

**แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์  
การจัดการนวัตกรรม ระยะสั้นและระยะยาว  
ปีงบประมาณ 2566**





## คำนำ

แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 – 2570 และแนวคิดในการจัดการนวัตกรรม ภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model) เพื่อให้บรรลุตามหลักเกณฑ์การประเมิน และเป็นแผนที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติ พัฒนาให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถใช้ความรู้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์

**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
วัตถุประสงค์	3
แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	4
ประเด็นความสำคัญการเชื่อมโยงต่อการจัดการนวัตกรรม	5
ประเด็นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์	5
ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ	5
ประเด็นความเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	10
บทที่ 2	11
กรอบแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท การจัดการนวัตกรรม	11
การกำหนดขอบเขตการจัดการนวัตกรรม และการพัฒนา Corporate Innovation System	11
บทที่ 3	14
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	14
1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	14
1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)	14
2. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	15
3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)	20
4. นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ	
ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555 - 2564)	22
5. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	26



## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
6. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่า ของสำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ (สนช.)	27
2. การศึกษา สํารวจ วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยภายใน แผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	31
31	31
<b>บทที่ 4</b>	<b>40</b>
<b>แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้</b>	<b>40</b>
ยุทธศาสตร์การจัดการวัฒนธรรมที่ 1	42
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	43
<b>บทที่ 5</b>	<b>46</b>
<b>การติดตาม ทบทวน และประเมินผล</b>	<b>46</b>
การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการวัฒนธรรมใน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	46
การทบทวนและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการประจำปี การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล	47



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	หลักการการจัดการนวัตกรรม	2
2	นวัตกรรมระดับปฏิบัติการ	7
3	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	9
4	LDO Innovation Management Conceptual Framework/Model and Corporate Innovation System Model	11
5	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	12
6	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการวิเคราะห์นวัตกรรม	13
7	ทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายการพัฒนา 4 ระยะ	16
8	แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การพัฒนารวม ทั้ง 6 ด้าน	17
9	ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)	21
10	กรอบยุทธศาสตร์ของนโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	25
11	ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	26
12	ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	27
13	แสดงถึงนโยบาย Double S-Curve	28
14	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม	40
15	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม	40
16	Roadmap ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา	42



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)	4
2	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)	4
3	ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ	5
4	มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)	7
5	มิติที่ 2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)	8
6	มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)	8
7	มิติที่ 4 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results)	8
8	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้น ส่วนของการจัดการนวัตกรรม	10
9	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือการวิเคราะห์ PESTEL	30
10	ผลการวิเคราะห์องค์การในด้านการจัดการความรู้ด้วย SWOT Analysis	34
11	TOWS Matrix Analysis	36
12	การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับการจัดการนวัตกรรม	38
13	การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) กับการจัดการนวัตกรรม	39
14	ยุทธศาสตร์องค์กรและยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม	41
15	ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	42
16	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	43
17	โครงการยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	44
18	โครงการยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	45
19	แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม	48
20	การติดตามประเมินผลโครงการ	48

## บทที่ 1 ความเป็นมา

### องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ในปี พ.ศ. 2485 ได้โอนกิจการประเภตสุราจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงการอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีคำสั่งให้ควบรวมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน และในปี พ.ศ. 2502 ได้โอนโรงงานสุราอยุธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต โดยเมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงาน แล้วจึงมอบให้กรมสรรพสามิต ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี จากนั้นได้มีการปรับปรุงวิธีการขาย และผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงาน ดำเนินการเองเพียง 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรีอีก 1 โรงงาน โดยผลการดำเนินการพบว่าต้นทุนการผลิตของโรงงานสุราอยุธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงกว่ามาก จึงได้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ แต่ได้รับน้ำสุราโรงงานอยุธยาไปจำหน่าย ในปี พ.ศ. 2506 รัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ได้ดำเนินการตามนโยบายพิเศษ ทางด้านพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ จัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2506 ซึ่งมีทั้งหมด 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และสำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2539 โรงงานสุราอยุธยาหยุดดำเนินการ เนื่องจากที่ตั้งอยู่ในพื้นที่องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) และประกาศเป็นมรดกโลก จึงย้ายโรงงานมาที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ. 2544 โดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้มีนโยบายให้ย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่รวมกันที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า มีเนื้อที่ประมาณ 139 ไร่ ด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ต่อระบบบริหารจัดการน้ำกากส่าที่เกิดจากกระบวนการผลิต จึงเช่าที่ดินเพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว และถ่ายโอนความเสี่ยงในระบบบริหารจัดการน้ำกากส่า โดยได้ทำสัญญาอนุญาตให้ บริษัท ดิวาณิช จำกัด ดำเนินการบำบัดน้ำกากส่า ปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับสัมปทานในการบำบัดน้ำเสียเป็นระยะเวลา 30 ปี เพื่อดำเนินการในระบบบำบัดน้ำเสียโดยระบบก๊าซชีวภาพ

