** เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพภายในการดำเนินงานทั้งในเรื่องของขั้นตอนปฏิบัติงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนการนำแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในองค์กร ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ได้แก่

**4.1.1 โครงการ พัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม** จัดเป็นโครงการใหม่ เนื่องจาก ปัญหาและอุปสรรคในการจัดเก็บจะเกิดจาก เจ้าหน้าที่ประเมินน้ำหนักไม่ตรงตามความเป็นจริง ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ผู้ประกอบการประมงบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือ และระบบบริหารจัดการในการควบคุมการจัดเก็บในบางแห่งขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น

เพื่อให้การจัดเก็บรายได้ทั้งในส่วนของ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม ค่าเช่า จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา และปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร

#### 4.1.2 โครงการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์

(ECONOMI VALUE MANAGEMENT : EVM) มาบริหารจัดการองค์การสะพานปลา เป็นการดำเนินงาน ตามนโยบายของสำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ให้การลงทุนขององค์กรเป็นไปอย่าง คุ่มค่า

#### 4.1.3 โครงการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐ

เป็นการ ดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงการคลังในการลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน ลดภาระค่าใช้จ่าย และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารงาน

### **4.2 แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร**

เพื่อช่วยให้การพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินไปได้โดยไม่มีอุปสรรค บุคลากรในหน่วยงาน จะต้องมีความพร้อมและพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะ เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความรู้ในด้านเฉพาะสาขาต่างๆ รายละเอียด ดังนี้

#### 4.2.1 โครงการปรับปรุงการกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่

จำเป็นต่องาน( competency) ในตำแหน่งต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์คุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งต่างๆ เปรียบเทียบกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งนั้น เพื่อวางแผนในการปรับ เปลี่ยน ฝึกอบรมให้ ความรู้เพิ่มเติม หรือสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

#### 4.2.3 โครงการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนด

ค่าตอบแทน (KPI) เพื่อสร้างความขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีควร ได้รับการประเมินและผลตอบแทนที่เหมาะสม ในขณะที่เดียวกันผู้ที่มีปัญหาในการทำงานหรือกระทำผิด ระเบียบวินัยก็ควรได้รับการพิจารณากำหนดโทษอย่างมีเหตุผล

#### 4.2.4 โครงการฝึกอบรมพนักงานองค์การสะพานปลา

โดยการส่งไปศึกษา ฝึกอบรมในสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงานให้กับพนักงาน และการเสริมสร้าง ทักษะและวิชาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสม

### **4.3 แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทุก ด้าน เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวทันไปกับการเปลี่ยนแปลง รายละเอียด ดังนี้

4.3.1 โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้และศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็น การรวบรวม และจัดระเบียบองค์ความรู้ภายในองค์กรที่มีความสำคัญ และจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ องค์กร

4.3.2 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ องค์กร ได้แก่ การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงาน จัดการองค์กร ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกระบบ ทั้งใน ด้านการบริหารงาน ระบบบัญชีการเงิน การบริหารและพัฒนาบุคลากร ระบบสารบรรณ ระบบงานพัสดุ และระบบการจัดเก็บรายได้ เป็นต้น

4.3.3 โครงการบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการบริหารจัดการเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วมากขึ้น โดยการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการ เอกสารได้แก่ การจัดทำ การเก็บรักษา การส่งข้อมูล การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และยังเป็น การลด ปริมาณการใช้ทรัพยากรกระดาษ ลดพื้นที่และสถานที่ในการจัดเก็บ ผู้ใช้งานสามารถสื่อสารผ่านทาง จอคอมพิวเตอร์ทำให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็ว มีความถูกต้องมากขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาว ลดเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รองรับเอกสารในปริมาณมาก เพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

**แผนการดำเนินงานโครงการตาม  
แผนวิสาหกิจ 2557-2561 องค์การสะพานปลา**

โครงการตามแผนวิสาหกิจ 2557-2561	2557	2558	2559	2560	2561
<b>กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ</b>					
<b>1) พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม</b>					
1.โครงการศูนย์กลางค้าสัตว์น้ำสะพานปลากรุงเทพ					
2.โครงการตลาดสินค้าสัตว์น้ำสะพานปลากรุงเทพเพื่อท่องเที่ยว					
3.โครงการปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง					
4.โครงการศูนย์กลางตลาดสัตว์น้ำฮาลาลท่าเทียบเรือประมงปัตตานี					
5.โครงการพัฒนาการขนถ่ายสัตว์น้ำ โดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ และถูกสุขอนามัย					
6.โครงการผลิตน้ำสะอาดสำหรับล้างสัตว์น้ำ					
7.โครงการจัดตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสัตว์น้ำ					
8.โครงการจัดตั้งตลาดสัตว์น้ำคุณภาพ					
9.โครงการก่อสร้างโรงคลุมคัดเลือกสัตว์น้ำท่าเทียบเรือประมงชุมพร					
<b>2) เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้</b>					
1.โครงการพัฒนาที่ดินท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต					
2.โครงการพัฒนาศักยภาพสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง					
3.โครงการพัฒนาที่ดินบ้านพักพนักงาน					
4.โครงการปรับปรุงสะพานปลาสมุทรปราการเพื่อรองรับธุรกิจแพปลาสะพานปลากรุงเทพ					
5.โครงการติดตั้งสื่อโฆษณาสินค้าในบริเวณสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง					
6.โครงการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง					
7.โครงการสนับสนุนและพัฒนาการประมง					
8.โครงการสินค้าทะเลคุณภาพดี ราคาประหยัด เพื่อสวัสดิการแก่ข้าราชการและชุมชนทั่วไป					
9.โครงการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแปรรูปคุณภาพ					

**แผนการดำเนินงานโครงการตาม  
แผนวิสาหกิจ 2557-2561 องค์การสะพานปลา**

โครงการตามแผนวิสาหกิจ 2557-2561	2557	2558	2559	2560	2561
<b>กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการประมงและบริหารจัดการ</b>					
<b>3) เสริมสร้างสังคมประมงไทยให้เข้มแข็ง</b>					
1.โครงการอบรม ฝึกฝนอาชีพเสริมให้กับกลุ่มแม่บ้านในชุมชนประมง					
2.โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของลูกเรือประมง					
3.โครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อมกับองค์การสะพานปลา					
<b>4) เพิ่มขีดความสามารถบริหารจัดการ</b>					
1.โครงการพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม					
2.โครงการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์					
3.โครงการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐ					
4.โครงการปรับปรุงการกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน					
5.โครงการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน(KPI)					
6.โครงการฝึกอบรมพนักงานองค์การสะพานปลา					
7.โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้และศูนย์กลางการเรียนรู้					
8.โครงการบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์					
9.โครงการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารต่อเนื่อง					

**ความเชื่อมโยงของแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐกับ  
แผนวิสาหกิจประจำปี 2557-2561 องค์การสะพานปลา**

แนวนโยบายผู้ถือหุ้นที่มี องค์การสะพานปลา	แผนวิสาหกิจ2557-2561 แผนปฏิบัติการปี 2557	กิจกรรมการดำเนินงาน
<b>แผนระยะสั้น</b>		
1.ศึกษาบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	แผนวิสาหกิจ2557-2561 แผนปฏิบัติการปี 2557	ดำเนินการภายในปี ก.ย.2556
2.นำแผนฟื้นฟูองค์กรมาปฏิบัติให้เกิดรูปธรรม	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้า สัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการ หารายได้ กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมประมง ไทยให้เข้มแข็ง กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถ บริหารจัดการ	1.จำนวนโครงการที่ดำเนินได้สำเร็จ ตามแผนปฏิบัติการปี 2557 2.ระดับของการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)ได้ 3.กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน (EBITDA) 4.การสร้างค่า Economic Profit(EP) เทียบกับเป้าหมาย 5.การบริหารจัดการองค์กร
3.ให้สถาบันการเงินมาบริหารงานสินเชื่อของ องค์กร		การบริหารหนี้โดยหน่วยงานภายนอก
4.จัดทำแผนการบริหารพัฒนาปรับปรุงทรัพยากร ที่มีอยู่ในทุกด้าน ให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน ซึ่งรวมถึงการให้บริการสะพานปลาที่ถูกสุขลักษณะ และให้ความรู้แก่ชาวประมง	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้า สัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถ บริหารจัดการ	1.จำนวนโครงการที่ดำเนินได้สำเร็จ ตามแผนปฏิบัติการปี 2557 2.การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือ ระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ 3.การดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม 4.การปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลา และทำเทียบเรือประมง
5.ศึกษาโอกาสและผลกระทบที่เกิดจากการเปิดการ ค้าเสรีและAECที่มีต่อองค์กร	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้า สัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม	1.การดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม 2.การปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลา และทำเทียบเรือประมง

แนวนโยบายผู้ถือหุ้นที่มี องค์การสะพานปลา	แผนวิสาหกิจ2557-2561 แผนปฏิบัติการปี 2557	กิจกรรมการดำเนินงาน
<b>แผนระยะยาว</b>		
1.พัฒนาระบบฐานข้อมูลของเครือข่ายชาวประมง และผู้ประกอบการทางด้านธุรกิจอาหารที่ใน/ต่าง ประเทศเพื่อเป็นตัวกลางในการซื้อ-ขายสินค้าประมง	กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถ บริหารจัดการ	การบริหารจัดการสารสนเทศ
2.พัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้สามารถรองรับ สถานการณ์ต่างๆเช่น ภัยธรรมชาติ กฎระเบียบที่เข้ม ขันของประเทศที่เข้าไปทำประมงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การบริหารความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้า สัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม	1.การปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลา และทำเทียบเรือประมง 2.การบริหารความเสี่ยง

## บทที่ 5

### แผนบริหารความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจปี 2557-2561

#### 1. ประเด็นปัญหาขององค์การสะพานปลา

1) รายได้จากการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลง รายได้หลักขององค์การสะพานปลา มาจากการจัดเก็บค่าบริการ และค่าธรรมเนียมต่างๆ จากการให้บริการสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ซึ่งขึ้นอยู่กับ ภาวะการประมง เป็นหลัก ปัจจุบันรายได้ ดังกล่าว มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากภาวะประมงซบเซา ในขณะที่การหารายได้จากการบริหารทรัพย์สิน และการดำเนินธุรกิจยังขาดความชัดเจน

#### 2) ปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-IT) ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด จากปัญหาทั้งในเรื่อง Hardware ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ และ Software ได้แก่ การพัฒนาระบบงานต่างๆ ยังไม่เพียงพอ เนื่องจากงบประมาณจำกัด ทำให้ การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และการเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ขององค์การสะพานปลา ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ

#### 3) ปัญหาสุขอนามัยของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล

การดำเนินงานของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงยังมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม และข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานสุขอนามัยสินค้าสัตว์น้ำ ตลอดจนสถานที่จำหน่ายและขนถ่ายสัตว์น้ำ ของประเทศผู้นำเข้าสินค้าสัตว์น้ำ โดยเฉพาะสหภาพยุโรป เนื่องจากอาคารสิ่งปลูกสร้างส่วนใหญ่มีอายุการใช้งานค่อนข้างยาวนาน และไม่ได้ออกแบบเพื่อรองรับระบบการดูแลด้านสิ่งแวดล้อม และไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานสุขอนามัย

#### 4) ปัญหาด้านการบริหารจัดการองค์กร

กระบวนการดำเนินงานในองค์กรยังมีระบบการบริหารงานของส่วนงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้มาตรฐานการดำเนินการ และการประเมินติดตามงานจึงแตกต่างกัน บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน จึงทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน และปัญหาการเกิดช่องว่างในการดำเนินงาน พบว่า ในช่วง พ.ศ. 2553-2558 บุคลากรองค์การสะพานปลาได้หมดอายุราชการเป็นจำนวน 68 ท่าน จากพนักงานทั้งหมด 291 ท่าน (ในปีพ.ศ. 2554) คิดเป็น 23% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ซึ่งทำให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ลดลงเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การสะพานปลา มีปัญหาได้ เนื่องจากการเกิดช่องว่างของบุคลากรที่เป็นระยะห่างทั้งด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ลดลง

## 2. การระบุปัจจัยเสี่ยง

จากปัญหาการดำเนินงานในภาพรวมที่ระบุข้างต้นสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้ดังนี้

1) สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงส่วนใหญ่ต้องมีการพัฒนาให้เป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง :

ผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ แต่มีการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งด้านกลิ่นและคุณภาพน้ำทิ้งจากหน่วยงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง สาเหตุหลักคือ ขาดงบประมาณจัดทำระบบบำบัดน้ำเสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้ำหนัก 100% และมีระดับความรุนแรงสูงมาก

ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :

**ระดับโอกาสเกิด :** 5 โอกาสเกิดระดับสูงมาก เนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเพราะหน่วยงานส่วนใหญ่ขององค์กรสะพานปลายังไม่มีระบบน้ำเสียในปี 2553 กรมควบคุมมลพิษเริ่มให้ความสนใจปัญหาสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานองค์กรสะพานปลา

**ระดับผลกระทบ :** 5 ผลกระทบระดับสูงมาก เนื่องจากมีผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรในระยะยาว มากกว่า 1 ปีขึ้นไป

2) สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงส่วนใหญ่ต้องมีการพัฒนาให้ได้มาตรฐานสุขอนามัย

รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง :

ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในทางลบ เนื่องจากมีภารกิจในการดูแลด้านสินค้าสัตว์น้ำเพื่อบริโภค แต่มีการดำเนินการยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัยตามหลักเกณฑ์ของกรมประมง และส่งผลให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นต่อด้านคุณภาพสินค้าสัตว์น้ำที่มาจากหน่วยงานขององค์กรสะพานปลา สาเหตุหลักประกอบด้วย

1 . สิ่งปลูกสร้างมีอายุการใช้งานมานาน และมีสภาพทรุดโทรม มีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงเป็นน้ำหนัก 50% และสาเหตุมีระดับความรุนแรงสูงมาก

2 . ขาดงบประมาณซ่อมแซม และลงทุน มีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงเป็นน้ำหนัก 50% และสาเหตุมีระดับความรุนแรงสูงมาก

ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :

**ระดับโอกาสเกิด :** 4 โอกาสเกิดระดับสูง เนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทุกเดือน

**ระดับผลกระทบ :** 5 ผลกระทบระดับสูงมาก เนื่องจากมีผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรในระยะยาว มากกว่า 1 ปีขึ้นไป

3) กำไร EBITDA ต่ำกว่าเป้าหมาย

รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง :



การที่องค์การสะพานปลา มีผลการดำเนินงานมีกำไร EBITDA ต่ำกว่าเป้าหมาย จะทำให้องค์กรมีฐานะการเงินไม่เข้มแข็ง ไม่ได้รับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานภายนอก ทำให้มีผลต่อการขาดงบประมาณในการพัฒนาองค์กร และทำให้คะแนนประเมินผลงานของรัฐวิสาหกิจต่ำกว่ามาตรฐาน (ระดับ 3) ตามนโยบายของรัฐบาล โดยสาเหตุสำคัญที่ทำให้ EBITDA ต่ำกว่าเป้าหมาย ได้แก่

1 . รายได้หลัก ได้แก่ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมสัตว์น้ำผ่านท่า ขึ้นอยู่กับภาวะการประมง มีแนวโน้มลดลง มีระดับความรุนแรงของสาเหตุในระดับสูง น้ำหนักของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงคิดเป็น 7%

2 . ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นจากนโยบายรัฐบาล มีระดับความรุนแรงสูงมาก น้ำหนักของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงคิดเป็น 28%

3 . โครงการบริหารทรัพย์สินใช้แหล่งเงินทุนภายนอกอาจไม่มีความแน่นอนในการลงทุน ทำให้มีผลกระทบต่อ EBITDA ลดลง (เป็นสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงอื่น) มีระดับความรุนแรงสูง และน้ำหนักของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงคิดเป็น 16%

4 . การดำเนินการทางธุรกิจใหม่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้มีผลกระทบต่อ EBITDA ลดลง (เป็นสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงอื่น) มีระดับความรุนแรงสูง น้ำหนักของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงคิดเป็น 9%

#### **ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :**

**ระดับโอกาสเกิด :** 5 โอกาสเกิดระดับสูงมาก พิจารณาจากผลการดำเนินงานระยะ 5 ปีย้อนหลัง องค์การสะพานปลา มี EBITDA ต่ำกว่าเป้าหมายทุกปี โอกาสเกิดมากกว่า 70% ขึ้นไป

**ระดับผลกระทบ :** 4 ผลกระทบระดับสูง พิจารณาจากในปี 2554 องค์การสะพานปลา มีค่า EBITDA ต่ำกว่าเป้าหมาย 85% คาดว่าปี 2555 จะมีผลการดำเนินงานดีกว่าปี 2554 โดย EBITDA จะต่ำกว่าเป้าหมายประมาณ 50%

#### **4) โครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องของการขอใช้สถานที่กับกรมธนารักษ์**

**รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง :**

โครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพยังไม่มี ความชัดเจน สาเหตุเนื่องจากติดประเด็นที่ องค์การสะพานปลาต้องขอทบทวนมติคณะรัฐมนตรี ปี พ.ศ. 2534 ที่ให้ย้ายสะพานปลากรุงเทพจากพื้นที่ ปัจจุบันซึ่งยังไม่มีข้อยุติอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดทำโครงการฯ จนอาจต้องล้มเลิกการจัดทำโครงการต่อไป น้ำหนักของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงคิดเป็น 100% และระดับความรุนแรงของสาเหตุสูงมาก

#### **ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :**

**ระดับโอกาสเกิด :** 3 โอกาสเกิดระดับปานกลาง เนื่องจากได้นำเสนอคณะรัฐมนตรี แล้ว โดยมติให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาให้ ความเห็นก่อน คาดว่าโอกาสเกิดอยู่ในระดับปานกลาง ประมาณ 50%

**ระดับผลกระทบ :** 5 ผลกระทบระดับสูงมาก ถ้าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติไม่เห็นชอบกับโครงการฯ และคณะรัฐมนตรีเห็นชอบตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โครงการฯ นี้ก็จะต้องล้มเลิก

**5) โครงการบริหารทรัพย์สินยังไม่มี ความชัดเจนในการใช้แหล่งเงินลงทุนภายนอก รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง :**

โครงการบริหารทรัพย์สินองค์การสะพานปลาใช้เงินลงทุนจากภายนอกทำให้ไม่มีความชัดเจน บางโครงการไม่มีผู้สนใจลงทุนหรือมีความล่าช้าในการเกิดโครงการ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ และรายได้ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ตลอดจนถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (EBITDA) ในภาพรวมขององค์กรด้วย สาเหตุเกิดจากองค์การสะพานปลาไม่มีเงินลงทุนเองต้องให้เอกชนเป็นผู้ลงทุน ผู้นำนักของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงคิดเป็น 100% และระดับความรุนแรงของสาเหตุสูง

**ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :**

**ระดับโอกาสเกิด :** 3 โอกาสเกิดระดับปานกลาง เนื่องจากคาดว่าจะมีโอกาสเกิดประมาณ 31 – 50%

**ระดับผลกระทบ :** 4 ผลกระทบระดับสูง เนื่องจากคาดว่าจะทำให้เกิดความสำเร็จของโครงการต่ำกว่าเป้าหมายประมาณ 50%

**6) การดำเนินการทางธุรกิจใหม่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง :**

องค์การสะพานปลาได้มีนโยบายในการสร้างรายได้จากการดำเนินงานเชิงธุรกิจด้วยกลยุทธ์ใหม่ ๆ ซึ่งอาจไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสาเหตุปัจจัยภายนอก ได้แก่

- 1 . ไม่มีผู้สนใจลงทุนตามโครงการ ผู้นำนักสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยง 50% ระดับความรุนแรงสูง
- 2 . มีผู้สนใจลงทุนแต่ภายหลังเกิดความไม่พร้อมในการดำเนินงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ และตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น EBITDA

**ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง :**

**ระดับโอกาสเกิด :** 3 โอกาสเกิดระดับปานกลาง โดยคาดว่าจะมีโอกาสเกิดประมาณ 31 – 50%

**ระดับผลกระทบ :** 4 ผลกระทบระดับสูง โดยคาดว่าจะเกิดผลกระทบต่อรายได้ตามเป้าหมายของโครงการฯ โดยรวมประมาณ 30%

**3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนวิสาหกิจปี 2557 – 2561 เพื่อควบคุมความเสี่ยง**

● **ปัญหารายได้หลักมีแนวโน้มลดลง**

กลยุทธ์ที่ 2 **เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้**

- **แผนงานการบริหารสินทรัพย์**

โครงการพัฒนาที่ดินทำเทียบเรือประมงภูเก็ต เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่เหลืออยู่ให้เต็มศักยภาพ และรองรับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดภูเก็ต จึงมีโครงการพัฒนาที่ดินส่วนที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ เนื้อที่ประมาณ 200 ไร่ โดยให้เอกชนผู้สนใจเสนอโครงการพัฒนาที่ดินเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมธุรกิจประมง

โครงการพัฒนาศักยภาพสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง เป็นการหารายได้จากการบริหารทรัพย์สินทั้งในส่วนของที่ดิน และอาคารสิ่งปลูกสร้าง โดยพิจารณาตามศักยภาพของหน่วยงานแต่ละแห่ง ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ทั้งนี้กำหนดเป้าหมายดำเนินการปีละอย่างน้อย 2 แห่ง

โครงการพัฒนาที่ดินบ้านพักพนักงาน เป็นการพัฒนาที่ดินบริเวณบ้านพักพนักงานซึ่งเป็นที่ดินกรรมสิทธิ์ขององค์การสะพานปลา ได้แก่ บ้านพักพนักงาน สะพานปลาสมุทรสาคร ท่าเทียบเรือประมงหัวหิน ท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี ท่าเทียบเรือประมงสงขลา ซึ่งปัจจุบันมีสภาพชำรุดทรุดโทรม เพื่อเป็นอาคารที่พักของพนักงานและให้บริการบุคคลทั่วไป

