

**แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์
การจัดการความรู้ ระยะสั้นและระยะยาว
ปีงบประมาณ 2566**





คำนำ

แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 – 2570 และหลักการบริหารจัดการความรู้ ภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model) เพื่อให้บรรลุตามหลักเกณฑ์การประเมิน และเป็นแผนที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติ พัฒนาให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิตสามารถใช้ความรู้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์

คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
กันยายน 2565



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง	จ
บทที่ 1	1
ความเป็นมา	1
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	1
หลักการและเหตุผล	2
แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	4
ประเด็นความสำคัญการเชื่อมโยงต่อการจัดการความรู้	5
บทที่ 2	9
กรอบแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท การจัดการความรู้	9
1. การระบุลักษณะของธุรกิจ กิจการ หรืองาน (Identify underlying Business Imperative and Driven)	9
2. การระบุลักษณะของธุรกิจ กิจการ หรืองาน (Identify underlying Business Imperative and Driven)	11
3. การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้	13
4. การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Areas)	14
บทที่ 3	20
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	20
1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	20
2. การศึกษา สํารวจ วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยภายใน	35
3. ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ปี พ.ศ.2564	40



สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
4. แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ปี พ.ศ. 2564	41
5. ผลการประชุมระดมความคิดและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรหลักที่เกี่ยวข้อง ด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ	41
บทที่ 4	44
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	44
บทที่ 5	50
การติดตาม ทบทวน และประเมินผล	50
การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ ในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต	50
การทบทวนและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการประจำปี การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล	51



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	หลักการการจัดการความรู้	2
2	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	7
3	ลักษณะธุรกิจ กิจการ หรืองาน 4 ลักษณะ	9
4	แสดงถึง กระบวนการหลัก (Core Process) ขององค์การสุรา	11
5	แสดงถึง แผนผังกระบวนการ (Process Mapping) ของกิจกรรมหลักของ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	12
6	ลักษณะธุรกิจกิจการ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	12
7	LDO Knowledge Management Conceptual Framework/Model	13
8	แนวคิดการกำหนดความรู้จากบนลงล่าง	14
9	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	15
10	ทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายการพัฒนา 4 ระยะ	23
11	แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การพัฒนารวม ทั้ง 6 ด้าน	23
12	ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)	28
13	กรอบยุทธศาสตร์ของนโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555-2564)	32
14	ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	33
15	ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	34
16	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ทั้ง 5 มิติ	44
17	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	44

สารบัญตาราง



1	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)	3
2	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)	4
3	ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ	6
4	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้นส่วนของการจัดการความรู้และนวัตกรรม	8
5	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มิติที่ 2	16
6	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มิติที่ 3	17
7	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มิติที่ 1 และ 4	18
8	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มิติที่ 5	19
9	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือการวิเคราะห์ PESTEL	34
10	ผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้ด้วย SWOT Analysis	38
11	TOWS Matrix Analysis	40
12	การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับการจัดการความรู้	42
13	การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) กับการจัดการความรู้	43
14	การนำความรู้ไปใช้ ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร	45
15	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1	46
16	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	47
17	โครงการยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1	48
18	โครงการยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	49
19	แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม	52
20	การติดตามประเมินผลโครงการ	53

บทที่ 1

ความเป็นมา

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ในปี พ.ศ. 2485 ได้โอนกิจการประเภตสุราจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงการอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีคำสั่งให้ควบรวมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน และในปี พ.ศ. 2502 ได้โอนโรงงานสุรายุทธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต โดยเมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงาน แล้วจึงมอบให้ กรมสรรพสามิต ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี จากนั้นได้มีการปรับปรุงวิธีการขาย และผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงานดำเนินการเองเพียง 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรีอีก 1 โรงงาน โดยผลการดำเนินการพบว่าต้นทุนการผลิตของโรงงานสุรายุทธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงกว่ามาก จึงได้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ แต่ได้รับน้ำสุราโรงงานยุทธยาไปจำหน่าย ในปี พ.ศ. 2506 รัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ได้ดำเนินการตามนโยบายพิเศษทางด้านพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ จัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2506 ซึ่งมีทั้งหมด 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และสำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2539 โรงงานสุรายุทธยาหยุดดำเนินการ เนื่องจากที่ตั้งอยู่ในพื้นที่องค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) และประกาศเป็นมรดกโลก จึงย้ายโรงงานมาที่จังหวัดฉะเชิงเทราปี พ.ศ. 2544 โดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้มีนโยบายให้ย้าย สำนักงานใหญ่มาอยู่รวมกันที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า มีเนื้อที่ประมาณ 139 ไร่ ด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ต่อระบบบริหารจัดการน้ำกากส่าที่เกิดจากกระบวนการผลิต จึงเช่าที่ดินเพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว และถ่ายโอนความเสี่ยงในระบบบริหารจัดการน้ำกากส่า โดยได้ทำสัญญาอนุญาตให้ บริษัท ดีวาณิชย์ จำกัด ดำเนินการบำบัดน้ำกากส่า ปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับสัมปทานในการบำบัดน้ำเสียเป็นระยะเวลา 30 ปี เพื่อดำเนินการในระบบบำบัดน้ำเสียโดยระบบก๊าซชีวภาพ

องค์การสุราฯ ได้จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) ตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบพลอยได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์ในการผลิตสุราเพื่อหารายได้เข้ารัฐ
- 2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตตามข้อ 1)

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึงทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ประกอบกิจการและบริการอื่น ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา โดยประกาศกระทรวงการคลังให้โรงงาน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นผู้ทำและขายสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ตลอดจนกำหนดราคาขายส่งและราคาขายปลีก โดยการอนุมัติของประธานคณะกรรมการบริหารกิจการ องค์การสุราฯ และไม่ให้โรงงานสุรากลั่นแห่งอื่นทำสุรา

สามทับ (แอลกอฮอล์) ออกจำหน่ายภายในประเทศ ซึ่งจากปัญหาโรคระบาดของการแพร่ของเชื้อไวรัสโควิด-19 เพื่อเป็นการส่งเสริมในการป้องกันการแพร่กระจายของโรคดังกล่าว กรมสรรพสามิต ได้ประกาศเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการขอใช้สิทธิเสียภาษีในอัตราศูนย์ สำหรับสุราสามทับที่นำไปทำการแปลงสภาพ เพื่อใช้ในการผลิตภัณฑทำความสะดวกมือที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบที่มีได้ทำขึ้นเพื่อการจำหน่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ซึ่งมี 3 กลุ่ม คือ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสุราสามทับเพื่อการส่งออก และกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเอทานอลสามทับ เพื่อการส่งออกและกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเอทานอล เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงให้เสียภาษี แอลกอฮอล์หรือสุราสามทับในอัตราศูนย์บาทต่อลิตร ตามแนวนโยบายทำให้แต่ละกลุ่มบริหาร อุปสงค์และอุปทานให้มีความเหมาะสมและส่งเสริมการแข่งขันกับต่างประเทศ

หลักการและเหตุผล

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรม แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ ให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระหว่างปี 2566 – 2570 โดยอาศัยหลักการของการจัดการความรู้



ภาพที่ 1 หลักการการจัดการความรู้

จากภาพที่ 1 เป็นการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการของการจัดการความรู้ โดยการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สิ่งที่ต้องพิจารณาและดำเนินการ ประกอบด้วย

1. ตัวแบบความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model : OKM) ซึ่งเป็นผลรวมของความรู้ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อองค์กร หรือการดำเนินกิจการขององค์กร และสะท้อนอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ทรัพย์สินทางปัญญา ปรัชญาองค์กร โดยปกติตัวแบบความรู้ระดับองค์กรจะสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร เพื่ออธิบายว่าองค์กรที่จัดตั้งด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้

2. ตัวแบบความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model : TKM) เป็นความรู้ระดับกระบวนการหรืองาน (Work Process) ที่อธิบายว่ากระบวนการทำงานในแต่ละงานนั้นต้องใช้ความรู้อะไรบ้างเพื่อผลักดันให้กระบวนการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ

3. ตัวแบบความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model : AKM) เป็นความรู้ระดับบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในงานที่บุคลากรแต่ละหน้าที่ต้องรับผิดชอบ สะท้อนอยู่ในรูปแบบของขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency)

เมื่อเราพิจารณาตัวแบบองค์การระดับต่าง ๆ แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาจัดทำแผนภูมิความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อให้เห็นการเคลื่อนไหวหรือการไหลของความรู้ในองค์กร (Knowledge Flow) ตลอดทั้งเป็นรากฐานสำคัญในการทำความเข้าใจความรู้ และการจัดกิจกรรมความรู้ (Knowledge Management Activities) ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) เป็นต้น

หลักการดังกล่าว จากภาพที่ 1 ได้อธิบายถึงกระบวนการสำคัญที่ต้องได้รับการออกแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ อันได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการประเมินความรู้ กระบวนการจัดเก็บความรู้ กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดจะต้องได้รับการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลกระทบได้นั้น ต้องมีอีก 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้
2. การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร
3. การตรวจติดตามการจัดการความรู้ (Knowledge Management Audit : KM Audit)

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ผลผลิตเชิงปริมาณ เป็นตัวเลข หรือกิจกรรมสำคัญ (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2565 - 2566
จำนวนข้อมูลมาจัดเก็บในฐานข้อมูลองค์ความรู้	อย่างน้อยปีละ 4 เรื่อง
จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	อย่างน้อย 4 องค์ความรู้ต่อปี โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ความรู้ด้าน Core Competency และ ความรู้ด้าน Functional Competency

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ หรือที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2566 - 2570
จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการจัดการความรู้ (มีคะแนนผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด)	อย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งองค์กรต่อปี
จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านระบบสารสนเทศ	อย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานกลุ่มเป้าหมายต่อปี

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

วิสัยทัศน์

“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคมเพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

ค่านิยม

ผู้นำ หมายถึง ผู้นำของการใช้โอกาสทางธุรกิจและคุณภาพในด้านอุตสาหกรรม เอทิลแอลกอฮอล์และการให้บริการของอุตสาหกรรมต้นน้ำไปสู่กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำ

เอทิลแอลกอฮอล์ หมายถึง เอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ สำหรับกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย

ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดในด้านกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย ของอุตสาหกรรมกลางน้ำ และปลายน้ำ

สร้างคุณค่าให้กับสังคม หมายถึง องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ เพื่อการส่งเสริมการเจริญเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม การสร้างตัวแทนจำหน่ายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเน้นตอบสนองความต้องการต่อสังคม

ความยั่งยืน หมายถึง การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์

เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึง การลดขยะให้เหลือศูนย์ (Zero Waste) จากกระบวนการผลิต

ประเด็นความสำคัญการเชื่อมโยงต่อการจัดการความรู้

ประเด็นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้มีความมุ่งมั่นในการสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ และการที่จะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างรากฐานของระบบด้านการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความยั่งยืนขององค์การ และการพัฒนาเทคโนโลยี หรือการปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ

- 1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
- 4) พัฒนากระบวนการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ระบุพันธกิจขององค์กรเพื่อผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ไว้ทั้งสิ้น 4 พันธกิจ

พันธกิจ	ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้
1. วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ	งานวิจัย พัฒนา เป็นงานหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่ส่งผลโดยตรงต่อการผลิต และการจัดจำหน่าย ซึ่งงานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของ Task Knowledge Model และ Agent Knowledge Model เป็นตัวผลักดันไปถึงระดับ Functional Competency สำหรับงานวิจัย และพัฒนา
2. พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน	การบริหารจัดการความรู้ มีการออกแบบให้เชื่อมโยงกับการรับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า รวมถึง องค์การสุรา มีการนำเอาระบบมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานซึ่งระบบมาตรฐานเหล่านั้นเป็นระดับการจัดการความรู้ในระดับ Task Knowledge Model

พันธกิจ(ต่อ)	ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้(ต่อ)
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์	การเชื่อมโยงเครือข่ายในระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) จะดำเนินการได้ต้องอยู่บนฐานของการอาศัยความร่วมมือทางความรู้เฉพาะ และนวัตกรรมองค์กร เนื่องจากธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ มีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน และนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน
4. พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	กระบวนการ และระเบียบปฏิบัติการขององค์การสุรา เป็นส่วนหนึ่งในระบบมาตรฐานคุณภาพขององค์การสุรา ชนิดต่าง ๆ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของ Task Knowledge Model และ Agent Knowledge Model เป็นตัวผลักดันไปถึงระดับ Functional Competency

ตารางที่ 3 ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย
2. พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่
3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม (Core Values)

- T = Teamwork การทำงานเป็นทีม
H = Humility มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน
A = Achievement มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I = Integrity โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S = Sustainability มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

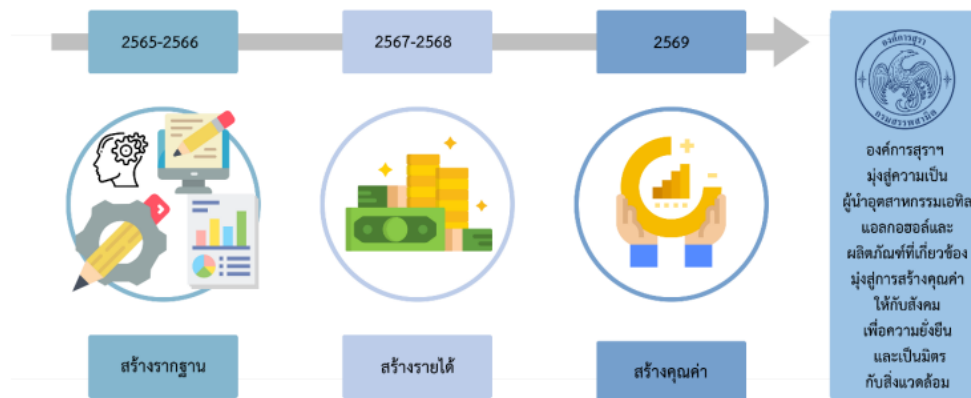
หัวข้อที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงต่อการจัดการวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อผลักดันการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยใช้ 3 พฤติกรรมคาดหวัง ได้แก่ Teamwork Achievement และ Sustainability

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทบทวนและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรดังภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position)

ซึ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กร จะกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์การสุราฯ ต้องการไปให้ถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้นได้ใช้ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (ทรัพยากร ผลการดำเนินงาน) และภายนอก (บริบทของตลาด กลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่ง เป้าหมายที่องค์การสุราฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รูปภาพแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากวิสัยทัศน์ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เมื่อนำมาวิเคราะห์ ในมุมมองของการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อกำหนดให้สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกัน จะสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 4 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้นส่วนของการจัดการความรู้

ประเด็นความเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

องค์การสุรา กรมสรรพสามิตได้ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ไว้ทั้งสิ้น 3 ระยะ

	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
	2565 - 2566	2567 - 2568	2570
	สร้างรากฐาน	สร้างรายได้	สร้างคุณค่า
Strategic Objective	การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการกระบวนการผลิต และบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
KM & Innovation	การสร้าง Infrastructure ที่รองรับการสร้างรากฐานผ่านกระบวนการ และระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge as Infrastructure)	นวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินการในการสร้างรายได้ (Innovation drive Business)	นวัตกรรมสู่องค์กรที่ยั่งยืน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Innovative Organization)

ตารางที่ 4 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้น ส่วนของการจัดการความรู้และนวัตกรรม

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และความสอดคล้องต่อ Core Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าการผลักดันให้บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น และเพื่อให้สามารถก้าวสู่การเป็นนวัตกรรมสู่องค์กรที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Innovative Organization) ในปี 2569 ได้ โดยกำหนดตำแหน่งและเป้าหมายการจัดการความรู้ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

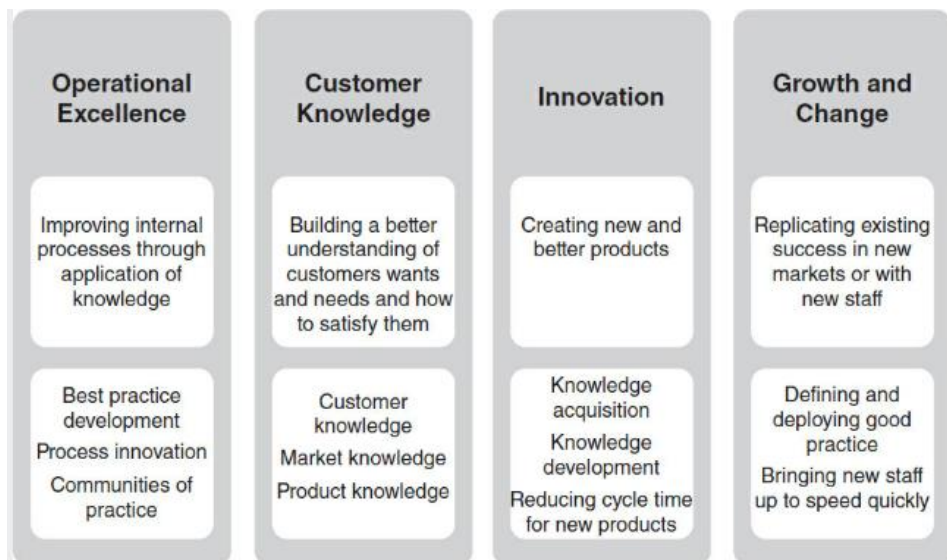
บทที่ 2

กรอบแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท การจัดการความรู้

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้จะมีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุลักษณะของธุรกิจ กิจกรรม หรืองาน (Identify underlying Business Imperative and Driven)

ในมิติของการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ สิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างแรกคือการระบุลักษณะของธุรกิจ กิจกรรม หรืองานออกมาให้ได้ โดยจะมีทั้งสิ้น 4 ลักษณะ ทั้งนี้ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ 4 ลักษณะ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Area)



ภาพที่ 3 ลักษณะธุรกิจ กิจกรรมหรืองาน 4 ลักษณะ

1.1 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ/ดำเนินการ (Operation Excellence)

ลักษณะธุรกิจ กิจกรรม หรืองานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติการหรือดำเนินการนั้น ในมิติของการจัดการความรู้ จะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการทำงานบนฐานความรู้ มองว่าประสิทธิภาพประสิทธิผลจากการปฏิบัติการ พัฒนาตัวอย่างที่เป็นเลิศ ความรู้ในส่วนนี้โดยส่วนมากคือความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นในการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของธุรกิจ กิจกรรม หรืองานลักษณะนี้ จะเป็นยุทธศาสตร์ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างมาตรฐานในกระบวนการปฏิบัติงาน การสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผล และผลิตภาพของกระบวนการทำงาน โดยใช้ฐานความรู้ในการผลักดัน

1.2 มุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจลูกค้า (Customer Knowledge)

ลักษณะธุรกิจ กิจกรรมหรืองานที่มุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจของลูกค้า การจัดการความรู้มีเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาการส่งมอบความรู้ไปยังลูกค้าโดยตรง ผ่านบุคลากรที่ทำงานกับลูกค้าหรือติดต่อกับลูกค้า (Customer Touch Point) เป้าหมายเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และการเพิ่มระดับการให้บริการแก่ลูกค้า การเพิ่มยอดขาย ดังนั้นความรู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนนี้ อาทิ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความรู้ความเข้าใจตลาด และแนวโน้มการตลาด รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในส่วนนี้จะเกิดขึ้นได้ทั้งในองค์กร และเป็นความรู้จากภายนอก โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจความต้องการลูกค้า

1.3 มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation)

ลักษณะธุรกิจ กิจกรรมหรืองานที่ความรู้มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ความรู้ในกลุ่มนี้อยู่บนฐานของการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา อาศัยกระบวนการจัดการความรู้เต็มรูปแบบ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้จะมุ่งเน้นการสร้างกิจกรรมความรู้ใหม่เพื่อผลักดันธุรกิจ สร้างกระบวนการเรียนรู้ มีคลังความคิด มีกระบวนการสร้างสรรค์ โดยสิ่งที่สำคัญคือการสร้างกระบวนการที่ลดระยะเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนผลักดัน

1.4 มุ่งเน้นการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง (Growth and Change)