องค์การสุราฯ ได้จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1) ตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบพลอยได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์ในการผลิตสุรา เพื่อหารายได้เข้ารัฐ

2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตตามข้อ 1)

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่ รวมถึงทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ประกอบกิจการและบริการอื่น ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา โดยประกาศกระทรวงการคลัง ให้โรงงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นผู้ทำและขายสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ตลอดจนกำหนดราคาขายส่งและราคาขายปลีก โดยการอนุมัติของประธานคณะกรรมการบริหารกิจการ องค์การสุราฯ และไม่ให้โรงงานสุรากลั่นแห่งอื่นทำสุรา

สามทับ (แอลกอฮอล์) ออกจำหน่ายภายในประเทศ ซึ่งจากปัญหาโรคระบาด ของการแพร่ของเชื้อไวรัสโควิด-19 เพื่อเป็นการส่งเสริมในการป้องกันการแพร่กระจายของโรคดังกล่าว กรมสรรพสามิต ได้ประกาศเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการขอใช้สิทธิเสียภาษีในอัตราศูนย์ สำหรับสุราสามทับที่นำไปทำการแปลงสภาพ เพื่อใช้ในการผลิตภัณฑืทำความสะอาดมือที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบที่มีได้ทำขึ้นเพื่อการจำหน่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ซึ่งมี 3 กลุ่ม คือ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสุราสามทับ เพื่อการส่งออก และกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเอทานอลสามทับ เพื่อการส่งออกและกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเอทานอล เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง ให้เสียภาษีแอลกอฮอล์หรือสุราสามทับในอัตราศูนย์บาทต่อลิตร ตามแนวนโยบายทำให้แต่ละกลุ่มบริหารอุปสงค์ และอุปทาน ให้มีความเหมาะสมและส่งเสริมการแข่งขันกับต่างประเทศ

### หลักการและเหตุผล

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ ให้มีความเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระหว่างปี 2565 – 2569 โดยอาศัยหลักการของการจัดการนวัตกรรม (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 หลักการจัดการจัดการนวัตกรรม

จากภาพที่ 1 เป็นกรอบการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการของการจัดการนวัตกรรมที่มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างนวัตกรรม (Innovation) สำหรับองค์กร และนวัตกรรมดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) เพื่อให้มั่นใจได้ว่านวัตกรรมที่ได้รับการออกแบบ หรือผลิตออกมานั้นจะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มมูลค่าทางการตลาด หรือคุณค่าทางเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ และการที่จะทำให้การจัดการความรู้ซึ่งเป็นรากฐาน และนวัตกรรมซึ่งเป็นเป้าหมายประสบความสำเร็จนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงตัวขับเคลื่อน 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. กระบวนการจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์
2. ระบบเทคโนโลยีในการทำงาน



3. กระบวนการและตัวแบบการปฏิบัติ (Best Practices)

4. ทรัพยากรบุคคล

ทั้ง 4 กลุ่มหลัก มีความสำคัญในการผลักดันบนกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) ให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้บริษัทบรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ได้กำหนดไว้ และบรรลุวิสัยทัศน์

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569 ในการยกระดับความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยมีความสอดคล้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์องค์การสุราฯ
- 2) แผนวิสาหกิจประจำปี 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
- 3) นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา ฯ
- 4) ผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ. 2564
- 5) แผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ. 2564
- 6) ผลการประชุมระดมความคิด และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรหลักที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุราฯ

7) ข้อเสนอแนะจากการผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในปีที่ผ่านมา

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

9) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

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

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

12) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

13) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่าของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.)