โครงการฟื้นฟูตลาดสะพานปลาสมุทรปราการ เป็นการให้ประโยชน์สะพานปลาสมุทรปราการตามศักยภาพที่มีอยู่ นำมาปรับปรุงและพัฒนาทั้งในส่วนของสิ่งปลูกสร้าง และระบบการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการทำประมง และการค้าสัตว์น้ำทั้งภายในประเทศ และการส่งออก

● **ปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-IT)ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ**  
**กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม**

- **แผนงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการตลาด**

โครงการพัฒนาการซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำไปสู่ระบบการประมูล เป็นการต่อยอดจากโครงการสร้างมาตรฐานในระบบการซื้อขายสัตว์น้ำ เพื่อให้การจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำเป็นไปตามกลไกของตลาดสะท้อนอุปสงค์ อุปทานอย่างแท้จริง โดยมีแผนจะนำระบบการประมูลด้วยคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในอนาคต

**กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการ**

- **แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**

โครงการพัฒนาระบบบริหารการเงินขององค์การสะพานปลา เพื่อให้องค์การสะพานปลา มีระบบงานสนับสนุนงานด้านบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้ขององค์การสะพานปลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลปริมาณ มูลค่าสัตว์น้ำ ซึ่งเป็นฐานในการจัดเก็บรายได้ ทำให้สามารถจัดเก็บรายได้ครบถ้วน และตรวจสอบความถูกต้องได้

โครงการพัฒนาโปรแกรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจัดการงานด้านบุคลากร เพื่อให้  
องค์การสะพานปลา มีระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจัดการงานด้านบุคลากรที่มี  
ประสิทธิภาพ

● **ปัญหาสุขอนามัยของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล  
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม**

- **แผนงานพัฒนาตลาดสินค้าสัตว์น้ำ**

โครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพ เป็นโครงการที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการขอเลิกสัญญา  
เช่าที่ดินของสำนักทรัพย์สินฯ บริเวณสะพานปลากรุงเทพ ซึ่งเป็นผลให้พื้นที่ของสะพานปลากรุงเทพ  
บริเวณริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา แขวงยานนาวา เขตสาทร อันเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่องค์การสะพาน  
ปลาด้วย ลดลงประมาณครึ่งหนึ่ง จากเนื้อที่ 16 ไร่เศษ เหลือเพียง 8 ไร่เศษ ในส่วนที่เป็นที่เช่าจาก  
กรมธนารักษ์ โดยมีแนวคิดจะพัฒนาพื้นที่ที่เหลืออยู่ให้เป็นตลาดกลางสัตว์น้ำคุณภาพ ที่ทันสมัย  
มีรูปลักษณ์สวยงาม และมีมาตรฐานทั้งในด้านระบบการซื้อขาย สุขอนามัยของสถานที่ และการดูแลรักษา  
สัตว์น้ำ อีกทั้งเป็นศูนย์รวมของธุรกิจประมงครบวงจร เช่น Fish Market Q-Mart, Learning Center,  
Factory Outlet, และภัตตาคารอาหารทะเล เป็นต้น

โครงการปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง การปรับปรุงสะพานปลาและ  
ท่าเทียบเรือประมงให้มีโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกตามมาตรฐานสุขอนามัย จัดเป็นโครงการ  
สำคัญที่องค์การสะพานปลาดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือ  
ประมงขององค์การสะพานปลาทุกแห่งเป็นที่ยอมรับของตลาดส่งออก ตลอดจนผู้บริโภคภายในประเทศ  
ทั้งนี้ได้มีการปรับปรุงไปแล้วรวม 5 แห่ง ได้แก่ สะพานปลาสมุทรปราการ สะพานปลานครศรีธรรมราช  
ท่าเทียบเรือประมงปัตตานี ท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต และท่าเทียบเรือประมงนราธิวาส และตั้งเป้าหมายจะ  
ดำเนินการปรับปรุงอีกอย่างน้อย 3 แห่ง ในช่วงปี 2557-2561

**การระบุกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง**

การจัดการความเสี่ยงที่ดีและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีแผนรับมือความเสี่ยง โดยการ  
วางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทาง และจัดสรรทรัพยากรในระยะยาว เพื่อกำหนดงานที่  
สามารถลด และควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์  
ขององค์กร โดยการวางแผนเข้าสู่การปฏิบัติงาน จึงกำหนดกิจกรรมซึ่งเป็นโครงการภายใต้กลยุทธ์ทั้ง 4  
เพื่อจัดการกับความเสี่ยงขององค์กรที่เกิดขึ้น



ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด ความเสียหาย จากปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด การจัดการ	กิจกรรมการจัดการ	ระยะเวลาดำเนินการ ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาวิเคราะห์ปัญหา มลภาวะของ สป./ทร.</li> <li>- จัดทำแผน</li> <li>- จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดหางบประมาณ</li> <li>- ดำเนินการ</li> </ul>	<p>ต.ค. – พ.ย.55</p> <p>ธ.ค.55 – ม.ค.56</p> <p>ก.พ. – เม.ย.56</p> <p>พ.ค. – เม.ย.56</p> <p>มิ.ย. – ก.ย.56</p>	

แบบระบุกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

สายงาน ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา กิจกรรม การดำเนินการด้านมาตรฐานสุขอนามัยสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง

ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	กิจกรรมการจัดการ	ระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงส่วนใหญ่ต้องมีการพัฒนาให้ได้มาตรฐานสุขอนามัย (CR2)	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในทางลบ เนื่องจากมีภารกิจในการดูแลด้านสินค้าสัตว์น้ำเพื่อบริโภค แต่มีการดำเนินการยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัยตามหลักเกณฑ์ของกรมประมง และส่งผลให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นต่อด้านคุณภาพสินค้าสัตว์น้ำที่มาจากหน่วยงานขององค์การสะพานปลา	ดำเนินการจัดทำแผนการปรับปรุงสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงให้มีมาตรฐานด้านสุขอนามัยสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง โดยทยอยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้งบประมาณประจำปีขององค์การสะพานปลา และขอรับงบประมาณสนับสนุนจากกรมประมง และดำเนินการภายใต้คณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นโดยเฉพาะ	1. ปรับปรุงการดำเนินงานของสะพานปลากรุงเทพ 1.1 จัดตั้งคณะทำงานแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานสะพานปลากรุงเทพ 1.2 กำหนดแนวทางการดำเนินงานปรับปรุงการดำเนินงานของ สป.กท. 1.3 ดำเนินการตามแนวทางของคณะทำงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน 2. จัดทำโครงการปรับปรุงสุขอนามัย ทร.สตูล และ ทร.ระนอง (เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ)	<p>ต.ค. – ธ.ค.55</p> <p>ธ.ค.54 – ก.ย.56</p>	ฝ่ายปฏิบัติการ 1

ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	กิจกรรมการจัดการ	ระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2.1 จัดทำรายละเอียดโครงการ 2.2 เสนอของบประมาณแผ่นดิน 3. โครงการตลาดสัตว์น้ำคุณภาพ ทร.หัวหิน ดำเนินการต่อจากปีงบประมาณ 2554 - ปรับปรุงพื้นที่ - ดำเนินการธุรกิจ	ต.ค. – ธ.ค.55  ม.ค. – เม.ย.56    ส.ค. – ก.ย.55 ก.ย.56	สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน      ฝ่ายปฏิบัติการ 1





ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	กิจกรรมการจัดการ	ระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
		2. ทบทวนปรับลดค่าใช้จ่ายงบประมาณปี 2555	ภายใต้เครื่องหมายการค้า FMO - จัดทำข้อมูลประกอบการพิจารณาทบทวนปรับลดงบประมาณ - สรุปแนวทางการปรับลดงบประมาณ และเสนอ ผอ. ให้ความเห็นชอบ - เวียนแจ้งหน่วยงาน - ติดตามผลการดำเนินงาน	ต.ค.55  พ.ย.55  ธ.ค.55 ม.ค. – ก.ย.56	ฝ่ายบัญชีการเงิน

แบบระบุกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

สายงาน ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนากิจกรรม โครงการศูนย์กลางค้าสัตว์น้ำสะพานปลากรุงเทพ

ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	กิจกรรมการจัดการ	ระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องของการขอใช้สถานที่กับกรมธนารักษ์ (OR1)	โครงการพัฒนาสะพานปลากรุงเทพยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องของการขอใช้สถานที่กับกรมธนารักษ์ เนื่องจากติดประเด็นที่องค์การสะพานปลาต้องขอทบทุนมติคณะรัฐมนตรีปี พ.ศ. 2534 ที่ให้ย้ายสะพานปลากรุงเทพจากพื้นที่ปัจจุบันซึ่ง ยังไม่มีข้อยุติอาจส่งผลกระทบต่อการขอต่ออายุสัญญาเช่าระยะยาวจนอาจต้องล้มเลิกการจัดทำโครงการต่อไป น้ำหนักของสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงคิดเป็น 100% และระดับความรุนแรงของสาเหตุสูงมาก	ดำเนินการขอทบทุนมติดังกล่าว คณะรัฐมนตรี ปี 2534 ให้ย้ายสะพานปลากรุงเทพ จากที่ตั้งปัจจุบัน ให้มีข้อยุติโดยเร็วที่สุด	1. ประสานงานกับ สศช. ในการพิจารณาเอกสารศึกษาความเหมาะสม และความ เป็นไปได้ของโครงการต่อเนื่องจากปี 2554 2. เตรียมเรื่องสำหรับการขอทบทุนมติดังกล่าว ปี 2534	ต.ค.55 – ก.ย.56	สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

แบบระบุกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

สายงาน ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนากิจกรรม การดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพย์สินของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง

ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	กิจกรรมการจัดการ	ระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการบริหารทรัพย์สินยังไม่มีชัดเจนในการใช้แหล่งเงินลงทุนจากภายนอก (OR2)	โครงการบริหารทรัพย์สินองค์การสะพานปลาใช้เงินลงทุนจากภายนอกทำให้ไม่มีความชัดเจนบางโครงการไม่มีผู้สนใจลงทุนหรือมีความล่าช้าในการเกิดโครงการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ และรายได้ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (EBITDA) ในภาพรวมขององค์กรด้วย	ติดต่อหาผู้ลงทุนที่มีศักยภาพในท้องถิ่นโดยตรงภายหลังสิ้นสุดระยะเวลาที่ประกาศใน TOR แล้ว	1. ติดตามผลการประกาศเชิญชวนหาผู้สนใจลงทุนที่มีศักยภาพในท้องถิ่น 2. ติดต่อประสานงานหาผู้ลงทุนที่มีศักยภาพในท้องถิ่น 3. นำเสนออนุมัติตามรายละเอียดและขั้นตอน	ต.ค.55 – ก.ย.56	หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ

**แบบระบุกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง**  
**สายงาน ฝ่ายธุรกิจ 1-2 กิจกรรม การดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจ**

ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	กิจกรรมการจัดการ	ระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
การดำเนินการทางธุรกิจใหม่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (SR1)	องค์การสะพานปลาได้มีนโยบายในการสร้างรายได้จากการดำเนินงานเชิงธุรกิจด้วยกลยุทธ์ใหม่ ๆ ซึ่งอาจไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสาเหตุปัจจัยภายนอก ได้แก่ การที่ไม่มีผู้สนใจลงทุนโครงการ หรือมีผู้สนใจลงทุนแต่ภายหลังเกิดความไม่พร้อมในการดำเนินงาน ส่งผลเสียหายต่อความสำเร็จของโครงการ และตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น EBITDA	1. กรณีภายหลังประกาศเชิญชวนผู้สนใจลงทุน (TOR) แล้วไม่มีผู้สนใจลงทุนองค์การสะพานปลาอาจดำเนินการติดต่อหาผู้สนใจลงทุนที่มีศักยภาพเข้ามาลงทุนโดยตรง 2. การคัดกรองผู้ได้สิทธิ์ลงทุนในโครงการจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อคัดกรองให้ได้ผู้ได้สิทธิ์ที่มีคุณภาพ	1.1 ติดตามผลการประกาศเชิญชวนหาผู้สนใจลงทุน 1.2 ติดต่อประสานงานหาผู้ลงทุนที่มีศักยภาพในท้องถิ่นกรณีที่ไม่มีผู้สนใจลงทุนตามประกาศ 1.3 นำเสนออนุมัติตามระเบียบและขั้นตอน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ได้สิทธิ์ลงทุนในโครงการเป็นกรณี ๆ ไป	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;"> <span style="font-size: 3em;">}</span> </div> <div style="margin-bottom: 20px;"> <span style="font-size: 3em;">}</span> </div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;"> <span style="font-size: 3em;">}</span> </div> <div style="margin-bottom: 20px;"> <span style="font-size: 3em;">}</span> </div> </div>

## บทที่ 6

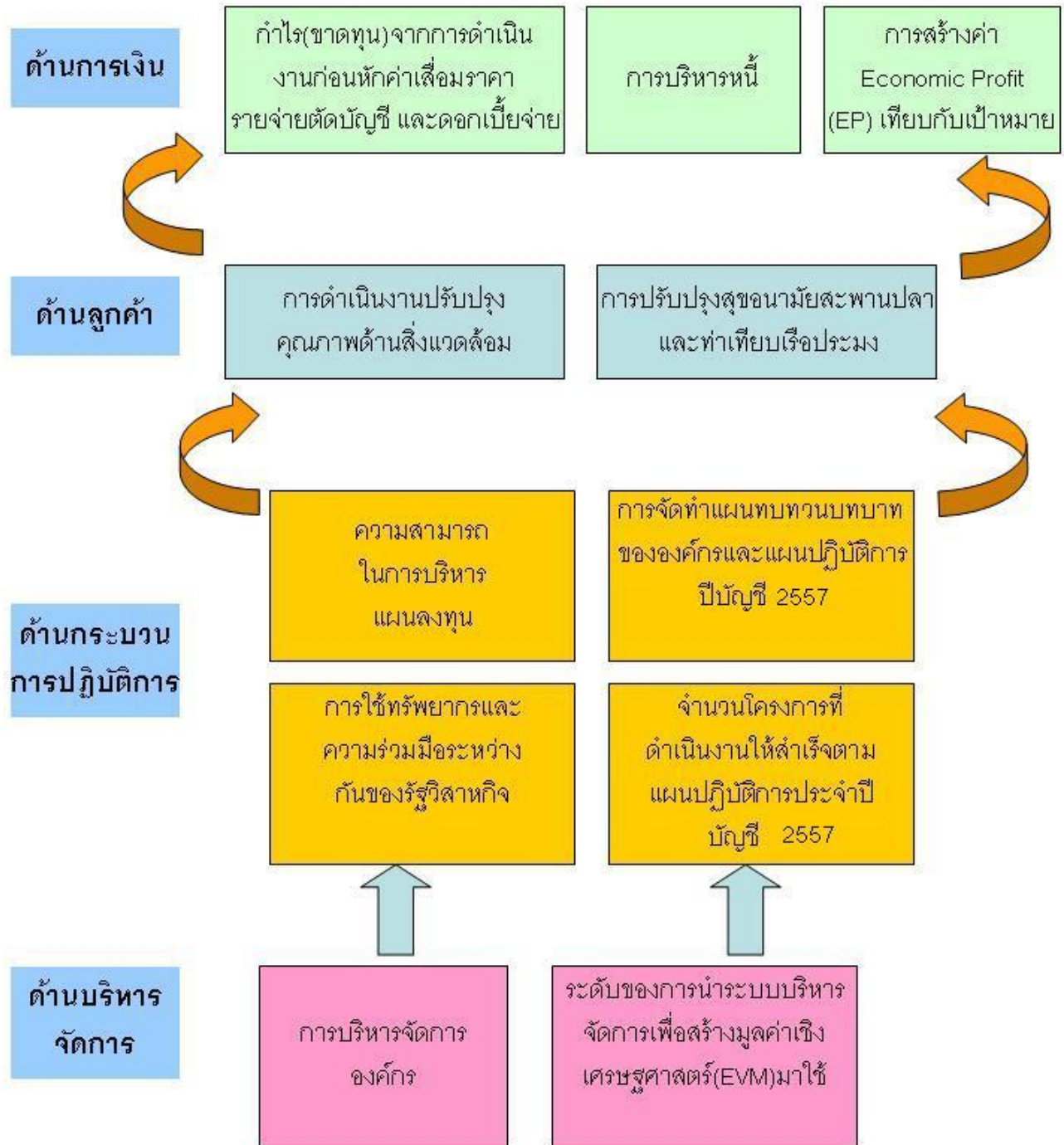
### ความสัมพันธ์ของแผนวิสาหกิจกับ Balance Score Card

เมื่อพิจารณาแผนวิสาหกิจประจำปี 2557-2561 ในมุมมองของ Balance Score Card พบว่ามีการให้ความสำคัญกับมุมมองด้านลูกค้ามากกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้ เป็นไปตามภารกิจในการจัดตั้งองค์กรซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบกิจการแพปลา พ.ศ. 2496

นอกจากนี้ ในส่วนของมุมมองด้านการเงิน ก็มีการให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการหารายได้ เพื่อแก้ไขปัญหาฐานะการเงิน โดยไม่ได้ละเลยในเรื่องของกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จ

**แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ  
(Statement of Direction : SODs)  
ที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ**

**วิสัยทัศน์  
(Vision)**



**บทที่ 7**  
**รายละเอียดโครงการ**  
**ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2557 – 2561**

- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม  
จำนวน 10 โครงการ
- กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้  
จำนวน 9 โครงการ
- กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมประมงไทยให้เข้มแข็ง  
จำนวน 3 โครงการ
- กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถบริหารจัดการ  
จำนวน 8 โครงการ



กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการตลาดสินค้าสัตว์น้ำให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม

1. แผนงานพัฒนาตลาดสินค้าสัตว์น้ำ

1.1.1 โครงการศูนย์กลางสัตว์น้ำสะพานปลากรุงเทพ

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
เพื่อพัฒนาสะพานปลากรุงเทพในที่ตั้งปัจจุบัน บริเวณที่เขาราชพฤกษ์ เนื้อที่ 8 ไร่เศษ ให้เป็น ศูนย์กลางธุรกิจการประมงที่ได้มาตรฐานถูกสุขอนามัยและทันสมัยที่สุดในกรุงเทพมหานคร	<p>1. ก่อสร้างอาคาร สิ่งปลูกสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ตลาดกลางสัตว์น้ำทันสมัย อาคารสำนักงาน Factory Outlet, Fish Market Q-Mart ,ภัตตาคารอาหารทะเล</p> <p>2. พัฒนาระบบตลาด ให้เป็น ตลาดสัตว์น้ำคุณภาพ จำหน่ายโดยระบบประมูล มีการตรวจสอบคุณภาพ ขึ้นทะเบียนสมาชิก และจัดระบบฐานข้อมูลราคาสัตว์น้ำ</p>	<p>การดำเนินโครงการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษา ออกแบบ และทำ EIA</li> <li>จัดเตรียมพื้นที่</li> <li>ประกวดราคาจ้างเหมา ก่อสร้าง</li> <li>องค์การสะพานปลาบริหารจัดการในกิจกรรมด้านตลาดกลางสัตว์น้ำ</li> </ol>	บริเวณสะพานปลากรุงเทพ เดิม ริมแม่น้ำเจ้าพระยา แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. ในส่วนที่ราชพฤกษ์	5 ปี (2557-2561)	950 (งบประมาณลงทุน)	ฝ่ายยุทธศาสตร์การ พัฒนา(ฝ่ายปฏิบัติการ 1)

### 1.1.2 โครงการตลาดสินค้าสัตว์น้ำสะพานปลากรุงเทพเพื่อการท่องเที่ยว

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อพัฒนาสะพานปลากรุงเทพ ให้เป็นตลาดสัตว์น้ำ เพื่อเพิ่มแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทยริมแม่น้ำเจ้าพระยา และกรุงเทพมหานคร</p> <p>2. เพื่อสร้างรายได้และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของสะพานปลากรุงเทพ</p>	<p>การเพิ่มจุดดึงดูดนักท่องเที่ยวในรูปแบบตลาดสัตว์น้ำที่มีลักษณะทันสมัย เพื่อเป็นต้นแบบ สำหรับการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และวิถีชีวิตการซื้อ-ขายสินค้าสัตว์น้ำประมงของไทย</p>	<p>แบ่งงานปรับปรุงก่อสร้าง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตกแต่งหน้าอาคารพักพนักงาน ชั้นล่าง แบ่งเป็นพื้นที่การค้าตามความเหมาะสมในการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำ</li> <li>2. ปรับปรุงทางเท้า เพื่อสร้างความสะดวกในการเดินทางในการเที่ยวชมและช้อปปิ้งในพื้นที่ตลาดและปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรวม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. จัดสร้างซุ้มและ Show room เพื่อจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำมีชีวิต แปรรูป อาหารทะเลปรุงสำเร็จ ซีฟู้ดบาบีคิว ปลาสวยงาม ของที่ระลึก</li> </ol>	<p>บริเวณสะพานปลากรุงเทพเดิม ริมแม่น้ำเจ้าพระยา แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. ในส่วนที่ราชพัสดุ</p>	<p>2 ปี (2557-2558)</p>	<p>งบประมาณ กรมการท่องเที่ยว 2 ล้านบาท</p>	<p>ฝ่ายยุทธศาสตร์การ พัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ 1)</p>

### 1.1.3 โครงการปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อปรับปรุงสุขอนามัยสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลาให้ได้มาตรฐานสุขอนามัย มีระบบการขนถ่ายสัตว์น้ำที่สะดวกและรวดเร็ว</p> <p>2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารจัดการสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงให้เป็นไปตามมาตรฐานสุขลักษณะ การดูแลรักษาสัตว์น้ำของกรมประมง</p>	<p>1. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงได้รับการปรับปรุงสุขอนามัย 2 แห่ง</p> <p>2. มีการซ่อมแซมบำรุงรักษา สิ่งปลูกสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวกใน สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต่างๆตามความจำเป็น</p>	<p>1. สำรวจและออกแบบโดยองค์การสะพานปลา</p> <p>2. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรงบประมาณและดำเนินการก่อสร้าง</p> <p>3. หัวหน้าสำนักงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต่างๆสำรวจเบื้องต้นและแจ้งความประสงค์ในการซ่อมแซมบำรุงรักษา</p> <p>4. สำนักงานวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อมสำรวจ ออกแบบ และประมาณค่าใช้จ่าย</p> <p>3. จัดงบประมาณองค์การสะพานปลาเพื่อบำรุงรักษา ซ่อมแซมตามความเหมาะสม</p>	<p>1. ทร.ระนอง</p> <p>2. ทร.สตูล</p> <p>3. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลา</p>	ปี 2557-2561	<p>1. 294.52</p> <p>2. 302.22</p> <p>2. ตามกำลังงบประมาณใน แต่ละปี</p>	ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ 1 – 2)

