
การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ประจำปี 2564

สรุปผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หัวข้อ การถ่ายแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2564 – 2570 การประเมินความเสี่ยงองค์กร (RISK) และประเมินความคุ้มค่า และ มูลค่าทางเศรษฐศาสตร์(EVM) ของแผนงาน/โครงการ ประจำปีงบประมาณ 2564 – 2570

ดำเนินการโดย : คณะผู้บริหาร คณะทำงาน และ พนักงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

วิทยากร : คณะที่ปรึกษาโครงการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรสู่รัฐวิสาหกิจที่เป็นเลิศ

วัน : ศุกร์ที่ 18 กันยายน 2564

สถานที่ : ณ. ห้องประชุม 1 องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ผู้เข้าร่วมกระบวนการถ่ายทอด

1. ผู้บริหาร จำนวน 21 คน
2. พนักงาน จำนวน 13 คน
3. ผู้แทนกระทรวงการคลัง 1 คน
4. สหภาพแรงงาน จำนวน 2 คน
5. ลูกค้า จำนวน 11 คน
6. คู่ค้า จำนวน 2 คน

การประชุมการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ในภาพรวม

1. นำเสนอแผนวิสาหกิจ องค์การสุรา พ.ศ. 2564-2570
 - ที่มา และ กระบวนการ
 - วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ค่านิยม และ ความสามารถหลักขององค์กร
 - SWOT Analysis และ TOWS Metrix
2. การนำเสนอยุทธศาสตร์
 - ยุทธศาสตร์นั้นขาดรายละเอียด 1 : ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต
 - ยุทธศาสตร์ 2 : การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์
 - ยุทธศาสตร์ 3 : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
 - ยุทธศาสตร์ 4 : ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ยุทธศาสตร์ 5 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล
3. ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM : Economic Value Management)
4. แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตามหลัก Balance Score Card (BSC)
5. นำเสนอโครงการตามแผนวิสาหกิจ นำเสนอบางโครงการ แต่ทุกกลยุทธ์
6. ข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
 - ผู้บริหาร : เมื่อนำโครงการตามแผนปฏิบัติการมาดำเนินการ นั้นทำให้พบว่ายังขาดรายละเอียดปลีกย่อย และ อาจมีการปรับลำดับความสำคัญรายโครงการใหม่
 - บุคลากร : เนื่องจากแต่ละโครงการเป็นงานเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่เข้าใจในงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง ซึ่งกิจกรรมการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ นี้ทำให้มีความเข้าใจในภาพรวมของแผนวิสาหกิจมากขึ้น

- ลูกค้า : มีความน่าสนใจในทิศทางขององค์การสุรา และมีความน่าสนใจในบริการในการตรวจสอบทางห้องปฏิบัติการ เนื่องจากห้องปฏิบัติการขององค์การสุรา มีเครื่องมือและเทคนิคที่ทันสมัยและแม่นยำสูง ซึ่งหากมีกรณีที่จะต้องทดสอบทางห้องปฏิบัติการที่บริษัทไม่มีเครื่องมือการร่วมมือกับองค์การสุรา ก็จะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า
- คู่ค้า : เป็นโอกาสที่ดี ที่เห็นทิศทางในการลงทุนขององค์การสุรา อันจะทำให้บริษัทที่เป็นผู้ให้บริการด้านงานวิศวกรรม ให้กับองค์การสุรา สามารถที่จะเตรียมการเพื่อให้การสนับสนุนภาระกิจขององค์การสุราได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ฝ่ายผลิต วิศวกรรม และ ควบคุมคุณภาพ

นำเสนอและทำความเข้าใจต่อแผนปฏิบัติการขององค์การสุรา ประจำปี 2564 เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการผลิต รวมทั้งสิ้น 13 โครงการ กับผู้ปฏิบัติงานดังนี้