2. เพื่อให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถดำเนินแผนงาน/โครงการด้านการจัดการนวัตกรรมตามกรอบระยะเวลาของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2565 – 2569 นำไปสู่การจัดการนวัตกรรม เพื่อสร้างเสริมธุรกิจหลักขององค์การสุราฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและส่งเสริมการดำเนินงานจัดการนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

4. เพื่อให้เกิดการต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การถ่ายทอดข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน รวมถึงเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

### ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ผลผลิตเชิงปริมาณ เป็นตัวเลข หรือกิจกรรมสำคัญ (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2565 - 2566
จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง	อย่างน้อย 1 นวัตกรรมต่อปี

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

### ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ หรือที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2565 - 2566
จำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการจัดการนวัตกรรม	อย่างน้อยร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมดต่อปี

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 มีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ queตอบสนองความต้องการของสังคม การสร้างตัวแทนจำหน่ายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเน้นตอบสนองความต้องการต่อสังคม

**ความยั่งยืน** หมายถึง การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์

**เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** หมายถึง การลดขยะให้เหลือศูนย์ (Zero Waste) จากกระบวนการผลิต

## ประเด็นความสำคัญการเชื่อมโยงต่อการจัดการนวัตกรรม

### ประเด็นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์

การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และการที่จะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวตามนิยามรายละเอียดของวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ต้องทำการจัดการนวัตกรรม และพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า รวมถึง เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งในมิติกระบวนการมาตรฐาน และมิติต้นทุน

### พันธกิจ

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

### ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ระบุพันธกิจขององค์กรเพื่อผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ไว้ทั้งสิ้น 4 พันธกิจ

พันธกิจ	ความเชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรม
1. วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ	งานวิจัย พัฒนา เป็นงานหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่ส่งผลโดยตรงต่อการผลิต และการจัดจำหน่าย ซึ่งงานวิจัยและพัฒนาจะส่งเสริมให้องค์การสุรา ต้องพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ
2. พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน	การบริหารจัดการนวัตกรรม จะเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้ระบบบริการและการเข้าถึงบริการขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถเข้าถึงได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation system)
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์	การเชื่อมโยงเครือข่ายในระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากมีการบริหารจัดการด้วยอาศัยนวัตกรรมเข้ามาผลักดันผ่านนวัตกรรมองค์กร และเครื่องมือการจัดการนวัตกรรมต่าง ๆ
4. พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	กระบวนการและระเบียบปฏิบัติการขององค์การสุรา เป็นส่วนหนึ่งในระบบมาตรฐานคุณภาพขององค์การสุราชนิดต่าง ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของการต่อยอดและเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่กระบวนการและธุรกิจขององค์การสุรา อันรวมถึงการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 3 ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ
2. การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน
3. สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล
4. การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์
5. การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

### 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**

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงนวัตกรรมตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ลงไปถึงระดับปฏิบัติการ มีดังต่อไปนี้

### นวัตกรรมระดับยุทธศาสตร์

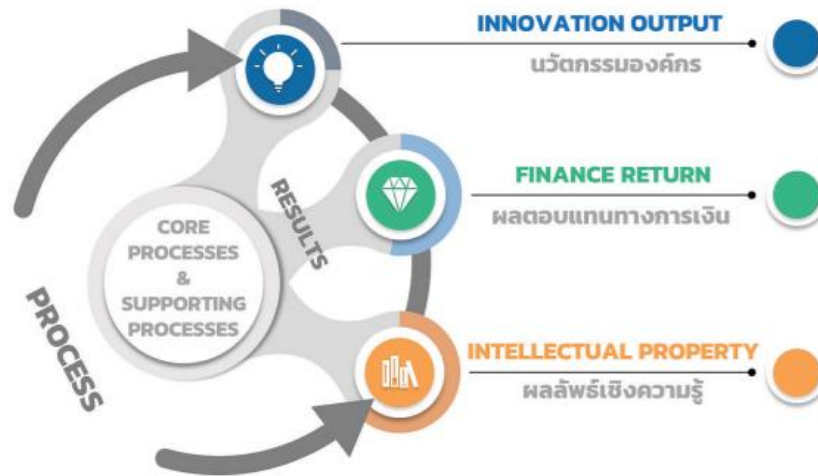
#### มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)