#### 1.1.4 โครงการศูนย์กลางตลาดสัตว์น้ำฮาลาลที่ทำเทียบเรือประมงปัตตานี

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เป็นการสร้างงานและรายได้ให้กับประชาชนในจังหวัดปัตตานีและเขตใกล้เคียง</p> <p>2. ปรับปรุงอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มาตรฐานสุขอนามัยเพื่อสอดคล้องกับนโยบายอาหารปลอดภัย</p> <p>3. เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารทะเลในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้</p> <p>4. สนับสนุนและส่งเสริมการส่งออกอาหารทะเลในตลาดต่างประเทศ</p>	<p>มีผู้มาใช้บริการวันละ 3,000-5,000 คน</p>	<p>1. สำรวจพื้นที่โครงการและจัดทำรายละเอียด ออกแบบ อาคารสิ่งอำนวยความสะดวกงบประมาณโครงการ</p> <p>2. เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ</p> <p>3. ประสานงานหน่วยงานในการให้การสนับสนุนงบประมาณ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดปัตตานีและ ศอ.บต.</p> <p>4. ดำเนินการก่อสร้าง</p> <p>5. ประชาสัมพันธ์โครงการ</p>	<p>ทำเทียบเรือประมงปัตตานี ต.บานา อ. เมืองฯ จังหวัดปัตตานี</p>	3ปี(2558-2560)	403.50	ฝ่ายปฏิบัติการ 2 (ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา)

## 1.2 แผนงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการตลาด

### 1.2.1 โครงการพัฒนาการขนถ่ายสัตว์น้ำโดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพและถูกสุขอนามัย

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้การขนถ่ายสัตว์น้ำมีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p> <p>2. เพื่อรักษาคุณภาพสัตว์น้ำระหว่างการขนถ่าย</p>	<p>จัดให้มีการให้บริการเครื่องทุ่นแรงในการขนถ่ายสินค้าสัตว์น้ำที่สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง 11 แห่ง ได้แก่ เครื่องรอกไฟฟ้า , คอนเวเยอร์ , โฟคลิฟ เครื่องล้างกระบะ , รางเหล็ก , ไม้ – คัดเลือก , Pallet เป็นต้น</p>	<p>1. สำรวจข้อมูลความต้องการการใช้เครื่องทุ่นแรงหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับประเภทและจำนวน</p> <p>2. จัดลำดับความจำเป็นและศักยภาพของสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงแต่ละแห่ง</p> <p>3. องค์กรสะพานปลาลงทุนเองหรือให้เอกชนลงทุน</p>	<p>สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลา จำนวน 11 แห่ง</p>	2 ปี (2557-2558)	<p>วงเงิน 20 ล้านบาท (จากงบประมาณอสป. หรือให้เอกชนลงทุน)</p>	ฝ่ายปฏิบัติการ 1-2 (หน่วยงานสนับสนุน)

### 1.2.2 โครงการผลิตน้ำสะอาดสำหรับล้างสัตว์น้ำ

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>เพื่อลดการปนเปื้อนในกระบวนการขนถ่ายและคัดเลือกสินค้าสัตว์น้ำ ช่วยยกระดับมาตรฐานสินค้าสัตว์น้ำให้เป็นที่ยอมรับในตลาดต่างประเทศ และสร้างสุขอนามัยที่ดีให้กับผู้บริโภคภายในประเทศ</p>	<p>สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลาอย่างน้อย 3 แห่งมีระบบผลิตน้ำสะอาดสำหรับล้างสัตว์น้ำ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำรวจแหล่งน้ำดิบในบริเวณใกล้เคียง</li> <li>2. รวบรวมข้อมูลการใช้น้ำเพื่อกำหนดกำลังการผลิตที่เหมาะสม</li> <li>3. ออกแบบ ประมาณราคา</li> <li>4. จัดหางบประมาณ</li> <li>5. จ้างเหมาก่อสร้าง</li> <li>6. กำหนดมาตรการให้ผู้ประกอบการใช้น้ำสะอาดในการล้างสัตว์น้ำ</li> </ol>	<p>สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลา</p>	<p>1 ปี ( 2557 )</p>	<p>10.00</p>	<p>ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ 1-2)</p>

### 1.2.3 โครงการพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้การจัดเก็บค่าบริการ ค่าธรรมเนียมต่างๆ มีมาตรฐานชัดเจนและมีการจัดเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2. เป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับหน่วยงาน</p> <p>3. เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรองค์กรในการปฏิบัติงาน</p>	<p>สะพานปลา และท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งได้รับการปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม</p>	<p>1. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าธรรมเนียมแต่ละระบบและวิธีการควบคุมตรวจสอบ</p> <p>2. จัดทำแผนผังการจัดเก็บค่าบริการและค่าธรรมเนียมในแต่ละประเภท</p> <p>3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</p> <p>4. เสนอรายงานปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะ</p> <p>5. แต่งตั้งคณะทำงานควบคุมระบบการจัดเก็บค่าบริการ ค่าธรรมเนียม</p> <p>6. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนผังและคู่มือการปฏิบัติงานทุกไตรมาส</p> <p>7. ฝ่ายปฏิบัติการ 1-2 ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และรายงาน</p>	<p>สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง</p>	<p>1 ปี (2557)</p>	<p>NA</p>	<p>ฝ่ายยุทธศาสตร์การ พัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ1-2)</p>

### 1.3 แผนงานเพิ่มช่องทางการตลาดสินค้าสัตว์น้ำ

#### 1.3.1 โครงการจัดตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าสัตว์น้ำ

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำให้กับเกษตรกร</p> <p>2. เพื่อให้เกิดตลาดกลางสินค้าสัตว์น้ำที่สร้างความเป็นธรรมแก่เกษตรกร ผู้ซื้อและผู้ขาย ตลอดจนผู้บริโภค</p> <p>3. เพื่อให้เกิดตลาดกลางซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขอนามัย</p> <p>4. เพื่อให้องค์การสะพานปลา มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการบริหารจัดการซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำ</p>	จัดตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าสัตว์น้ำอย่างน้อย 3 แห่ง	<p>1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของแหล่งผลิต ตลาดสินค้าสัตว์น้ำและศักยภาพของพื้นที่เป้าหมาย</p> <p>2. สำรวจสถานที่</p> <p>3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจและคัดเลือกสถานที่</p> <p>4. ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ</p> <p>5. วางแผนการดำเนินงาน</p> <p>6. ดำเนินการและประเมินผลการดำเนินงาน</p>	สะพานปลา นครศรีธรรมราช สะพานปลาสมุทรปราการ จังหวัดปทุมธานี	3 ปี (2557-2559)	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือเอกชนเป็นผู้ลงทุนหรือแหล่งทุนจากภายนอก	ฝ่ายธุรกิจ (ฝ่ายปฏิบัติการ 1 – 2)



### 1.3.2 โครงการจัดตั้งระบบตลาดสัตว์น้ำคุณภาพ

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อช่วยเหลือชาวประมงในการยกระดับสินค้าสัตว์น้ำให้เป็นไปตามกลไกตลาด</p> <p>2. เพื่อเพิ่มช่องทางด้านการตลาดสินค้าประมงให้ขยายเพิ่มขึ้น</p> <p>3. เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การสะพานปลา</p>	<p>1. จัดทำธุรกิจซื้อขายสัตว์น้ำและสัตว์น้ำแปรรูปคุณภาพภายใต้สัญลักษณ์องค์การสะพานปลา</p> <p>2. ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคระดับกลางและระดับสูง โดยมีสถานที่จำหน่ายสินค้าประมาณ 2 แห่ง</p>	<p>1. ศึกษาข้อมูลความเป็นไปได้และข้อมูลด้านการตลาด</p> <p>2. วางแผนรูปแบบธุรกิจและจัดทำคู่มือการดำเนินงาน</p> <p>3. ประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4. จัดทำประชาสัมพันธ์ทางการตลาด</p> <p>5. จัดเตรียมงานทั้งด้านสถานที่ บุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์</p> <p>6. ดำเนินงาน</p> <p>7. ประเมินผล</p>	<p>กรุงเทพ ปริมณฑลและจังหวัดต่างๆที่มีศักยภาพ</p>	<p>3 ปี (2557-2559)</p>	<p>NA</p>	<p>ฝ่ายยุทธศาสตร์การ พัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ1-2)</p>

### 1.3.3 โครงการก่อสร้างโรงคลุมคัดเลือกสัตว์น้ำทำเทียบเรือประมงชุมพร

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1.ทำให้เวลาของสัตว์น้ำมีความสด,สะอาดไม่โดนแดดและฝน</p> <p>2.มีสัตว์น้ำที่หลากหลาย ผู้ซื้อและผู้ขายจำนวนมาก</p> <p>เรือประมงมีทางเลือก</p> <p>3.เมื่อมีแม่ค้าจำนวนมากเรือประมงก็จะเข้ามาขนถ่ายสัตว์น้ำมากขึ้น ทำให้องค์การสะพานปลา มีรายได้มากขึ้น</p>	<p>ทำให้มีการแบ่งโซนขนถ่ายสัตว์น้ำได้ชัดเจนโดยแยกจากเรือขนถ่ายในโรงคลุม</p>	<p>1.ประสานจังหวัดเพื่อขอหนังสือรับรอง</p> <p>2.ขออนุมัติเปิด TOR</p> <p>3.ดำเนินการประกาศ TOR พิจารณาผล</p> <p>4.ลงนามสัญญาก่อสร้าง</p> <p>5.ดำเนินการก่อสร้าง</p>	ทำเทียบเรือประมงชุมพร	1 ปี (2557)	NA	ฝ่ายยุทธศาสตร์การ พัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ1)

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้

2.1 แผนงานการบริหารสินทรัพย์

2.1.1 โครงการพัฒนาที่ดินทำเทียบเรือประมงภูเก็ต

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินตามศักยภาพของพื้นที่</p> <p>2. เพื่อสร้างกำลังซื้อสินค้าสัตว์น้ำทะเล จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น เป็นการช่วยยกระดับราคาสินค้าสัตว์น้ำ</p> <p>3. ก่อให้เกิดการจ้างงานและการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภาพรวม</p> <p>4. เพื่อขยายแหล่งท่องเที่ยวของภูเก็ต เป็นการกระจายและเพิ่มรายได้ให้แก่ราษฎรในท้องถิ่น</p>	<p>มีท่าเทียบเรือเอกชนประสงค์ เพื่อให้บริการแก่นักท่องเที่ยวและประชาชนทั่วไป พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น เช่น ตู้จอดรถ คานเรือ โรงซ่อมอุปกรณ์</p>	<p>1.ประกาศ TOR หาผู้สนใจเพื่อลงทุนก่อสร้างท่าเทียบเรือเอกชนประสงค์ อาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>2.เปิดซอง/พิจารณาผล</p> <p>3.ประกาศ/แจ้งผล</p> <p>4.ยื่นแบบก่อสร้าง</p> <p>5.ตรวจ แบบโดย อสป.</p> <p>6.EIA/ใบอนุญาตอื่น</p> <p>7.ทำสัญญาก่อสร้าง</p> <p>8.ดำเนินการก่อสร้าง</p> <p>9.ทำสัญญาเช่า</p>	ท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต	3 ปี ( 2557-2559 )	เอกชนเป็นผู้ลงทุน	ฝ่ายปฏิบัติการ 2 (ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒน)