ลักษณะธุรกิจ กิจกรรมหรืองานที่มุ่งเน้นการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเน้นและระบุดึงการเรียนรู้จากความสำเร็จของการดำเนินงานที่สำคัญ บทเรียนจากการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ปัจจุบันสู่กลุ่มบุคลากรใหม่ โดยที่บุคลากรใหม่ต้องได้รับการเรียนรู้อย่างเพียงพอต่อการสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลให้แก่ธุรกิจเพื่อจะเปลี่ยนตัวเองไปสู่บุคลากรที่มีคุณค่า พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร ตลาดและธุรกิจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องนำไปสู่การพิจารณาในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

องค์กรต้องสามารถเข้าใจและระบุให้ได้ว่าในมิติการจัดการความรู้นั้น องค์กรอยู่ในสถานะใด ลักษณะใด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ อาจจะสามารถระบุลักษณะการดำเนินกิจการและลักษณะของกิจการ ธุรกิจหรืองาน ได้ดังนี้

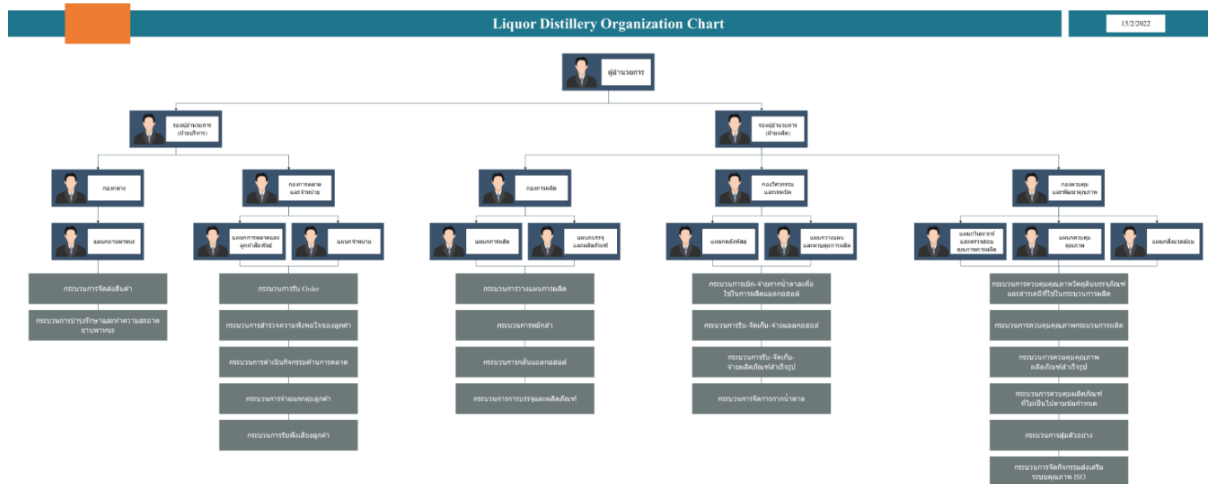
1. องค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ/ดำเนินการ (Operation Excellence) ส่วนมากคือองค์กรที่เน้นการลงมือทำ ลงมือปฏิบัติ (The doer)
2. องค์กรที่มุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจลูกค้า (Customer Knowledge) หรือการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovation) ส่วนมากคือองค์กรที่เน้นการสร้างสรรค์
3. องค์กรที่มุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจลูกค้า (Customer Knowledge) อย่างเดียวส่วนมากคือองค์กรที่เน้นการขาย

2. การระบุลักษณะของธุรกิจ กิจกรรม หรืองาน (Identify underlying Business Imperative and Driven)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีลักษณะของธุรกิจ ใน 2 รูปแบบ/ลักษณะ คือ

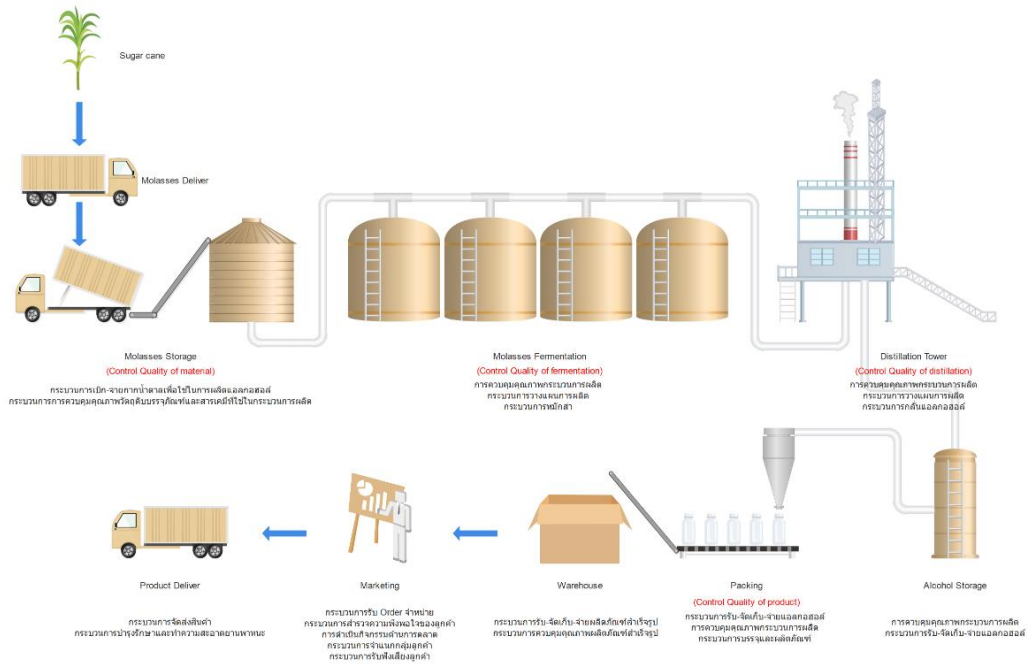
1. ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ/ดำเนินการ (Operation Excellence)

ลักษณะธุรกิจของ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ในส่วนหลัก คือ กองการผลิต กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ กองวิศวกรรมและเทคนิค และกองกลาง เนื่องจากธุรกิจหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นกิจการที่มีการผลิตเป็นฐาน และอาศัยระบบมาตรฐานต่าง ๆ อันได้แก่ ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000, GMP, HACCP และ ISO 17025 ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานหลักในการผลิต ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ สะท้อนมาจากวัตถุประสงค์การก่อตั้งองค์การสุรา อ้างอิงจากภาพที่ 4 ภาพแสดงถึง กระบวนการหลัก (Core Process) ขององค์การสุรา



ภาพที่ 4 ภาพแสดงถึง กระบวนการหลัก (Core Process) ขององค์การสุรา

และภาพที่ 4 แสดงถึงแผนผังกระบวนการ (Process Mapping) ของกิจกรรมหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



ภาพที่ 5 แสดงถึง แผนผังกระบวนการ (Process Mapping) ของกิจกรรมหลักของ
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากข้างต้น เป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มุ่งเน้นความเป็นเลิศในกระบวนการ ซึ่งถือเป็นลักษณะของธุรกิจ กิจการ (Business Imperative)

2. มุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจลูกค้า (Customer Knowledge)

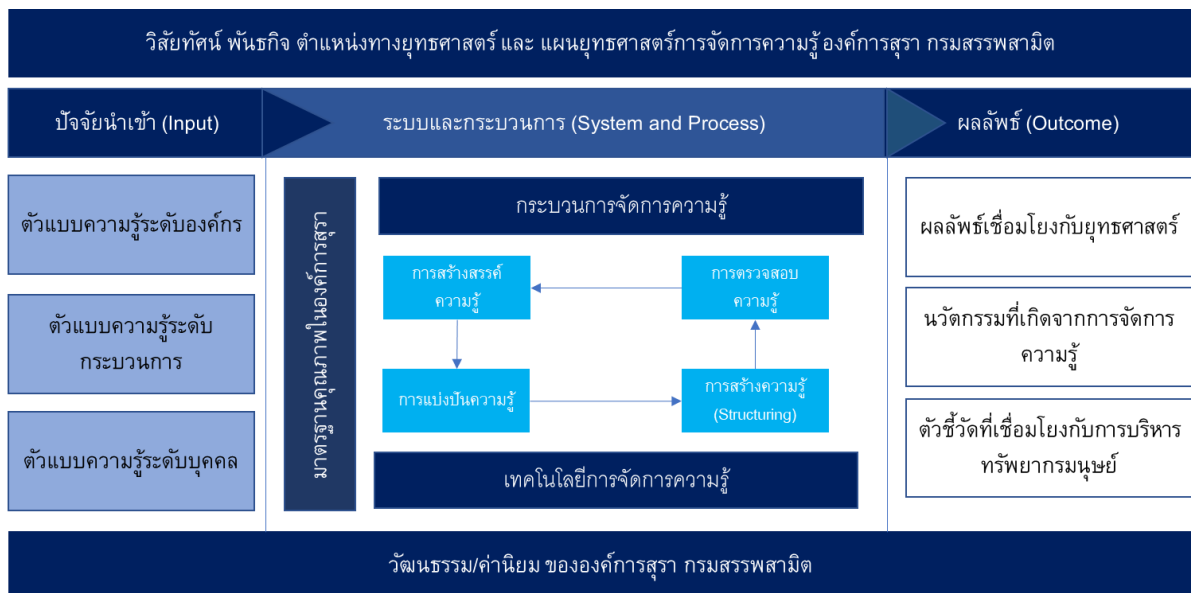
ลักษณะธุรกิจ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ในส่วนหลักอีกส่วนคือ การตลาดและการจำหน่าย ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในลูกค้า การเพิ่มระดับการให้บริการแก่ลูกค้า การเพิ่มยอดขาย ดังนั้นความรู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนนี้อาทิ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความรู้ความเข้าใจตลาด และแนวโน้มการตลาด รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า



ภาพที่ 6 ลักษณะธุรกิจกิจการ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3. การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้

เมื่อองค์กรได้ระบุลักษณะธุรกิจ กิจกรรม หรืองานแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้ คือการกำหนดขอบเขตความรู้หรือกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management Conceptual Framework / Model)