- โครงการที่ 1 โครงการจัดทำวอเตอร์ฟุตพริ้นท์ (Water Footprint)
- โครงการที่ 2 โครงการพัฒนาระบบตัดสินใจใช้แหล่งพลังงานที่เหมาะสมในกระบวนการผลิต
- โครงการที่ 3 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตในภาพรวม
- โครงการที่ 4 โครงการเพิ่มกำลังการผลิต
- โครงการที่ 5 โครงการพัฒนาระบบการ/ติดตามเงื่อนไขที่กำหนด (Condition - Based Maintenances System)
- โครงการที่ 6 โครงการรักษาประสิทธิภาพในการผลิต ด้วยโปรแกรมบำรุงรักษาเครื่องจักร
- โครงการที่ 7 โครงการปรับปรุงถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank และระบบส่งจ่ายน้ำมันเตาจากถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank เข้าหัวเผา
- โครงการที่ 8 โครงการลดการสูญเสียจากการโบล์ดาวน์หม้อไอน้ำหมายเลข 1,2 และ 3
- โครงการที่ 9 โครงการติดตั้งแผงโซล่าเซลล์แบบฟูลลอยน้ำ
- โครงการที่ 10 โครงการใช้ Enzyme เพิ่มปริมาณน้ำตาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- โครงการที่ 11 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการหมักเอทานอลด้วยกากน้ำตาลจากการทำงานร่วมกันของเชื้อจุลินทรีย์ยีสต์ *Saccharomyces cerevisiae* SC90 และ *Pichia stipites*
- โครงการที่ 12 โครงการจ้างต่อเติมอาคารห้องปฏิบัติการทดสอบด้านจุลชีววิทยาพร้อมจัดซื้อเครื่องมือสำหรับการทดสอบเพื่อรองรับมาตรฐาน PIC/S GMP
- โครงการที่ 13 โครงการทดสอบหาปริมาณเชื้อก่อโรคในตัวอย่างน้ำที่ใช้ในการผลิตเอทานอลและผลิตภัณฑ์เอทานอล เพื่อให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐาน PIC/S GMP
- โครงการที่ 14 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development)

สรุปความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม

โครงการที่ 1 โครงการจัดทำอวอเตอร์ฟุตพริ้นท์ (Water Footprint)

- ควรปรับตัวอุปสงค์ของโครงการเป็นด้านการอนุรักษ์การใช้น้ำ ในด้านสิ่งแวดล้อม (CSR) ร่วมกับ Carbon Foot Print จะมีน้ำหนักมากกว่าที่จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
- ควรปรับแผนให้ปีแรกเป็นการติดตั้งมิเตอร์ เพื่อวัดปริมาณการใช้น้ำ เพื่อให้ทราบปริมาณน้ำที่ใช้ และ ที่สูญเสียในแต่ละขั้นตอน และ ปีที่ 2 จะเป็นการดำเนินมาตรการเพื่อลดความสูญเสียน้ำในแต่ละกระบวนการผลิต

โครงการที่ 2 โครงการพัฒนาระบบตัดสินใจใช้แหล่งพลังงานที่เหมาะสมในกระบวนการผลิต

- ควรปรับกิจกรรม และ ปรับตัวชี้วัด เป็นการได้ข้อมูลการใช้พลังงาน แทนเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ และ ค่าเสียโอกาส

โครงการที่ 3 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตในภาพรวม

- ควรปรับเปลี่ยนชื่อ เป็น “โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษากระบวนการผลิตเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ”
- แบ่งโครงการออกเป็น 2 ปีแรกเป็นการจ้างที่ปรึกษาเพื่อมาวิเคราะห์จากนั้นจึงทำโครงการปรับปรุงในปีถัดไป
- เพิ่มกิจกรรมให้ครบถ้วน

โครงการที่ 4 โครงการเพิ่มกำลังการผลิต

- ปรับกิจกรรมให้มีการทบทวน และให้ดำเนินการตั้งโรงงานใหม่ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินการด้านการตลาดและจำหน่าย โดยประเมินว่าคงเป็นในปี 66-67

โครงการที่ 5 โครงการพัฒนาระบบการติดตามเงื่อนไขที่กำหนด (Condition - Based Maintenances System) และโครงการที่ 6 โครงการรักษาประสิทธิภาพในการผลิต ด้วยโปรแกรมบำรุงรักษาเครื่องจักร และโครงการที่ 7 โครงการปรับปรุงถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank และระบบส่งจ่ายน้ำมันเตาจากถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank เข้าหัวเผา และ โครงการที่ 8 โครงการลดการสูญเสียจากการโบว์ดาวน์หม้อไอน้ำหมายเลข 1,2 และ 3 ควรรวมกันเป็นแผนงานบำรุงรักษา ซึ่งประกอบไปด้วย 4 โครงการ

- ปรับให้โครงการที่ 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน อันเนื่องมาจากมีน้ำมันรั่วไหลไปยังสิ่งแวดล้อม
- ปรับตัวชี้วัดเป็น จำนวนชั่วโมงในการซ่อมเพื่อให้กระบวนการผลิตสามารถกลับมาใช้งานได้

โครงการที่ 9 โครงการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์แบบทุ่นลอยน้ำ

- ทำการทบทวนในรายละเอียดเกี่ยวกับ รายละเอียดเทคนิคของโครงการ ประโยชน์ที่ได้ การทยอยลงทุน (ผ่อนชำระ) และ ควรแยกโครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน ก่อนที่จะดำเนินการจริง

โครงการที่ 10 โครงการใช้ Enzyme เพิ่มปริมาณน้ำตาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

- ปรับเป้าหมายของตัวชี้วัดเป็น ลดอัตราการใช้กากน้ำตาลในการผลิตแอลกอฮอล์ได้ต่ำกว่า 3.9 กก.