## 2.1.2 โครงการพัฒนาศักยภาพสะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อปรับปรุงพื้นที่ทำธุรกิจให้สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสุขอนามัย</p> <p>2. เพื่อให้มีพื้นที่ให้บริการแก่ชาวประมงและผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น</p> <p>3. เพื่อหารายได้เพิ่มจากทรัพย์สินที่มีอยู่</p>	<p>1. ชาวประมงและผู้ประกอบการได้รับความสะดวกในการประกอบอาชีพและมีพื้นที่ในการซื้อขายสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐานสุขอนามัยเพิ่มขึ้น</p> <p>2. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาทรัพย์สิน</p>	<p>1. ศึกษาการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของท่าเทียบเรือประมงระนองเพื่อจัดลำดับในการพัฒนาตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้</p> <p>2. กำหนดรายละเอียดการพัฒนาพื้นที่และเงื่อนไขการลงทุน</p> <p>3. ประกาศหาผู้สนใจลงทุนพัฒนาพื้นที่ กรณีที่มีผู้ใช้ประโยชน์เดิม อาจให้สิทธิในการพัฒนาพื้นที่เป็นลำดับแรก</p>	<p>สะพานปลา 4 แห่ง</p> <p>ท่าเทียบเรือประมง 14 แห่ง</p>	<p>ปีงบประมาณ ( 2557-2558 )</p>	<p>เอกชนลงทุน โดยกำหนดเงื่อนไขและผลตอบแทนตามศักยภาพของพื้นที่</p>	<p>ฝ่ายปฏิบัติการ1-2 (ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา)</p>

### 2.1.3 โครงการพัฒนาที่ดินบ้านพักพนักงาน

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อยกระดับมาตรฐานที่อยู่อาศัยของพนักงาน</p> <p>2. เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนที่อยู่อาศัยให้กับบุตรหลานชาวประมงและผู้ประกอบธุรกิจประมง</p> <p>3. เพื่อใช้ประโยชน์ที่ดินตามศักยภาพที่มีอยู่</p> <p>4. เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรสะพานปลา</p>	พัฒนาที่ดินบ้านพักพนักงานทั้ง 4 แห่ง	<p>1. กำหนดเงื่อนไขการลงทุนตามลักษณะพื้นที่</p> <p>2. ออกประกาศเชิญชวนเอกชนลงทุน</p> <p>3. พิจารณาคัดเลือกผู้ลงทุน</p> <p>4. ดำเนินการก่อสร้าง</p> <p>5. จัดทำสัญญา</p> <p>6. เปิดดำเนินการ</p>	<p>ที่ดินบ้านพักของหน่วยงานต่างๆ ดังนี้</p> <p>1. สะพานปลาสมุทรสาคร</p> <p>2. ท่าเทียบเรือประมงหัวหิน</p> <p>3. ท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี</p> <p>4. ท่าเทียบเรือประมงสงขลา</p>	3 ปี ( 2555-2557 )	เอกชนเป็นผู้ลงทุน	ฝ่ายปฏิบัติการ 1,2

### 2.1.4 โครงการปรับปรุงสะพานปลาสมุทรปราการเพื่อรองรับธุรกิจแพปลาจากสะพานปลากรุงเทพ

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์สะพานปลาสมุทรปราการอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>2. เพื่อจัดวางระบบซื้อขายสัตว์น้ำที่มีประสิทธิภาพ มีการแข่งขันกันอย่างเสรี และราคาสินค้าเป็นไปตามกลไกตลาด</p> <p>3. เพื่อให้สะพานปลาสมุทรปราการเป็นศูนย์กลางจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำจากภาคใต้ และภาคตะวันออกแทนสะพานปลากรุงเทพ</p> <p>4. เพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำคุณภาพ และเป็นสถานที่คัดและบรรจุสินค้าสัตว์น้ำคุณภาพเพื่อส่งเข้ามาจำหน่ายที่สะพานปลากรุงเทพ</p> <p>5. เพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพประมง และธุรกิจซื้อขายสัตว์น้ำ</p>	<p>1. สามารถใช้ประโยชน์สะพานปลาสมุทรปราการตามศักยภาพสูงสุด</p> <p>2. ราคาสินค้าสัตว์น้ำมีราคาสูงขึ้นจากปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น</p> <p>3. รายได้ของสะพานปลาสมุทรปราการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 10%</p>	<p>1. จัดตั้งคณะทำงานฟื้นฟูตลาดสะพานปลาสมุทรปราการ</p> <p>2. กำหนดแผนแม่บทในการดำเนินงาน และกรอบเวลาที่ชัดเจน โดยมีโครงการหลักๆ เช่น แผนงานจัดตั้งพื้นที่อุตสาหกรรมแปรรูป แผนงานปรับปรุงระบบบริหารจัดการตลาด แผนงานขยาย/จัดตั้งตลาดสัตว์น้ำประเภทต่างๆ เช่น ตลาดสัตว์น้ำจืด ตลาดกลางกุ้ง แผนงานส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น</p> <p>3. จัดลำดับความสำคัญ และความจำเป็นเร่งด่วนของแต่ละโครงการ</p> <p>4. สืบรวจข้อมูล</p> <p>5. จัดทำรายละเอียดของแต่ละแผนงาน</p> <p>6. ดำเนินการตามแผนงานต่างๆ</p>	<p>สป. สมุทรปราการ</p>	<p>3 ปี ( 2557-2559 )</p>	<p>NA</p>	<p>ฝ่ายปฏิบัติการ 1 (ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา)</p>

## 2.2 แผนงานบูรณาการธุรกิจใหม่

### 2.2.1 โครงการติดตั้งสื่อโฆษณาสินค้าในบริเวณสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อจัดพื้นที่ให้โฆษณาสินค้าทั่วไปในบริเวณสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง</p> <p>2. เพื่อพัฒนาพื้นที่ว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>3. สร้างรายได้เพิ่มแก่องค์การสะพานปลา</p>	<p>1. จัดพื้นที่ให้โฆษณาสินค้าทั่วไปในบริเวณสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง</p> <p>2. ให้สิทธิบริษัทผู้แทนสินค้าเข้ามาดำเนินการติดตั้งป้ายแผ่นโฆษณาสินค้าในพื้นที่ที่กำหนด</p> <p>3. ประเภทสินค้าเป็นสินค้าทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการประมงและสินค้าทั่วไป</p>	<p>1. สำรวจจัดหาพื้นที่เพื่อโฆษณาสินค้าสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง</p> <p>2. กำหนดเกณฑ์ค่าเช่าพื้นที่เพื่อโฆษณาสินค้า</p> <p>3. กำหนด TOR พื้นที่เพื่อโฆษณาสินค้าสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง</p> <p>นำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา</p> <p>4. ออกประกาศ TOR เอกชนจัดพื้นที่เพื่อโฆษณาสินค้าสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง</p> <p>5. พิจารณาเอกชนผู้สนใจลงทุน</p> <p>6. ดำเนินการจัดพื้นที่เพื่อโฆษณาสินค้า</p>	สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลา	2 ปี ( 2557-2558 )	เอกชนลงทุน	ฝ่ายปฏิบัติการ 1-2

## 2.2.2 โครงการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ที่สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การสะพานปลา</p> <p>2. เพื่อสร้างรายได้ให้ชาวประมงและท้องถิ่น</p> <p>3. เพื่อมีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>4. เพื่อประชาสัมพันธ์องค์การสะพานปลาให้เป็นที่รู้จัก</p> <p>5. เพื่อเป็นทางเลือกในการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เสริมยุทธศาสตร์จังหวัด และการท่องเที่ยวภายในประเทศ</p>	<p>สามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ที่สะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลาอย่างน้อย 1 แห่ง</p>	<p>1. คัดเลือกสะพานปลา/ท่าเทียบเรือระมงเข้าร่วมโครงการ</p> <p>2. ประสานงานกับท้องถิ่น และหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่ เพื่อกำหนดรายละเอียดกิจกรรม</p> <p>3. ปรับปรุงสถานที่ ภูมิทัศน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว</p> <p>4. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ</p>	<p>สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลา</p>	<p>2 ปี ( 2557-2558 )</p>	<p>NA</p>	<p>ฝ่ายธุรกิจ 1 (ฝ่ายปฏิบัติการ 1-2)</p>



### 2.2.3 โครงการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแปรรูป

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อเพิ่มช่องทางในการหารายได้</p> <p>2. เพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ชื่อเสียงองค์การสะพานปลา ให้เป็นที่รู้จัก</p> <p>3. เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค</p> <p>4. เพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลและทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5. ส่งเสริม สนับสนุน สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าสัตว์น้ำ ให้แก่ชาวประมง</p> <p>6. ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนา องค์การสะพานปลา ให้เข้มแข็ง สู่อุตสาหกรรม</p>	<p>1. สร้าง Brand FMO ให้เป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสินค้าสัตว์น้ำคุณภาพ</p> <p>2. มีสินค้า Brand FMO วางจำหน่ายใน Modern Trade อย่างน้อย 1 บริษัท</p>	<p>1. ประกาศจัดจ้างผู้ผลิตสินค้าภายใต้เงื่อนไขที่คณะทำงานดำเนินการโครงการกำหนดจากแหล่งต่างๆ</p> <p>2. ประชาสัมพันธ์ ทางสื่อต่างๆ ทั้งทางช่องทางวีดิทัศน์กระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ โฆษณา และอื่นๆ</p> <p>3. จัดไปรโมชัน ร่วมจัดรายการกับห้างสรรพสินค้า ตามความเหมาะสม</p> <p>4. จัดแสดงและออกร้านจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ตามงานต่างๆ</p>	กรุงเทพมหานคร	ปี 2557-2561	NA	ฝ่ายธุรกิจ 2

## 2.2.4 โครงการสินค้าทะเลคุณภาพดี ราคาประหยัด เพื่อสวัสดิการแก่ข้าราชการและชุมชนทั่วไป

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อเพิ่มช่องทางดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กรสะพานปลาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. เพื่อกระจายสินค้าทะเลสดคุณภาพดี ราคาประหยัด ไปสู่บริโภคที่เป็นเครือข่ายพันธมิตรไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง</p> <p>3. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กรสะพานปลา</p>	<p>นำสินค้าสัตว์น้ำทะเลสดและแปรรูปไปจำหน่ายยังหน่วยงานเครือข่ายที่เป็นพันธมิตร ยอดวันละประมาณ 22,000 บาทถึง 30,000 บาท รายได้สุทธิวันละประมาณ 2,500 -3,000 บาท หรือ เฉลี่ยเดือนละประมาณ 60,000บาท หรือ ปีละประมาณ 720,000 บาท</p>	<p>เป็นโครงการที่ดำเนินการโดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานรวบรวมและกระจายสินค้าสัตว์น้ำและสะพานปลาทำเทียบเรือประมงในสวนภูมิภาค เพื่อจัดหาสินค้าทะเลสดจากสะพานปลาทำเทียบเรือโดยตรง และจัดหาสินค้าแปรรูป เพื่อนำไปจำหน่ายยังกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นข้าราชการ ลูกจ้างในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รัฐวิสาหกิจอื่นที่เป็นเครือข่ายใหม่</p>	<p>ศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าสัตว์น้ำกรุงเทพ ตั้งอยู่ในบริเวณสะพานปลากรุงเทพ</p>	<p>ปี 2557-2558</p>	<p>เงินยืมจากโครงการซื้อขายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแปรรูป 4,500,000 บาท โดยยืมเพื่อหมุนเวียนจำนวน 300,000 บาท</p>	<p>ฝ่ายธุรกิจ 2</p>