ภาพที่ 7 LDO Knowledge Management Conceptual Framework/Model

จากภาพที่ 7 เป็นกรอบตัวแบบหรือแนวคิดด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับตัวแบบความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Model) ตัวแบบความรู้ระดับกระบวนการ (Task Knowledge Model) และตัวแบบความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model / Functional Competency) ซึ่งใช้เพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Area) และความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area) โดยการนำความรู้ที่ถูกกำหนดมาใช้นั้นจะใช้ผ่านระบบมาตรฐานทั้งหมดที่ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และกิจกรรมการจัดการความรู้ ทั้งการสร้างสรรค์ การแบ่งปัน การสร้าง และการตรวจสอบความรู้ ซึ่งใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จัดเก็บ และสนับสนุนการใช้ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมโดยผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการจัดการความรู้ นั้นคือความสามารถในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ นวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ และการเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Areas)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จำเป็นต้องกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Areas)

Top-down approach to identifying critical knowledge areas

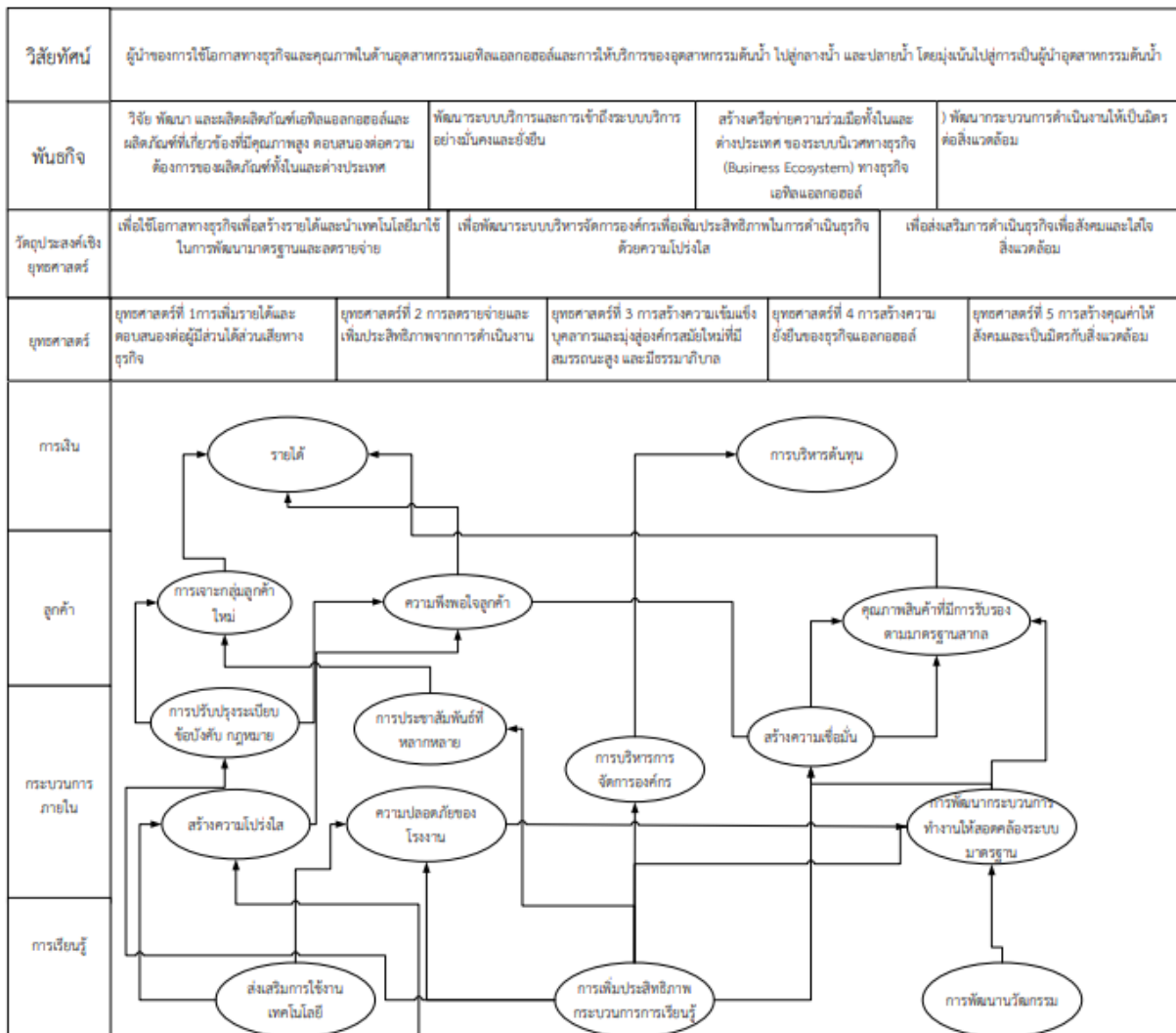


ภาพที่ 8 แนวคิดการกำหนดความรู้จากบนลงล่าง

โดยความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Areas) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ

1. ความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge)
2. ความรู้ระดับงาน (Task Knowledge)
3. ลักษณะธุรกิจ กิจกรรมหรืองาน (4 Business Imperative)
4. ทิศทางและวิสัยทัศน์ของกิจการ (Business Direction/Vision)
5. วัตถุประสงค์การจัดตั้งหรือการมีอยู่ขององค์กร

และเมื่อพิจารณาทั้งจากแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Mapping) ที่ตัวชี้วัดและแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นตัวกำหนดความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area) ขององค์กร นอกจากความรู้ที่จำเป็นขององค์กร (Critical Knowledge Area) ซึ่งมีที่มาในหลายมิติ ดังนี้



ภาพที่ 9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

จากภาพที่ 9 แผนที่ยุทธศาสตร์และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เมื่อนำมาพิจารณาในมุมมองการจัดการความรู้และนวัตกรรม สิ่งที่ใช้ในการกำหนดความรู้และการเรียนรู้เพื่อผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ คือ ตัวชี้วัด (Measurement) ดังนั้นการเรียนรู้และการจัดการความรู้จะสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์และการจัดการความรู้และนวัตกรรมได้จากตัวชี้วัด (Measurement) ซึ่ง ตัวชี้วัดและแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นตัวกำหนดความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area) ขององค์กร นอกจากความรู้ที่จำเป็นขององค์กร (Critical Knowledge Area) ซึ่งมีที่มาในหลายมิติ

และเมื่อพิจารณาร่วมกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการวิเคราะห์ความรู้ที่เป็นความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area) ขององค์กร ได้ดังต่อตารางต่อไปนี้



2565 – 2566: สร้างรากฐาน

Strategic Objective	Strategy Map	ความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area)
การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐาน	มุมมองด้านการเรียนรู้	1. แนวคิดการบริหารแบบลีน และ Lean Manufacturing 2. Six sigma 3. การบริหารจัดการต้นทุน และการควบคุมต้นทุน 4. Statistic Process Controlling 5. การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) 6. การบริหารจัดการพลังงาน (Energy Management) 7. ระบบมาตรฐานคุณภาพ (ISO)

ตารางที่ 5 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และมุมมองด้านการเรียนรู้



Strategic Objective	Strategy Map	ความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area)
การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา มาตรฐาน	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	1. ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การต่อต้านการ คอร์รัปชัน (Anticorruption) หลักธรรมาภิบาล 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. การบริหารจัดการสมรรถนะ 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ รางวัล และผลตอบแทน 6. การจัดการความรู้ 7. การบริหารจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 6 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และมุมมองด้านกระบวนการภายใน



2567 – 2568: สร้างรายได้

Strategic Objective	Strategy Map	ความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area)
พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจ เพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	มุมมองด้านลูกค้า	1. การบริหารจัดการรายได้ (Revenue Management) 2. การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) 3. การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) 4. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจแอลกอฮอล์

ตารางที่ 7 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มุมมอง



2569: สร้างคุณค่า

Strategic Objective	Strategy Map	ความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area)
ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต และบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ด้วยความโปร่งใสและใส่ใจสิ่ง แวดล้อม	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	1. ระบบนิเวศทางเศรษฐกิจ (Economy Eco-System) 2. ระบบมาตรฐานสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 8 ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และมุมมองด้านกระบวนการภายใน

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

สรุปสาระสำคัญ

วิสัยทัศน์

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ทั้งนี้วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของชาติและปราศจากจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่นมีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติประสานสอดคล้องกัน ด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรีไม่เป็นภาระของโลก และสามารถแก้วิกฤตประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า

ยุทธศาสตร์ชาติ

ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่องและมีการบูรณาการ และสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกัน และเกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วนในสังคมทั้งประชาชน เอกชน ประชาสังคมในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ และบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคงเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ไป การปรับกระบวนการทำงานของกลไกที่เกี่ยวข้องจากแนวตั้งสู่แนวนานมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มุ่งเน้นในการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการผลิตและบริการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาค
- **ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน** โดยการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูงให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อยกระดับศักยภาพและทักษะ มีการทำงานที่มีคุณค่า สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศ

1.2 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

สรุปสาระสำคัญ

ปัจจุบันโลกเริ่มเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลจะไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานเฉกเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่จะหลอมรวมเข้ากับชีวิตคนอย่างแท้จริง และจะเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการการผลิต การค้า การบริการ และกระบวนการทางสังคมอื่น ๆ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปอย่างสิ้นเชิง ประเทศไทยจึงให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ โดยในบริบทของประเทศไทยเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบปัญหาความท้าทายที่ประเทศกำลังเผชิญอยู่ หรือเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

ด้วยตระหนักถึงความท้าทายและโอกาสดังกล่าว รัฐบาลไทย โดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมขึ้นมา เพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนกระบวนการทัศนทางความคิดในทุกภาคส่วน การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการผลิต การค้า การบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อันจะนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประเทศ โดยกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาดิจิทัลไว้ คือ ปฏิรูปประเทศไทยสู่ Digital Thailand

ทั้งนี้ ได้มีการขยายความคำว่า “ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” ไว้ว่า หมายถึง ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนโดยแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจะมีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการดังต่อไปนี้

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิต การบริการ
- สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
- เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่ม มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล
- ปฏิรูปกระบวนการทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้ระบุถึงทิศทางการพัฒนาและเป้าหมาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังรูปที่ 10 ได้แก่