โครงการที่ 11 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการหมักเอทานอลด้วยกากน้ำตาลจากการทำงานร่วมกันของเชื้อจุลินทรีย์ยีสต์ *Saccharomyces cerevisiae* SC90 และ *Pichia stipites*

- ควรปรับเปลี่ยนชื่อ เป็น “โครงการวิจัยพัฒนาเพื่อหาแนวทางในการหมักเอทานอลด้วยกากน้ำตาล
- ปรับตัวชี้วัดเป็น % Ethanol เพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างน้อย 11% เทียบกับการหมักปกติ

โครงการที่ 14 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development)

- ควรจะอภิปรายให้ชัดเจนว่าควรจะเป็นโรงการในความรับผิดชอบของการตลาด หรือ ผลิต โดยฝ่ายผลิตสามารถดูแลภาระกิจนี้ได้

กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ส่วนงานการตลาด การจำหน่าย และบริหารบุคคล

นำเสนอและทำความเข้าใจต่อแผนปฏิบัติการขององค์การสุรา ประจำปี 2564-2570 เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานการตลาด การจำหน่าย และบริหารบุคคล รวมทั้งสิ้น 13 โครงการ กับผู้ปฏิบัติงานดังนี้

- โครงการที่ 14 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development)
- โครงการที่ 15 โครงการวิจัยสำรวจตลาดทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาคอาเซียน
- โครงการที่ 16 โครงการวิจัยสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค
- โครงการที่ 17 โครงการสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้เป็นที่จดจำ (Brand recognition)
- โครงการที่ 18 โครงการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ขององค์การสุรา
- โครงการที่ 19 โครงการเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้า (Customer experience)
- โครงการที่ 20 โครงการการตลาดทางตรง (Direct marketing)
- โครงการที่ 21 โครงการยกระดับการจำหน่ายผ่านช่องทาง Facebook
- โครงการที่ 22 แผนพัฒนาช่องทางการจำหน่ายออฟไลน์ (Offline channel development)
- โครงการที่ 23 โครงการพบปะเยี่ยมเยียนลูกค้า (Customer Site Visit)
- โครงการที่ 26 โครงการสัมมนาและสื่อสารการตลาด (Marketing seminar and communication)
- โครงการที่ 27 โครงการพัฒนาศักยภาพการจัดจำหน่ายด้วย Line official Account
- โครงการที่ 28 โครงการพัฒนาบุคลากรการตลาดดิจิทัลยุคใหม่

สรุปความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม

โครงการที่ 14 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development)

- ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจคือ ทิชชูเปียกผสมแอลกอฮอล์, สเปรย์ฉีดพ่นอากาศฆ่าเชื้อโรค, การผลิตไวน์ เบียร์ หรือสุรา จากกัญชา โดยร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น และชุมชนที่กฎหมายอนุญาตให้ปลูกกัญชาได้
- แนวทางการปฏิบัติงานจริง อาจเป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นการควบคุมต้นทุน และประหยัดงบประมาณรัฐ
- เพิ่มเติมตัวชี้วัด “มีผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มแอลกอฮอล์สำหรับอุตสาหกรรมใหม่” โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มแอลกอฮอล์สำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (99.99%)

โครงการที่ 15 โครงการวิจัยสำรวจตลาดทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาคอาเซียน

- เพิ่มเติมตัวชี้วัด “ได้ข้อมูลด้านการตลาดในต่างประเทศจำนวน 5 ประเทศ”
- ระวางความเสี่ยงในเรื่องของการที่ผู้รับจ้างทำงานไม่ตรง/ไม่ครบตาม TOR

โครงการที่ 16 โครงการวิจัยสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค

- เพิ่มเติมตัวชี้วัด “ได้รับจำนวนแบบสอบถามอย่างน้อย 10,000 ชุดต่อปี”
- ตัดตัวชี้วัด “จำนวนกลุ่มลูกค้า” ออก ให้เพิ่มเติมตัวชี้วัดเป็น “ข้อมูลพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่จำแนกตามกลุ่มผลิตภัณฑ์”