## 2.3 แผนงานปรับปรุงพัฒนาธุรกิจเดิม

### 2.3.1 โครงการสนับสนุนและพัฒนากิจการประมง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
เพื่อปรับปรุงการให้สินเชื่อตามโครงการพัฒนาการประมงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านการให้บริการ การขยายประเภทของสินเชื่อการคัดเลือกลูกค้า ตลอดจนการจัดเก็บหนี้	เพิ่มยอดการให้สินเชื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละปี โดยมีอัตราการเกิดหนี้เสียไม่เกิน 5%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สํารวจข้อมูลการให้สินเชื่อจากหน่วยงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง เพื่อรวบรวมประเด็นปัญหา</li> <li>2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการให้สินเชื่อ โดยใช้การตลาดเชิงรุก</li> <li>3. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ โดยเน้นคุณภาพของผู้ขอกู้</li> <li>4. อบรม ให้ความรู้เจ้าหน้าที่</li> </ol>	สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง	2556 – 2559	รายได้ 173.823 ล้านบาท รายจ่าย 171.195 ล้านบาท	ฝ่ายธุรกิจ ( ฝ่ายปฏิบัติการ 1-2 )

### กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมประมงไทยให้เข้มแข็ง

#### 3.1 แผนงานสร้างเสริมความรู้ในชุมชนประมง

##### 3.1.1 โครงการอบรม ฝึกฝนอาชีพเสริมให้กับกลุ่มแม่บ้านในชุมชนประมง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
1. เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวประมง 2. เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าประมง หรือเศษที่เหลือจากสินค้าประมง	ฝึกอบรมแม่บ้านในชุมชนประมงปีละ 2 รุ่น รุ่นละประมาณ 20 คน	1. คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิชาชีพที่เหมาะสม 2. ประสานงานกับหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านต่างๆ เช่น การประดิษฐ์สิ่งของ การแปรรูปสัตว์น้ำ เพื่อขอความร่วมมือด้านวิทยากร 3. จัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม 4. ดำเนินการฝึกอบรม 5. ประเมินผล	จังหวัดที่มีชุมชนประมงทั่วประเทศ	2556-2558	0.25(ปีละ 50,000 บาท)	ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ 1 – 2)

### 3.1.2 โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของลูกเรือประมง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับโรคติดต่อที่สำคัญ เช่นโรคเอดส์ และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ ต่างๆ ให้กับกลุ่มลูกเรือประมง ซึ่งเป็นกลุ่มเสี่ยง ให้รู้จักดูแล ป้องกันตนเองจากโรคติดต่อต่างๆ</p> <p>2. เพื่อลดปัญหาโรคติดต่อในชุมชนประมง</p>	<p>ชาวประมง และลูกเรือประมงที่มาใช้บริการท่าเทียบเรือประมงสงขลา คนในชุมชนรอบท่าเทียบเรือประมงสงขลา</p>	<p>1. จัดตั้งศูนย์สุขภาพลูกเรือในบริเวณท่าเทียบเรือประมงสงขลา (ท่าสะพาน)</p> <p>2. ประสานงานกับสำนักโรคเอดส์ วัณโรค และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ กรมควบคุมโรค เพื่อจัดเจ้าหน้าที่มาประจำที่ศูนย์ฯ เพื่อให้ความรู้และคำปรึกษา</p> <p>3. ทำการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใช้บริการ</p>	<p>ท่าเทียบเรือประมงสงขลา (ท่าสะพาน) อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา</p>	<p>3 ปี ( 2556 – 2558 )</p>	<p>0.50 (ปีละ 100,000 บาท)</p>	<p>ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒน</p>

### 3.2 แผนงานรักษาสีสิ่งแวดล้อม

#### 3.2.1 โครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อมกับองค์การสะพานปลา

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่องการป้องกันและแก้ไขปัญหาคุณภาพน้ำทั้งในพื้นที่ลุ่มน้ำวิกฤติ</p> <p>2. เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือในการป้องกันและแก้ไขคุณภาพน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำวิกฤติ ของกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>เข้าใจในเรื่องการป้องกันและแก้ไขปัญหาคือคุณภาพน้ำทั้งในพื้นที่ลุ่มน้ำวิกฤติ</p> <p>ได้แก่ ลุ่มน้ำท่าจีน ลุ่มน้ำปากพนัง และลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา</p>	<p>1. ประสานงานกับกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดเตรียมหลักสูตรการอบรม</p> <p>2. กำหนดวันฝึกอบรม</p> <p>3. จัดหาวิทยากร</p> <p>4. องค์การสะพานปลาคัดเลือกชาวประมง ผู้ประกอบการ และพนักงานองค์การสะพานปลาเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>5. ดำเนินการฝึกอบรม</p>	<p>พื้นที่ลุ่มน้ำวิกฤติ คือ</p> <p>เจ้าพระยา ท่าจีน</p> <p>บางปะกง ปราณบุรี นครนายก ลำตะคอง และทะเลสาบสงขลา</p>	3 ปี ( 2556-2558 )	NA	ฝ่ายยุทธศาสตร์การ พัฒนา (ฝ่ายปฏิบัติการ 1 – 2)

#### กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถบริหารจัดการ

##### 4.1 แผนงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

##### 4.1.1 โครงการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (ECONOMIC VALUE MANAGEMENT : EVM) มาบริหารจัดการองค์การสะพานปลา

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่า</p> <p>2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีเป้าหมายและตัวชี้วัดทั้งระบบที่ชัดเจนสามารถสะท้อนถึงความสามารถในการเพิ่มมูลค่าให้กับกิจกรรมหรือธุรกิจขององค์การ</p> <p>3. เพื่อให้มีการนำระบบ EVM มาใช้ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ</p>	<p>1. การนำระบบ EVM เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินงานธุรกิจ</p> <p>2. วัดความก้าวหน้าของผลการค่า EVM และเชื่อมโยงกับการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง</p> <p>3. ดำเนินการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่ สคร.กำหนด</p>	<p>1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงาน EVM</p> <p>2. ศึกษาแนวทางตามคู่มือที่ สคร. กำหนด</p> <p>3. อบรมให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>4. ดำเนินการตามขั้นตอนของ สคร. ให้ครบทุกระยะ</p>	<p>1. ส่วนกลาง</p> <p>2. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง</p>	ปี 2556-2560	-	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร(คณะกรรมการกำหนดทิศทางและคณะทำงานEVM และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง)

#### 4.1.2 โครงการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐ

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การดำเนินงานตามภารกิจนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การสะพานปลา</p> <p>2. เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อนเป็นการประหยัดงบประมาณของรัฐและหน่วยงาน</p>	<p>มีการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานต่างๆ อย่างน้อยปีละ 1 แห่ง</p>	<p>1. จัดทำรายละเอียดทรัพยากรที่มีอยู่ และความต้องการใช้ทรัพยากรเพื่อเป็นข้อมูลในการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ</p> <p>2. เวียนแจ้งหน่วยงานในสังกัดเพื่อทราบและถือปฏิบัติตามนโยบาย</p> <p>3. ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการ</p>	<p>1. ส่วนกลาง</p> <p>2. สะพานปลา / ท่าเทียบเรือประมงต่างๆ</p>	<p>ปี 2556-2560</p>	<p>NA</p>	<p>ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา</p>



## 4.2 แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร

### 4.2.1 โครงการปรับปรุงการกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน (Competency) ในตำแหน่งต่างๆ

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>2. เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>3. เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและเกิดความสมดุลระหว่างคนกับงาน</p> <p>4. เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการดำเนินงานตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม</p>	<p>1. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมทางด้านทักษะความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่องาน (Competency)</p> <p>2. ปรับปรุงด้านการสรรหา / คัดเลือกบุคลากร</p> <p>3. ปรับปรุงด้านการวิเคราะห์หมอบหมายงาน</p> <p>4. ปรับปรุงด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการ</p> <p>2. ศึกษา รวบรวมข้อมูล ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน</p> <p>3. จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>4. ติดตามและประเมินผล</p>	<p>1. ส่วนกลาง</p> <p>2. สะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง</p>	ปี 2556-2557	1.00	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร

#### 4.2.2 โครงการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดค่าตอบแทน(KPI)

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดค่าตอบแทนเป็นไปอย่างมีระบบ</p> <p>2. เพื่อให้กระบวนการประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส</p> <p>3. เพื่อก่อให้เกิดระบบคุณธรรม(Merit System) ในการบริหารงาน</p>	<p>มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. จัดตั้งคณะทำงาน</p> <p>2. กำหนดแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลและการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร</p> <p>3. จัดทำรายงานและคู่มือการประเมินผล และการกำหนดค่าตอบแทนเสนอผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ</p> <p>4. ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร</p> <p>5. ดำเนินการ</p> <p>6. ติดตามประเมินผล</p>	<p>ทุกหน่วยงานขององค์การสะพานปลา</p>	<p>ปี 2556 – 2557</p>	-	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร

#### 4.2.3 โครงการฝึกอบรมพนักงานองค์การสะพานปลา

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. เพื่อปลูกฝังค่านิยมในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร</p> <p>3. เพื่อสร้างทัศนคติและปลูกฝังค่านิยมด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน</p> <p>4. เพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการบริหารงาน มีความทุ่มเทในการทำงานในวิชาชีพเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร</p>	<p>1. จัดฝึกอบรม</p> <p>2. หลักสูตร</p> <p>2.1 หลักสูตรมนุษยสัมพันธ์และจิตวิทยาภาพในการทำงาน</p> <p>2.2 หลักสูตรความปลอดภัยอาชีวอนามัยและภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>2.3 หลักสูตรโครงการนำร่องปรับปรุงการกำหนดทักษะ ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน (Competency) ในตำแหน่งต่างๆ(ส่วนของงานฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร</p>	<p>1. จัดทำแผนงาน/โครงการฝึกอบรม</p> <p>2. จัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาดำเนินการฝึกอบรม</p> <p>3. ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรม</p>	<p>1. ส่วนกลาง</p> <p>2. สะพานปลา/ ท่าเทียบเรือประมงทุกแห่ง</p>	<p>ปี 2556-2560</p>	<p>1.50</p>	<p>ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร</p>