- ระยะที่ 1 (1 ปี 6 เดือน): Digital Foundation ประเทศไทยลงทุนและสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- ระยะที่ 2 (5 ปี): Digital Thailand Inclusion ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ
- ระยะที่ 3 (10 ปี): Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น Digital Thailand ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ
- ระยะที่ 4 (10-20 ปี): Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

	ระยะที่ ๑ Digital Foundation	ระยะที่ ๒ Digital Thailand I: Inclusion	ระยะที่ ๓ Digital Thailand II: Full Transformation	ระยะที่ ๔ Global Digital Leadership
	ประเทศไทยลงทุน และสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ	ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น Digital Thailand ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ	ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างมูลค่าในทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน
โครงสร้างพื้นฐาน	บรอดแบนด์สี่ทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ เป็นฐานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ	บรอดแบนด์สี่ทุกหมู่บ้าน และเชื่อมกับประเทศในภูมิภาคอื่น	บรอดแบนด์สี่ทุกบ้านและรองรับการหลอมรวมและการเชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	อินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์อย่างไร้รอยต่อ
เศรษฐกิจ	การทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัลคล่องตัว และติดอาวุธดิจิทัลให้ SMEs รัฐบาลทำงานบนแพลตฟอร์มระบบ online พร้อมทั้งวางรากฐานให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ดิจิทัล	ภาคเกษตร การผลิต และบริการเปลี่ยนมาทำธุรกิจด้วยดิจิทัลและข้อมูล digital technology startup และคลัสเตอร์ดิจิทัลเริ่มมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตร การผลิต และบริการ แข่งขันได้ด้วยตัวดิจิทัลและข้อมูล และเชื่อมโยงไทยสู่การค้าในระดับภูมิภาคและระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรมเชื่อมต่อภายในและระหว่างประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง
สังคม	ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงบรอดแบนด์และบริการพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	ประชาชนเชื่อมั่นในการใช้ดิจิทัล และเข้าถึงบริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านระบบดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี/ ข้อมูล ทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล และชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตนเอง
รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐเชื่อมโยงและบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว	บริการรัฐเป็นดิจิทัลที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง เปิดเผยข้อมูล และให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นประเทศผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งการบริหารจัดการรัฐและบริการประชาชน
ทุนมนุษย์	กำลังคน (ทุกสาขา) มีทักษะดิจิทัลเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ	กำลังคนสามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลแบบไร้พรมแดน ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเข้ามาไทย	ประเทศไทยเกิดงานคุณค่าสูง และมีกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญดิจิทัลเฉพาะด้านเพียงพอ	เป็นหนึ่งในศูนย์กลางด้านกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาค ทั้งในรายสาขาและผู้เชี่ยวชาญดิจิทัล
สภาพแวดล้อม	รัฐบาลออกกฎกฎหมายดิจิทัลที่ครอบคลุม และปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนงาน	ไทยมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำธุรกรรม มีระบบอำนวยความสะดวกและมีมาตรฐาน	ประเทศไทยมีกฎหมาย/ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล	เป็นประเทศต้นแบบที่มีการพัฒนา ทบทวนกฎระเบียบ กติกาการค้าดิจิทัลอย่างต่อเนื่องจริงจัง
	๓ ปี ๖ เดือน	๕ ปี	๑๐ ปี	๒๐ ปี

ภาพที่ 10 ทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายการพัฒนา 4 ระยะ

ทั้งนี้ เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลบรรลุผล แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้าน



ภาพที่ 11 แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาฯ ทั้ง 6 ด้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการและให้มีราคาค่าบริการที่ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของประชาชนอีกต่อไป นอกจากนี้ ในระยะยาวโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์จะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อของทุกคน และทุกสรรพสิ่ง โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

- (1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบรอดแบนด์ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ มีความทันสมัย มีเสถียรภาพตอบสนอง ความต้องการใช้งานของทุกภาคส่วนด้วยราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- (2) ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลของอาเซียน โดยเป็นเส้นทางผ่านการจราจรของข้อมูลในภูมิภาค และเป็นที่ตั้งของผู้ประกอบการเนื้อหารายใหญ่ของโลก
- (3) จัดให้มีนโยบายและแผนบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน คลื่นความถี่ และการหลอมรวมของเทคโนโลยีในอนาคต เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- (4) ปรับรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมดิจิทัลให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศโดยผลักดันให้ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ยังมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจไทย ที่จะส่งผลต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

- (1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยผลักดันธุรกิจให้เข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัลสู่สากล และให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อปฏิรูปการผลิตสินค้าและบริการ
- (2) เร่งสร้างธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล (digital technology startup) ให้เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล
- (3) พัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลของไทยให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเชิงนวัตกรรมได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมที่ไทยมีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคต
- (4) เพิ่มโอกาสทางอาชีพเกษตรและการค้าขายสินค้าของชุมชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีข้อมูลองค์ความรู้ทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก และมีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ

- (1) สร้างโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ กลุ่มผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล
- (2) พัฒนาศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ รวมถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแยกแยะข้อมูลข่าวสารในสังคมดิจิทัลที่เปิดกว้างและเสรี
- (3) สร้างสื่อ คลังสื่อ และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก ผ่านทั้งระบบโทรคมนาคม ระบบแพร่ภาพกระจายเสียง และสื่อหลอมรวม
- (4) เพิ่มโอกาสการได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐานของนักเรียนและประชาชน แบบทุกวัย ทุกที่ ทุกเวลา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- (5) เพิ่มโอกาสการได้รับบริการทางการแพทย์และสุขภาพที่ทันสมัย ทัวถึง และเท่าเทียม สู้สังคมสูงวัย ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน รัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มี ข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้ รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

- (1) จัดให้มีบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว
- (2) ปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล โดยเน้นบูรณาการการลงทุนในทรัพยากร การเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของหน่วยงานรัฐเข้าด้วยกัน
- (3) สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตามมาตรฐาน open data และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคธุรกิจในกระบวนการทำงานของรัฐ

(4) พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (government service platform) เพื่อรองรับการพัฒนาต่อยอดแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งในบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ 3 ด้าน คือ

- (1) พัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน ที่รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากรทุกช่วงวัย
- (2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต
- (3) พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ กติกา และมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมและทำธุรกรรมออนไลน์ต่าง ๆ รวมถึงสร้างความมั่นคงปลอดภัยและความเชื่อมั่น และคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้านคือ

- (1) กำหนดมาตรฐาน กฎ ระเบียบ และกติกาด้านดิจิทัล ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการค้าและการใช้ประโยชน์ในภาคเศรษฐกิจและสังคม
- (2) ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลให้มีความทันสมัย สอดคล้องต่อพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลและบริบทของสังคม
- (3) สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการทำธุรกรรมออนไลน์ด้วยการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การคุ้มครองผู้บริโภค

ผลการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเตรียมความพร้อมสำหรับการเพิ่มขึ้นของข้อมูลในระบบ ทั้งด้านการจัดเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสร้างคลังความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะโดยบุคลากรต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน จนสามารถพัฒนาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้องค์กร

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

สรุปสาระสำคัญ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน”

วิสัยทัศน์ : สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

กรอบวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ



ภาพที่ 12 ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไว้ทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
5. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน
6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย
7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พบว่า มีประเด็น 3 ยุทธศาสตร์หลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ และควรนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ในการการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง และสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ในการเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นแหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ในการให้ความสำคัญกับการใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ผลงานวิจัยและพัฒนา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างเข้มข้นทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานะแวดล้อมหรือปัจจัยพื้นฐานที่เอื้ออำนวยทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากรวิจัย โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ เพื่อช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุรา ฯ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) จึงควรมุ่งเน้นในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมกระบวนการ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือผลงานวิจัยที่ช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการขององค์การสุราให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการจัดการความรู้ร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.4 นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555 - 2564)

สรุปสาระสำคัญ

นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555 – 2564) เป็นนโยบายและแผนยุทธศาสตร์แห่งชาติที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศไทย และชี้แนะแนวทางในการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ควรให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้รับการพัฒนาให้สมดุลทั้งปริมาณและคุณภาพ ลดการพึ่งพิง ผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ประชาชนได้รับประโยชน์จากการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยี มีความรอบรู้และความสามารถด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มขึ้น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีและสามารถใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต

ของตนเอง และเพื่อให้แผนฉบับนี้สามารถครอบคลุมในทุกระดับ ทุกมิติ และทุกภาคส่วนของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศไทย

นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีระบบเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวอย่างมีคุณภาพ และมีเสถียรภาพ ตลอดจนมีการกระจายประโยชน์อย่างเป็นธรรมสู่สังคม ชุมชน ท้องถิ่น โดยได้อัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปณิธานนำทางในการพัฒนาควบคู่ไปกับอนาคตของประเทศไทยที่มี “วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาประเทศไทย” ภายใต้วิสัยทัศน์ “นวัตกรรมเขียวเพื่อสังคมที่มีคุณภาพและเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพ” ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล ที่ต้องการเห็นประเทศไทยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ประชากรศาสตร์ สภาพภูมิอากาศ ตลอดจนนวัตกรรม โดยได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้ 12 เป้าหมาย ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพสุขภาพของประชาชนคนไทย
2. พัฒนาแผนชุมชนนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำแผนชุมชนไปใช้ประกอบการ
3. การยกระดับความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพโดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมภายในประเทศ
4. สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างคุณค่า และนวัตกรรมโดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในประเทศ
5. การส่งเสริมการวางแผนและการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและการกีดกันทางการค้าโดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
6. การส่งเสริมการพัฒนาแบบจำลองพยากรณ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมการพัฒนาและใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในประเทศเพื่อการปรับตัว (Adaptation Technology)
7. การส่งเสริมการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในประเทศ เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
8. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการพัฒนา
9. การบูรณาการการพัฒนาและผลิtgำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ เพื่อการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจและสังคม
10. การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถทางด้านทักษะองค์ความรู้กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

11. การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

12. พัฒนาปัจจัยด้านเครื่องมือการเงินการคลัง ตลาด โครงสร้างพื้นฐาน กฎหมาย กฎระเบียบ การบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

โดยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ที่สอดคล้องกับ กรอบ แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของนโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และท้องถิ่นด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมชุมชนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีองค์ความรู้ มีเศรษฐกิจที่ดี มีสุขภาพ ที่ดี มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ และประชาชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างเท่าเทียมภายใต้ ดุลยภาพทางวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเพิ่มขีดความสามารถ ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมในภาคเกษตร ผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้เป็นการผลิต ฐานความรู้ มีความยืดหยุ่น สามารถแข่งขันได้ มีภูมิคุ้มกันความเสี่ยงจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมใน ยุคโลกาภิวัตน์ บนพื้นฐานการบริหาร เศรษฐกิจส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตภาพ มูลค่าเพิ่มและ สร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การเสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของ ประเทศด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนและสร้างแหล่งพลังงานทางเลือกใหม่ ๆ ที่ เป็นพลังงานสะอาด และการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้พลังงานในภาคอุตสาหกรรมและครัวเรือน ซึ่งเป็น ช่องทางหนึ่งที่จะช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก อันเป็นต้นเหตุสำคัญของภาวะโลกร้อนและการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาให้ประชาชนคนไทยทุกคน ได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชนและสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 5: การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยเอื้อด้าน วทน. ของ ประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



ภาพที่ 13 กรอบยุทธศาสตร์ของนโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555-2564)

ผลการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม** โดยมุ่งเน้นการบูรณาการการพัฒนาและผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ ยกกระดับสมรรถภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางวิชาชีพ ทักษะ องค์ความรู้ กำลังคนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และสร้างแรงจูงใจขยายฐานบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้มีมวลวิกฤตและมีเส้นทางอาชีพและบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

- **ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยเอื้อด้าน วทน. ของประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน** เน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ การพัฒนาระบบ สนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมให้สามารถสร้างผลกระทบสูงทางเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม การสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนลงทุนวิจัยและนวัตกรรม การเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ในภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชนรวมทั้งการปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

1.5 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

สรุปสาระสำคัญ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจมีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ (กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ ๑๒ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อใช้เป็นเป้าหมายและแนวทาง (Roadmap) ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนารัฐวิสาหกิจ องค์การสุราฯ จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และเป้าหมายการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทการจัดการความรู้การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

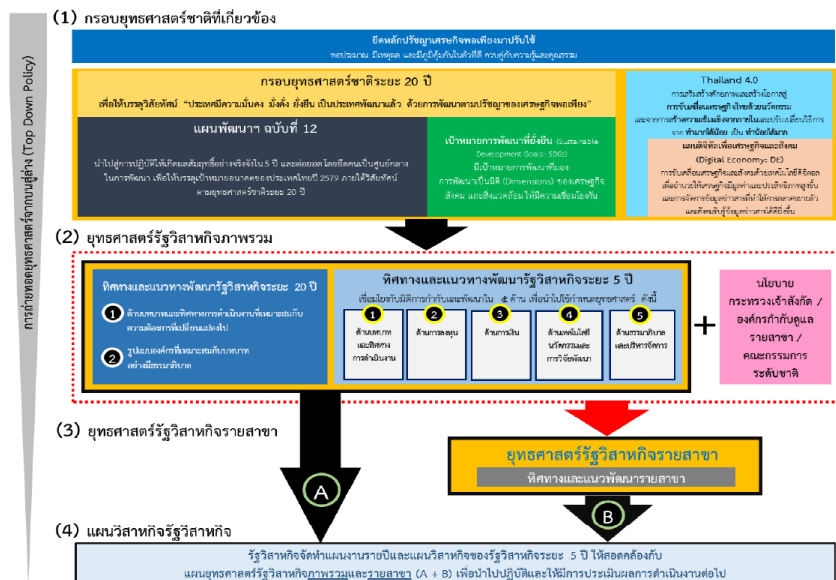
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐

และแผน DE

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

และต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ที่มา: เอกสารประกอบการนำเสนอการสัมมนายุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 15 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรม

ที่มา : กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การสุราฯ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแผนวิสาหกิจประจำปี 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ที่สามารถสนับสนุนส่งเสริมให้องค์การสุราฯบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	คำอธิบายและความเชื่อมโยงต่อการจัดการจัดการความรู้
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)	<p>จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ จะพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรในระดับมหภาคกล่าวคือ มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้ และการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าว ในประเด็น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ และการใช้ความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area) เพื่อผลักดันให้องค์การสุราฯ ดำเนินการตามแผนระดับประเทศได้ 2. ยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ซึ่งต้องใช้ฐานความรู้และรวมถึงนวัตกรรมซึ่งการดำเนินการจะต้องดำเนินการภายใต้กรอบของแนวนโยบายระดับชาติว่าด้วยเรื่องนวัตกรรม
แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)	
นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555 - 2564)	
แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือ การวิเคราะห์ PESTEL

2. การศึกษา สํารวจ วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยภายใน

2.1 แผนวิสาหกิจประจำปี 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สรุปสาระสำคัญ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565-2569 ตามหลักเกณฑ์ และเครื่องมือตามแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ประกอบด้วย

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) การบริหารทุนมนุษย์
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) การตรวจสอบภายใน

เพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานสร้างคุณค่า และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรเป็นกรอบในการพัฒนาไปสู่รัฐวิสาหกิจที่มีมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศด้วยกลไกทั้ง 8 ด้าน และเป็นที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ ตามภารกิจในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งตอบสนองโอกาสทางธุรกิจและความท้าทายในการแข่งขัน เพื่อมุ่งนำเสนอรายได้เข้ารัฐอย่างต่อเนื่อง ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

นอกจากนี้ในส่วนของการบริหารแผนวิสาหกิจ ได้กำหนดไว้ว่าในทุก ๆ ปี ให้มีการนำผลการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ มาพิจารณาทบทวนว่าควรที่จะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนวิสาหกิจในส่วนใดหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรการดำเนินการทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์ขององค์การสุราฯ ควรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในประเทศและต่างประเทศ และควรเป็นไปตามข้อสันนิษฐานทางธุรกิจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์และข้อสันนิษฐานเปลี่ยนแปลงไป การประเมินอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ในด้านต่าง ๆ จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ และการดำเนินการขององค์การสุราฯ โดยวางวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านวิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
- 4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์เป็นโมเดลที่สามารถใช้ได้ ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายประเภท

การทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ คณะผู้บริหารองค์การสุรา ได้จัดทำและบริหารแผนดำเนินงานองค์กร โดยมีข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา ได้แก่

1) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และหน่วยงานกำกับดูแล โดยประมวลจากแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 5 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โมเดลประเทศไทย 4.0 และแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

- 2) ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านตลาดและการแข่งขัน
- 3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (value Driver)
- 4) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
- 5) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
- 6) ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการดำเนินการตามแผน และยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ
- 7) ผลการวิเคราะห์การประกอบกิจการอย่างมีธรรมาภิบาลและความยั่งยืน

8) ข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินในรอบปี 2563 โดยได้รวบรวมและประมวลข้อมูลประกอบการทบทวนปรับปรุงแผนวิสาหกิจในครั้งนี้ และได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT) และนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ที่กระชับและชัดเจน คือ **“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”** โดยพิจารณาจากจุดแข็งและโอกาส โดยเฉพาะโอกาสที่เกิดขึ้นเนื่องจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบบังคับให้มีความต้องการใช้แอลกอฮอล์สูงขึ้น ซึ่งขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงจากกรณีที่มีความต้องการมาก จนองค์การสุรา ไม่สามารถผลิต และจัดหาผลิตภัณฑ์ได้ทันกับความต้องการของตลาดทำให้เกิดการเปิดให้มีการแข่งขันในการนำเอาแอลกอฮอล์ส่วนเกินจากอุตสาหกรรมขนส่งมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภค องค์การสุรา จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล
ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์
ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ และ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ้างอิงแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569

ผลการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การบริหาร พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

- ทบทวนระบบงานและกระบวนการให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อส่งเสริมให้มีการทำงานค้ำจุนวิสัย ร่วมกับหน่วยงานภายนอก สร้างนวัตกรรม ในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งาน ด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ
- จัดทำความเชื่อมโยงกระบวนการในระบบมาตรฐานต่าง ๆ ระเบียบปฏิบัติงานมาตรฐานของทั้งระบบ ISO 9001, 14001, FSSC 22000, ISO 17025 , GMP, HACCP และระบบมาตรฐานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Area) ขององค์การสุรา
- พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุรา

การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุรา ปี พ.ศ. 2566 - 2570 ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา อีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของประเทศ และในระดับสากล เพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุรา ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป

โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้ด้วย SWOT Analysis ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทในการกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</p> <p>S2 องค์การสุราฯ เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการผลิตแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>S3 เริ่มมีการสร้างบรรยากาศและแนวทางเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>S4 มีการค้นคว้าวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างนวัตกรรมในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งานด้านต่าง ๆ จนสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง สร้างโอกาสการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ไปสู่อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ รวมถึงอุตสาหกรรม New S Curve</p>	<p>W1 ขาดการจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่จำเป็น เพื่อให้ตอบยุทธศาสตร์องค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก</p> <p>W2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเส้นทางอาชีพเพื่อรองรับเป้าหมายงานด้านการจัดการความรู้ยังไม่ชัดเจน</p> <p>W3 ขาดการบูรณาการระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับการจัดการนวัตกรรม และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p> <p>W4 การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในและระหว่างองค์กรค่อนข้างน้อย</p> <p>W5 ขาดคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน</p> <p>W6 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมรองรับการจัดเก็บ และเข้าถึงฐานข้อมูลองค์ความรู้</p> <p>W7 ขาดการดำเนินงานและการสร้างการรับรู้ด้านการจัดการความรู้</p> <p>W8 องค์ความรู้ขององค์กรไม่สามารถถูกจัดการให้เกิดการต่อยอดให้เป็นงานวิจัยและนวัตกรรม</p>
โอกาส (Opportunity)	ภาวะคุกคาม(Threat)
<p>O1 ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม</p> <p>O2 การพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งทางองค์การสุราฯ สามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p>	<p>T1 การกำกับของภาครัฐที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนาความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต</p> <p>T2 ผู้ผลิต/จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากขึ้นเนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลน</p> <p>T3 นโยบายของภาครัฐที่ไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและไม่ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</p>