โครงการที่ 17 โครงการสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้เป็นที่จดจำ (Brand recognition)

- เพิ่มเติมตัวชี้วัดในเรื่องของช่องทางจำหน่ายใหม่ 1 ช่องทาง เพื่อต่อบัณฑิตประสงค์ในข้อ 4
- เพิ่มเติมตัวชี้วัด “จำนวนลูกค้ารายใหม่”

โครงการที่ 18 โครงการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ขององค์การสุรา

- อส.มีระบบ e-Commerce อยู่แล้ว เพียงแต่ยังไม่เอื้อต่อผู้ใช้งาน/ผู้ซื้อสินค้าเท่าไรนัก เสนอให้ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานเป็น “พัฒนาและปรับปรุงระบบเดิม” ให้ง่ายและสะดวกต่อผู้ที่เข้ามาใช้งาน/สั่งซื้อสินค้า (User Friendly)
- เสนอความคิดเห็นให้มีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมข้อมูลในกฎระเบียบทางบัญชีและการเงินให้มีความคล่องตัวและรองรับระบบดิจิทัล/ออนไลน์มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- อาจจะพัฒนาในรูปแบบที่เรียกว่า “แอป” (Application) โดยเฉพาะที่เป็น Platform บนโทรศัพท์เคลื่อนที่/มือถือ เพื่อที่จะตอบโต้พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น

โครงการที่ 19 โครงการเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้า (Customer experience)

- เพิ่มเติมตัวชี้วัด “จัดกิจกรรมหรือสัมมนาในกลุ่มลูกค้าอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี โดยไม่ซ้ำกลุ่มเดิม” โดยเฉพาะกลุ่มทางการแพทย์ และห้องปฏิบัติการ (Laboratory)
- เพิ่มเติมตัวชี้วัด “กลุ่มลูกค้าเดิมซื้อผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นเพิ่ม (Cross Selling)” เช่น เคยซื้อ L Pure95 ก็ให้ซื้อ L Pure70 เพิ่ม

โครงการที่ 20 โครงการการตลาดทางตรง (Direct marketing)

- เปลี่ยนชื่อโครงการเป็น “สื่อสารการตลาดทางตรง” แทน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานที่ระบุภายใต้โครงการนี้
- อาจจะต้องมีการปรับงบประมาณดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานและกิจกรรม

โครงการที่ 21 โครงการยกระดับการจำหน่ายผ่านช่องทาง Facebook

- เพิ่มเติมรายละเอียดตัวชี้วัดในเรื่อง “สัดส่วนยอดขายจากช่องทางจำหน่ายผ่าน Facebook” เป็น “สัดส่วนยอดขายจากช่องทางจำหน่ายผ่าน Facebook เพิ่มขึ้น 100% จากเดิม”

การประเมินผลการเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

ผลการประเมินของคู่ค้าและลูกค้า

คำถาม	ระดับคะแนน (5 มากสุด)
1.ภาพรวมการจัดสัมมนา	3.75
2.ความเกี่ยวข้องกับแผนวิสาหกิจ	3.75
3. แผนวิสาหกิจ มีความสอดคล้องกับองค์การสู่ในระดับใด	4.25
4. ความเหมาะสมของกระบวนการในการจัดทำแผนวิสาหกิจ	3.5
5. แผนวิสาหกิจมีความเสี่ยงในระดับใด	3.75
6. การประเมินโครงการเชิงเศรษฐศาสตร์มีความเหมาะสมเพียงใด	3.75
7. ความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้	4
8. ความเหมาะสมของสถานที่	4
9. ความเหมาะสมของเวลา	3.75

ผลการประเมินของผู้บริหารและบุคลากร

คำถาม	ระดับคะแนน (5 มากสุด)
1.ภาพรวมการจัดสัมมนา	3.68
2.ความเกี่ยวข้องกับแผนวิสาหกิจ	3.58
3. แผนวิสาหกิจ มีความสอดคล้องกับองค์การสุราในระดับใด	4.32
4. ความเหมาะสมของกระบวนการในการจัดทำแผนวิสาหกิจ	3.53
5. แผนวิสาหกิจมีความเสี่ยงในระดับใด	3.84
6. การประเมินโครงการเชิงเศรษฐศาสตร์มีความเหมาะสมเพียงใด	3.63
7. ความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้	3.74
8. ความเหมาะสมของสถานที่	3.11
9. ความเหมาะสมของเวลา	3.53

ภาพประกอบการร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย stakeholder