#### 4.3 แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

##### 4.3.1 โครงการองค์ความรู้(KM)และศูนย์กลางการเรียนรู้(KM Center)

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>1. เพื่อส่งเสริมให้องค์การสะพานปลาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. เพื่อให้พนักงานขององค์กรสะพานปลามีความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>1. การแบ่งปันความรู้/ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากเจ้าของงาน ของกิจกรรม ไม่น้อยกว่า จำนวน 3 เรื่อง</p> <p>2. การรวบรวมความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน (คู่มือการปฏิบัติงาน) โดยบุคลากรเจ้าของงาน ไม่น้อยกว่า ๒๐ เรื่อง</p>	<p>เป็นโครงการต่อเนื่อง สํารวจเนื้อหาจากหน่วยงานต่างๆ องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายแปลงเป็นดิจิทัล สำหรับการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยผู้ใช้งานสามารถเข้าได้จากหน้าเว็บไซต์ และจัดตั้งศูนย์ KM-center ที่เป็นสถานที่จริง สำหรับเผยแพร่เอกสาร หนังสือ สามารถให้พนักงานสามารถเข้าไปใช้บริการพูดคุย สื่อสารและพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน</p>	<p>สำนักงานองค์การสะพานปลา</p>	<p>ปี 2558-2560</p>	-	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร

#### 4.3.2 โครงการบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
<p>เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเอกสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จัดการเอกสารสามารถทำได้สะดวกรวดเร็ว เอกสารมีระบบระเบียบมากขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานในการจัดการเอกสาร ช่วยให้การสืบค้นข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถติดตามและตรวจสอบสถานะเอกสารได้ทันที ลดค่าใช้จ่าย ลดปริมาณกระดาษและลดพื้นที่การจัดเก็บเอกสาร</p>	<p>ผู้บริหารองค์กร สะพานปลาสามารถมีข้อมูลที่จำเป็นที่ส่งมาครบทุกแผนก</p>	<p>เป็นการดำเนินโครงการศึกษาความเป็นไปได้ สำรวจ และวิเคราะห์ความต้องการของการจัดเก็บระบบเอกสาร โดยนำเข้าเอกสารชนิดต่างๆ เข้ามาในระบบ โดยการสแกน หรือจากไฟล์เอกสารชนิดต่างๆ จากคอมพิวเตอร์ นำมาจัดเก็บรักษาและทำสารบัญหรือดัชนีการค้นหา สามารถนำกลับมาใช้ และสามารถป้องกันการคัดลอกปลอมแปลงหรือทำลายได้</p>	<p>สำนักงานองค์กร สะพานปลา</p>	<p>ปี 2557-2559</p>	<p>-</p>	<p>ฝ่ายบริหารและพัฒนา องค์กร</p>

#### 4.3.3 โครงการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร(MIS)ต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินการ	พื้นที่ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก (หน่วยงานสนับสนุน)
เพื่อให้ผู้บริหารองค์การสะพานปลา สามารถใช้รับข้อมูลจากทุกฝ่ายที่มากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจ และการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทันต่อสถานการณ์	ผู้บริหารองค์การสะพานปลาสามารถมีข้อมูลที่จำเป็นที่ส่งมาครบทุกหน่วยงาน และผู้บริหารระดับรอง ผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสามารถใช้งานได้ครบทุกท่าน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาระบบงานด้านต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ</li> <li>2. ทหาหรือผู้ปฏิบัติงานในการออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบงาน</li> <li>3. ทดลองดำเนินการและประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ</li> <li>4. นำระบบที่ได้รับการยอมรับมาใช้ในการปฏิบัติงาน</li> </ol>	สำนักงานองค์การสะพานปลา	ปี 2558	-	ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร

## บทที่ 8

### แผนด้านการเงินขององค์การสะพานปลา

พ.ศ. 2557 – 2561

#### ส่วนที่ 2 : ข้อมูลแสดงฐานะการเงิน (ข้อมูลประกอบงบกำไรขาดทุน)

##### 1. บทวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา

ในระยะหลายปีที่ผ่านมาการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาประสบปัญหาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลประกอบการมีแนวโน้มลดลง โดยมีสาเหตุสำคัญได้แก่

1. รายได้จากการดำเนินงานหลักมีแนวโน้มลดลง แม้ว่าองค์การสะพานปลาได้มีการขยายงานด้านธุรกิจเพื่อเป็นการสร้างรายได้เพิ่ม แต่ยังไม่สามารถสร้างรายได้ให้เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมาย ในขณะที่รายได้กว่าร้อยละ 80 ขององค์การสะพานปลามาจากการดำเนินงานของสะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมงต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ ได้แก่ รายได้จากการจัดเก็บค่าบริการ ค่าธรรมเนียมต่างๆ และรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน ได้แก่ ค่าเช่าอาคารและที่ดินเพื่อประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประมงในพื้นที่ของสะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมงต่างๆ เป็นเหตุให้รายได้ส่วนใหญ่ขององค์การสะพานปลาขึ้นอยู่กับ ภาวะการณ์ ประมงเป็นหลัก และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากภาวะประมงซบเซา ซึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ดังนี้

- 1) ทรัพยากรสัตว์น้ำในประเทศเสื่อมโทรมจากการทำประมงมากเกินไป (Overfishing)
- 2) การทำประมงนอกน่านน้ำ มีปัญหาเกี่ยวข้องกับข้อตกลงและกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการลงทุนของผู้ประกอบการของไทย
- 3) การส่งออกสินค้าสัตว์น้ำได้รับผลกระทบจากปัญหาเศรษฐกิจซบเซาทั่วโลก
- 4) ราคาน้ำมันดีเซลสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ชาวประมงประสบภาวะขาดทุน ต้องหยุดทำการประมงจำนวนมาก
- 5) ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ปริมาณธุรกิจในพื้นที่ลดลง

2. ปัญหาพื้นที่ธุรกิจลดลงของสะพานปลากรุงเทพ จากการที่สะพานปลากรุงเทพซึ่งเป็นหน่วยสร้างรายได้สำคัญ ต้องส่งคืนพื้นที่ใช้งานประมาณครึ่งหนึ่งให้กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เจ้าของที่ดิน โดยพื้นที่ดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ธุรกิจ ได้แก่ ส่วนที่เป็นโรงคลุมจำหน่ายสัตว์น้ำ และอาคารแพปลา ทำให้มีปัญหาในการจัดเก็บรายได้ มีผลกระทบค่อนข้างรุนแรงต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การสะพานปลาโดยเฉพาะในปี 2555 เป็นต้นมา

3. ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ทั้งในส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจากการปรับขึ้นค่าจ้าง ค่าตอบแทนตามนโยบายรัฐบาล และการปรับเพิ่มค่าจ้างประจำปี รวมถึงภาระค่าใช้จ่ายด้านการดูแลมาตรฐานสุขอนามัยสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการผลิตน้ำสะอาดล้างสัตว์น้ำ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับระบบบำบัดน้ำเสีย ทำให้องค์การสะพานปลามีต้นทุนการดำเนินงานในส่วนนี้เพิ่มขึ้น ไม่นับรวมถึงค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม

บำรุงรักษาอาคาร สิ่งปลูกสร้างในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุการใช้งานมาเป็นระยะเวลาช้านาน ในขณะที่การบำรุงรักษาเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ

**4. แผนการหารายได้เพิ่มไม่เป็นที่น่าพอใจ** แม้ว่าในปีที่ผ่านมาองค์การสะพานปลาจะมีโครงการหารายได้เพิ่มจากการบริหารทรัพย์สินในสะพานปลา/ท่าเทียบเรือประมงต่างๆ หลายโครงการ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาที่ดินบ้านพักพนักงานที่ทำเทียบเรือประมงหัวหิน การก่อสร้างอาคารพาณิชย์ยกรรมสิทธิ์ที่ทำเทียบเรือประมงชุมพร เป็นต้น แต่โครงการส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างรายได้ตามที่กำหนด เนื่องจากมีอุปสรรคในการดำเนินโครงการ ในขณะที่การดำเนินงานด้านธุรกิจ โดยเฉพาะโครงการจัดส่งสินค้าสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแปรรูปให้กับกรมราชทัณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจตามที่วางไว้จากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกรมราชทัณฑ์

## **2. หลักเกณฑ์และสมมติฐานปีปัจจุบัน และปีล่วงหน้า**

องค์การสะพานปลา ใช้หลักเกณฑ์และสมมติฐานปีปัจจุบันและปีล่วงหน้า ในการจัดทำงบประมาณปี 2557 โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานปี 2556 ที่ผ่านมา และประมาณการรายได้ตามแผนหารายได้เพิ่มของแต่ละหน่วยงาน และแผนงานโครงการที่สำคัญ เช่น โครงการศูนย์กลางค้าสัตว์น้ำกรุงเทพ ,โครงการพัฒนาศักยภาพสะพานปลาท่าเทียบเรือประมงต่างๆ ส่วนค่าใช้จ่ายใช้เกณฑ์ตามภาวะ ค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหมวดเงินเดือน และหมวดสาธารณูปโภค แต่ยังคงยึดหลักประหยัดตามความจำเป็นในส่วนที่ดำเนินการได้ สำหรับประมาณการในปี 2557 – 2561 ประมาณการรายได้ และค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ประมาณ 5 % แต่ทั้งนี้จะพิจารณาความเป็นไปได้ในแต่ละรายการประกอบการพิจารณาด้วย



**ประมาณการงบกำไรขาดทุน**  
**ปีงบประมาณ 2557-2561**

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561
<b>รายได้</b>					
- แผนงานให้บริการ	197.532	207.409	217.779	228.668	240.101
- แผนงานดำเนินธุรกิจ/โครงการ	80.994	89.093	98.003	107.803	118.583
- กองทุนสงเคราะห์	4.204	4.414	4.635	4.867	5.110
- กองทุนสวัสดิการ	1.708	1.793	1.883	1.977	2.076
<b>รวมรายได้</b>	<b>284.438</b>	<b>302.7096</b>	<b>322.29975</b>	<b>343.31487</b>	<b>365.87077</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>					
- แผนงานให้บริการ	202.633	212.765	223.403	234.573	246.302
- แผนงานดำเนินธุรกิจ/โครงการ	75.007	82.508	90.758	99.834	109.818
- กองทุนสงเคราะห์	4.204	4.414	4.635	4.867	5.110
- กองทุนสวัสดิการ	1.488	1.562	1.641	1.723	1.809
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>283.332</b>	<b>301.249</b>	<b>320.437</b>	<b>340.997</b>	<b>363.038</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>1.106</b>	<b>1.461</b>	<b>1.863</b>	<b>2.318</b>	<b>2.833</b>

**หมายเหตุ**

1. ปี 2557 เป็นตัวเลขตามงบประมาณประจำปี 2557 ที่ตั้งไว้เป็นปีฐาน
2. รายได้ -รายจ่ายแผนงานให้บริการ เพิ่มขึ้น 5 %ทุกๆปี
3. รายได้ -รายจ่ายแผนงานดำเนินธุรกิจ/โครงการ เพิ่มขึ้น 10 %ทุกๆปี



องค์การสะพานปลา

211 เจริญกรุง 58 ยานนาวา สาทร์ กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2212-4490 โทรสาร 0-2212-5899

---

Fish Marketing Organization

211 Charoen Krung Road 58, Yannawa, Sathorn District, Bangkok.

Tel. (662) 212 - 4490 , Fax: (662) 212-5899 Internet: [www.fishmarket.co.th](http://www.fishmarket.co.th)