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้ด้วย SWOT Analysis

2.2 การวิเคราะห์โดยใช้หลักการ TOWS Matrix

เมื่อนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าว มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อสังเคราะห์และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยจำแนกเป็น

• สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด ควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

• สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบอยู่หลายประการ แต่ติดขัดตรงที่มีปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกอยู่เช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

• สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอนกระทั้งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ

• สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

ทั้งนี้ สามารถนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ข้างต้น มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อการจัดทำกลยุทธ์การบริหารองค์กรและจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ดังนี้

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1 – S 4	W1 – W 8
โอกาส (Opportunity)	แนวทางเชิงรุก (SO Strategy): เพื่อนำจุดแข็งและโอกาสมาใช้	แนวทางเชิงแก้ไข (WO Strategy): เพื่อการปรับปรุงตนเอง
O1 - O2	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัย กิจกรรมการจัดการความรู้ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และการพัฒนาพื้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้ (Ba)	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสการสร้างคลังความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ โดย ใช้กระบวนการถอดความรู้ จัดเก็บความรู้ (Knowledge Capturing) รวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Synthesis) และ Knowledge Management System

ภาวะคุกคาม (Threat)	แนวทางเชิงป้องกัน (ST Strategy): เพื่อกำจัดภัยคุกคาม	แนวทางเชิงรับ (WT Strategy): เพื่อลดความเสี่ยง
T1 – T3	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและมีอุปสรรคการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจ เศรษฐกิจ และสังคม โดยการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมการจัดการความรู้และความเชื่อในเรื่อง Self-Learning	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและมีอุปสรรคการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานและนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ผ่านการจัดทำกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานและประยุกต์ใช้มาตรฐานการจัดการความรู้ (ISO 30401) เข้ามา

ตารางที่ 11 TOWS Matrix Analysis

2.3 นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุรา ฯ

นโยบายด้านการจัดการความรู้ได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและสู่สาธารณะ

3. ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ปี พ.ศ.2564

1. การระบุงค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร

ในเบื้องต้นองค์การสุราฯ ได้มีการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญในการดำเนินงานจำนวน 6 องค์ความรู้ ได้แก่ การผลิตแอลกอฮอล์ การควบคุมคุณภาพผลการทดสอบ ระบบมาตรฐาน การจัดทำวัตถุดิบ การจำหน่าย และการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์

2. การรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ (KM)

พบว่าในปัจจุบันองค์การสุราฯ มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่สำคัญโดยมีการเผยแพร่ผ่านระบบ intranet

3. การถ่ายทอดและนำองค์ความรู้ไปขยายผล

พบว่า องค์การสุราฯ มีแนวทางในการนำองค์ความรู้ทั้ง 6 องค์ความรู้ไปขยายผล เพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

4. การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

องค์การสุราฯ ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่อไปนี้

- การจัดกิจกรรม KM/IM Day ประจำปี 2564
- การถอดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญขององค์การสุราฯ

5. การนำองค์ความรู้ไปเชื่อมโยงผ่านยุทธศาสตร์องค์กร

โดยการกำหนดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้เมืองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จำนวน 2 องค์ความรู้ต่อปี

4. แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ปี พ.ศ.2564

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2564 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ โดยมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

1. การรวบรวมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โดย
 - แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้
 - รวบรวมความรู้และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญขององค์การสุราฯ
2. การสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกิจกรรม KM/IM Day
3. สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ Intranet

5. ผลการประชมระดมความคิด และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรหลักที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรองค์การสุราฯ ได้ร่วมกันรับทราบแนวทางการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ และได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการและทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อร่วมระดมความคิดในการกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ และนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนฯ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรขององค์การสุราฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้

เป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การสุราฯ ที่กำกับดูแลงานส่วนต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับนำมาประมวลและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์การสุราฯ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- แนวทางการจัดการความรู้ในอนาคต
- กระบวนการทำงานขององค์การสุราฯ ที่ต้องการให้เมืองค์ความรู้เกิดขึ้น
- โครงสร้างพื้นฐานหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่องค์การสุราฯ มีอยู่แล้ว และเห็นว่าสามารถนำมาสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้
- ข้อจำกัดและปัจจัยความสำเร็จต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ
- ข้อเสนอแนะ

1. องค์การสุราฯ มียุทธศาสตร์ที่สำคัญในการจัดการความรู้ที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก
2. องค์การสุราฯ ต้องสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ที่สำคัญที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงาน และรองรับสถานการณ์ในอนาคต ควบคู่กับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงและนำข้อมูลความรู้ที่ได้ไปเพิ่มมูลค่าหรือแก้ปัญหาให้กับองค์กร ในการเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตามวิสัยทัศน์ขององค์การสุราฯ ที่ได้กำหนดไว้
3. องค์การสุราฯ จำเป็นต้องพัฒนาแนวทางหรือระบบจัดการและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้จนสามารถขยายผลองค์ความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างเป็นระบบ
4. องค์การสุราฯ ต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพและทักษะในการจัดการความรู้ เพื่อให้ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับการจัดการความรู้

(อ้างอิงจากแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	ประเด็นด้านการจัดการความรู้
ปี 2565 – 2566 ระยะสร้างรากฐาน สร้างโอกาสจากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน	<p>การพัฒนาอุตสาหกรรมให้เติบโต และพัฒนาเข้าสู่ New S-curve การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) มุ่งตอบสนองความรู้ด้านการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง</p> <p>องค์การสุราฯ สามารถพัฒนากระบวนการความรู้ สู่กระบวนการมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อผลักดันองค์กรได้ โดยเน้นความสำคัญของความรู้ระดับกระบวนการทำงาน (Task Knowledge Model) และความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model – Functional Competency)</p>

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับการจัดการความรู้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) กับการจัดการความรู้

(อ้างอิงจากแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	ประเด็นด้านการจัดการความรู้
ปี 2565 – 2566 ระยะสร้างรากฐาน พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง พัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงาน เพื่อบริหารต้นทุน การสร้าง Brand Identity ที่ชัดเจนขององค์กร	องค์การสุราฯ สามารถพัฒนากระบวนการความรู้สู่ กระบวนการมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อผลักดันองค์กรได้ โดยเน้น ความสำคัญของความรู้ระดับกระบวนการทำงาน (Task Knowledge Model) และความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model – Functional Competency) โดย มุ่งเน้นความรู้ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการผลิต และการ บริหารต้นทุนการผลิตผ่านระบบมาตรฐานที่ดำเนินการ อาทิ ความรู้ด้าน Six Sigma, Lean Management เป็นต้น ความท้าทายนี้ส่งผลต่อประเภทความรู้ที่นำเข้าสู่ องค์กรที่เปลี่ยนไป และเชื่อมโยงสอดคล้องกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) กับการจัดการความรู้

บทที่ 4

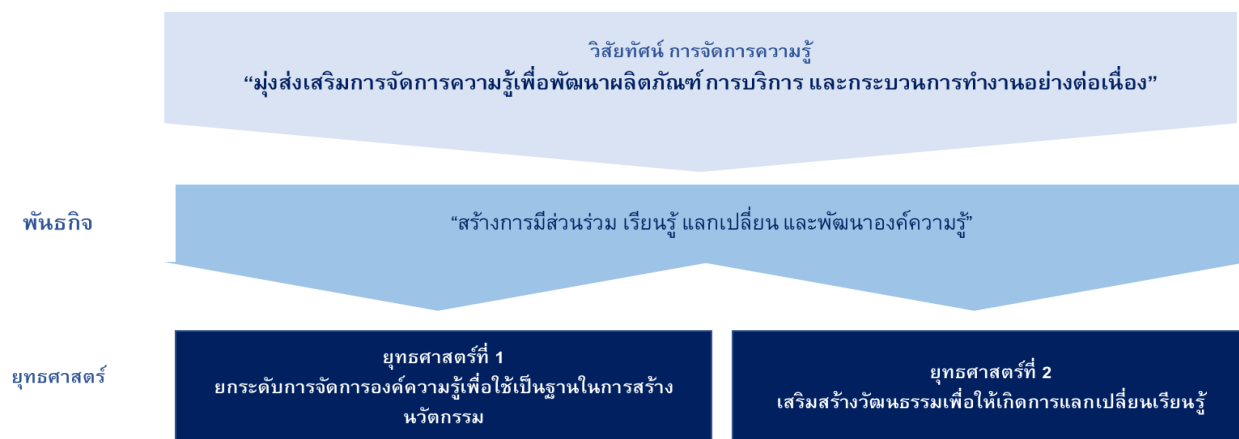
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

องค์การสุรากรมสรรพสามิต ได้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรไว้ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 16 แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

จากภาพที่ 16 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ซึ่งเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 17 แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

จากภาพที่ 16 และ ภาพที่ 17 จะเห็นได้ถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ โดยยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ ล้วนแล้วแต่ส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์กร ในมิติด้านการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์องค์กร	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการจัดการองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม
การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการจัดการองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม
การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการจัดการองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม
การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตารางที่ 14 การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

จากความเชื่อมโยงดังกล่าว องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ทั้งสิ้น 2 ยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการ การจัดการความรู้)

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1	
ยกระดับการจัดการองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม	จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อย่างน้อย 4 องค์ความรู้ต่อปี
กลยุทธ์	
1. สร้างคลังความรู้ที่ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ที่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมขององค์การสุราฯ	
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
<p>โครงการพัฒนาคลังความรู้ขององค์กรเพื่อเป็นฐานสำหรับการสร้างนวัตกรรม</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> การจัดเก็บความรู้ และรวบรวมเรียบเรียงความรู้ พัฒนาระบบ KM สำหรับเป็นคลังความรู้เพื่อจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ขององค์กร 	<p>Output</p> <ol style="list-style-type: none"> จำนวนข้อมูลมาจัดเก็บในฐานข้อมูลองค์ความรู้อย่างน้อยปีละ 4 เรื่อง ระบบคลังความรู้ (KM) ที่ได้รับการพัฒนา 1 ระบบ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมาย <p>Outcome</p> <p>สามารถนำองค์ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในคลังความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>โครงการถอดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญขององค์การสุรา</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> สำรวจข้อมูล และคัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงานจากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ 	<ol style="list-style-type: none"> จำนวนองค์ความรู้ที่ถอดเก็บจากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ อย่างน้อย 2 องค์ความรู้
กลยุทธ์	
2. บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
<p>โครงการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> การจัดการความรู้ที่ผสมผสานร่วมกับกระบวนการจัดการนวัตกรรม การจัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Knowledge Risk) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 	<p>Output</p> <ol style="list-style-type: none"> มีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (COP, Knowledge Sharing) เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 1 กระบวนการต่อปี มีการจัดทำรายการความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge Risk) <p>Outcome</p> <p>สามารถพัฒนากระบวนการหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ</p>

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	
เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	<p>Output ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement) คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมมีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย 2 : (Lag Measurement) มีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>Outcome พนักงานองค์การสุราฯ รับทราบข้อมูลองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
กลยุทธ์	
1. สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้	
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
<p>โครงการฝึกอบรมการจัดการความรู้อย่างยั่งยืนในองค์การสุรา</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทุกฝ่ายงานในองค์การสุราฯ พัฒนาโปรแกรม การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ 	<p>Output</p> <ol style="list-style-type: none"> จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการจัดการความรู้ (มีคะแนนผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด) อย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งองค์กรต่อปี มีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 <p>Outcome พนักงานองค์การสุราฯ มีความพึงพอใจในการจัดฝึกอบรมและเข้าร่วมกิจกรรม</p>
กลยุทธ์	
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจ เศรษฐกิจ และสังคม	
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)	กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)
<p>โครงการฝึกอบรมการจัดการความรู้อย่างยั่งยืนในองค์การสุรา</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> จัดทำกระบวนการพัฒนาความสามารถและความรับผิดชอบของคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม 	<p>Output คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมมีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>Outcome คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมมีความสามารถในการจัดการความรู้</p>

ตารางที่ 16 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ข้างต้น นำมาสู่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์ และแผนงานโครงการได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1		ยกระดับการจัดการองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม				
กลยุทธ์/กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ				
		2566	2567	2568	2569	2570
<p>1. สร้างคลังความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ที่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมขององค์การสุราฯ</p> <p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย :</p> <ul style="list-style-type: none"> การจัดเก็บความรู้ และรวบรวมเรียบเรียงความรู้ พัฒนาระบบ KM สำหรับเป็นคลังความรู้เพื่อจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ขององค์กร 	<p>1. โครงการพัฒนาคลังความรู้ขององค์กรเพื่อเป็นฐานสำหรับการสร้างนวัตกรรม</p>	-	1	1	0.8	-
<ul style="list-style-type: none"> สำรวจข้อมูล และคัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงานจากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ 	<p>2. โครงการถอดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญขององค์การสุรา</p>	-	0.5	-	0.5	-
<p>2. บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร</p> <p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย :</p> <ul style="list-style-type: none"> การจัดการความรู้ที่ผสมผสานร่วมกับกระบวนการจัดการนวัตกรรม การจัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Knowledge Risk) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 	<p>3. โครงการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน</p>	0.02	0.8	0.8	0.8	-

ตารางที่ 17 โครงการยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1

ยุทธศาสตร์ที่ 2		เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
กลยุทธ์/กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ 2. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของภาคธุรกิจ เศรษฐกิจ และสังคม กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย : <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทุกฝ่ายงานใน องค์การสุราฯ พัฒนาโปรแกรม การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ จัดทำกระบวนการพัฒนาความสามารถและความ รับผิดชอบของคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม 	4. โครงการฝึกอบรมการจัดการ ความรู้อย่างยั่งยืนในองค์การสุรา	0.05	0.2	0.2	0.2	-

ตารางที่ 18 โครงการยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2

บทที่ 5

การติดตาม ทบทวน และประเมินผล

การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ ในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และกรอบความคิด (Mindset) ของผู้บริหารและบุคลากร จัดเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการขับเคลื่อนแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการจัดทำกรอบทิศทาง และแผนงานพัฒนาบุคลากรขึ้นมาควบคู่กัน เพื่อกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาที่จำเป็น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมให้เกิดคุณค่า รวมทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ และกรอบความคิดด้านอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้ ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ

- การสร้างและส่งมอบคุณค่า (Value Creation) หมายถึง การตระหนักถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ภาคส่วนต่าง ๆ พึงได้รับอย่างยั่งยืน จากการนำดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้
- การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นการลดกำแพงระหว่างหน่วยงานและทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จต่อการส่งมอบคุณค่า
- การแบ่งปัน (Sharing) จัดเป็นวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยบุคลากรในองค์กรต้องพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูล แบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน
- มีความคล่องตัว (Agility) คือ การสร้างให้มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- ใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data Driven) การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลมากกว่าความรู้สึก โดยผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับรู้จักใช้ข้อมูล จัดการคุณภาพข้อมูล วิเคราะห์และนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดคุณค่า
- เรียนรู้จากความผิดพลาด (Fail Forward with Growth Mindset) คือ ความกล้าในการคิด ริเริ่มใน เรื่องที่ใหม่และแตกต่างอย่างมีคุณค่า โดยไม่กลัวความล้มเหลว สามารถเรียนรู้และเติบโตจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- ตั้งคำถาม เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างสร้างสรรค์ (Curiosity with creative Why & What-if) คือการหมั่นตั้งข้อสงสัย ในรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสะท้อนและวิเคราะห์ ปัญหา (ถ้ามี) ในปัจจุบัน พร้อมนำเสนออย่างสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ความตระหนักในความเร่งด่วนในการทำงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Sense of Urgency) เป็นทักษะ หรือความสามารถในการรับรู้ได้ว่าจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างที่จำเป็น โดยไม่สามารถรอให้เวลาผ่านไปเฉย ๆ ได้ เพื่อให้อยู่รอดหรือเอาชนะคู่แข่งหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมหรือตลาดนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- โปร่งใส (Transparency) วัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ต้องมีความโปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบได้

- มีจิตวิญญาณของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Spirit) ให้ความสำคัญกับการมองหาปัญหา สร้างนวัตกรรมขึ้นมาแก้ไขปัญหามีความกล้าในการเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง เลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง วิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถมองเห็นถึงคุณค่าและมูลค่าที่สามารถหาสร้างขึ้นมาได้จากนวัตกรรมนั้น ๆ

การทบทวนและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการประจำปี การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล

- คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ควรจัดลำดับและทบทวน ความสำเร็จของกลยุทธ์ และโครงการสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงหลักการของการพัฒนาเชิงบูรณาการไว้ พร้อมให้มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี พร้อมมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ นอกเหนือจากโครงการตาม ข้อเสนอโครงการสำคัญในบทที่ 5 แล้ว ยังสามารถพิจารณาทบทวนโครงการสำคัญขึ้นมาประกอบเพิ่มเติมได้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป

- คณะกรรมการจัดการความรู้มีบทบาทในการวางแผน บูรณาการ ประสานงาน โครงการพัฒนาต่าง ๆ ให้ มีทิศทางที่สอดคล้อง เชื่อมโยงสู่การส่งมอบคุณค่าร่วมกัน คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ควรพิจารณาแหล่งงบประมาณ หรือทรัพยากร เพื่อการขับเคลื่อนโครงการฯ ซึ่งควรจะเปิด ช่องทางให้มีแหล่งงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยนอกจากจะต้องให้ความสำคัญกับความโปร่งใส เป็นธรรม เท่าเทียม และเป็นไปตามกฎระเบียบแล้ว ยังควรให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง ยั่งยืนของงบประมาณ สนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งในช่วงระหว่างการพัฒนาและช่วงหลังจากการพัฒนา ซึ่งโดยมากยังต้องมีการ ปฏิบัติงานหรือให้บริการต่อเนื่อง

- หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต นอกจากมีบทบาทในการร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปีแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการนำโครงการฯ ที่รับผิดชอบไปสู่ การวางแผนงบประมาณของหน่วยงาน รวมทั้งมีบทบาทในการรับผิดชอบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยประสานความ ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้า ของการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ตามแผนฯ รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผล ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยมีคณะกรรมการจัดการความรู้รับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานความก้าวหน้าและแจ้ง เตือนปัญหา อุปสรรคที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งรายไตรมาสและรายปี ให้กับคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เพื่อเป็น ข้อมูลสำหรับการบริหารงานแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อไป

แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม

กิจกรรม	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ
	Q1	Q2	Q3	Q4	
วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้					
กำหนด ทบทวน จัดทำแผนแม่บท	↔				คณะกรรมการฯ
ขออนุมัติ ความเห็นชอบจากอนุกรรมการฯ	↔				คณะกรรมการฯ
สื่อสาร วิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย ผ่านช่องทางต่าง ๆ	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
ประชุมติดตามผลการดำเนินงาน	↔	↔	↔	↔	คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการด้าน KM					
จัดทำ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
จัดทำคำของบประมาณ	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
ขออนุมัติ ความเห็นชอบ จากอนุกรรมการฯ	↔				คณะกรรมการฯ
ประชุมติดตามผลการดำเนินงาน	↔	↔	↔	↔	คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
การพัฒนาบุคลากรด้าน KM					
จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
จัดกิจกรรมส่งเสริม KM			↔		คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
จัดทำ KM Audit กระบวนการสำคัญ				↔	คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ

ตารางที่ 19 แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม

การติดตามประเมินผลโครงการ

แผนงาน/โครงการ	ผลผลิต (output)					ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569		
โครงการพัฒนาล้าง ความรู้ขององค์กร เพื่อเป็นฐานสำหรับ การสร้างนวัตกรรม	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 – ตารางที่ 9	คณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ
โครงการถอดเก็บ ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ขององค์การสุรา	1	1	1	1	1		คณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ
โครงการบูรณาการ การจัดการความรู้กับ กระบวนการปฏิบัติงาน							คณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ
โครงการฝึกอบรม การจัดการความรู้อย่าง ยั่งยืนในองค์การสุรา	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่	อ้างอิงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 2 – ตารางที่ 10	คณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ
	2	2	2	2	2		

ตารางที่ 20 การติดตามประเมินผลโครงการ