- 1) วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation)
- 2) ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม (Innovative Shared Values)
- 3) การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Monitoring and Evaluation of Innovation Strategy)

#### มิติที่ 2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)

- 1) การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Market Insights)
- 2) การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation)
- 3) การกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมธุรกิจ (Innovation Portfolio)

## นวัตกรรมระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 2 นวัตกรรมระดับปฏิบัติการ

### มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)

- 1) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- 2) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- 3) การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership)

### มิติที่ 4 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results)

- 1) นวัตกรรมองค์กร (Innovation Output)
- 2) ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return)
- 3) ผลลัพธ์เชิงความรู้ (Intellectual Property)

จากกระบวนการทั้ง 4 มิติ จะพบว่า

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	การดำเนินการ
นวัตกรรมระดับยุทธศาสตร์	มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)	1. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation)	กำหนดแล้ว
		2. ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม (Innovative Shared Values)	กำหนดเชื่อมโยงในค่านิยมองค์กร
		3. การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Monitoring and Evaluation of Innovation Strategy)	กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 4 มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	การดำเนินการ
นวัตกรรมระดับ ยุทธศาสตร์	มิติที่ 2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)	1. การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Market Insights)	กำหนดไว้ในกระบวนการ การจัดการนวัตกรรม
		2. การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation)	กำหนดไว้ในกระบวนการ การจัดการนวัตกรรม
		3. การกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมธุรกิจ (Innovation Portfolio)	กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 5 มิติที่ 2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	การดำเนินการ
นวัตกรรมระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)	1. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)	กำหนดไว้ในกระบวนการ การจัดการนวัตกรรม
		2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	กำหนดไว้ในกระบวนการ การจัดการนวัตกรรม
		3. การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership)	อ้างอิงเป็นส่วนหนึ่งจาก การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า

ตารางที่ 6 มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	การดำเนินการ
นวัตกรรมระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 4 ผลลัพธ์ นวัตกรรม (Results)	1. นวัตกรรมองค์กร (Innovation Output)	อยู่ในแผนพัฒนา Corporate Innovation System และผ่านการประกวดนวัตกรรม
		2. ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return)	อยู่ในแผนดำเนินการ
		3. ผลลัพธ์เชิงความรู้ (Intellectual Property)	อยู่ในแผนดำเนินการที่สอดคล้องกับ งานวิจัยและพัฒนา

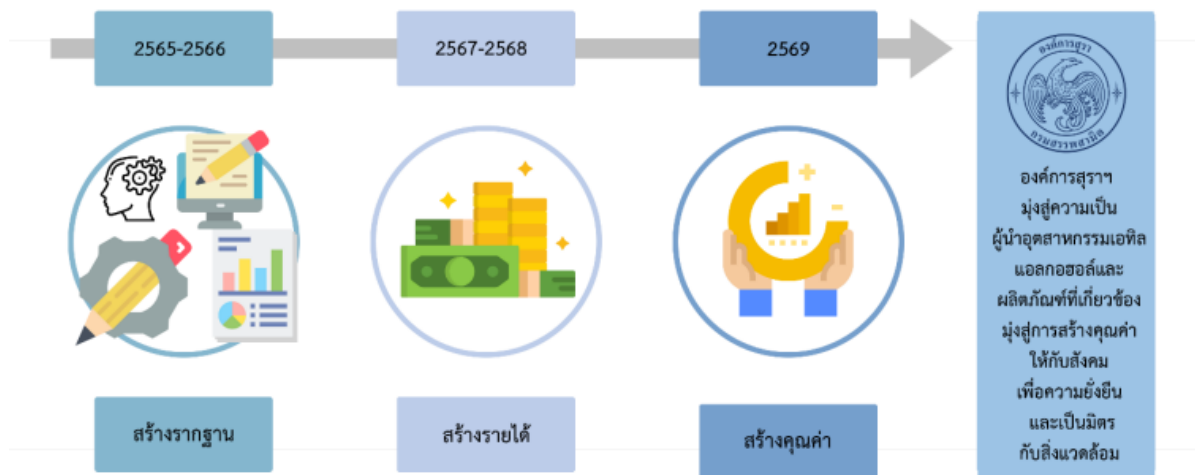
ตารางที่ 7 มิติที่ 4 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results)

## ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทบทวนและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรดังภาพที่ 3 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 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ 5 มิติทางยุทธศาสตร์ เมื่อนำมาวิเคราะห์ ในมุมมองของการจัดการนวัตกรรม เพื่อกำหนดให้สอดคล้อง หรือเชื่อมโยงกัน จะสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 8 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้น ส่วนของการจัดการนวัตกรรม

## ประเด็นความเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

องค์การสุรา กรมสรรพสามิตได้ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ไว้ทั้งสิ้น 3 ระยะ

	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
	2565 - 2566	2567 - 2568	2570
	สร้างรากฐาน	สร้างรายได้	สร้างคุณค่า
Strategic Objective	การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดใน	การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ และ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
KM & Innovation	การสร้าง Infrastructure ที่รองรับการสร้างรากฐานผ่านกระบวนการ และระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge as Infrastructure)	นวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินการในการสร้างรายได้ (Innovation drive Business)	นวัตกรรมสู่องค์กรที่ยั่งยืน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Innovative Organization)

### ตารางที่ 8 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้น ส่วนของการจัดการนวัตกรรม

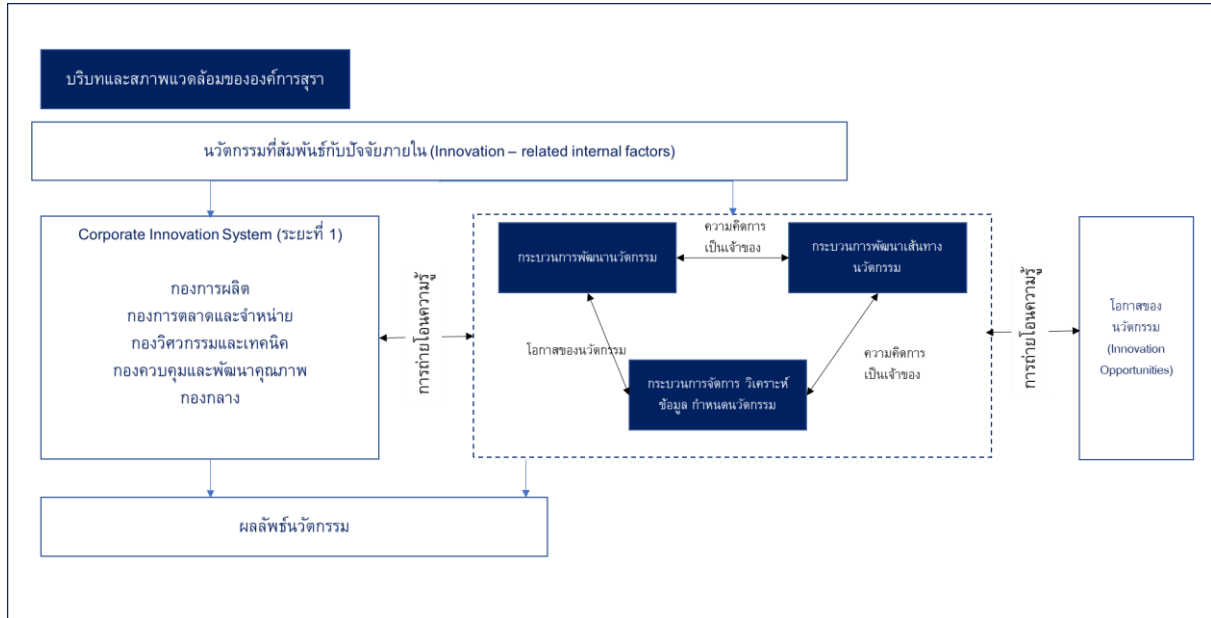
จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และความสอดคล้องต่อ Core Enablers ด้านการจัดการความรู้ นวัตกรรม จะเห็นได้ว่าการผลักดันให้บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น และเพื่อให้สามารถก้าวสู่การเป็นนวัตกรรมสู่องค์กรที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Innovative Organization) ในปี 2569 ได้ โดยกำหนดตำแหน่งและเป้าหมายการจัดการความรู้ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



## บทที่ 2

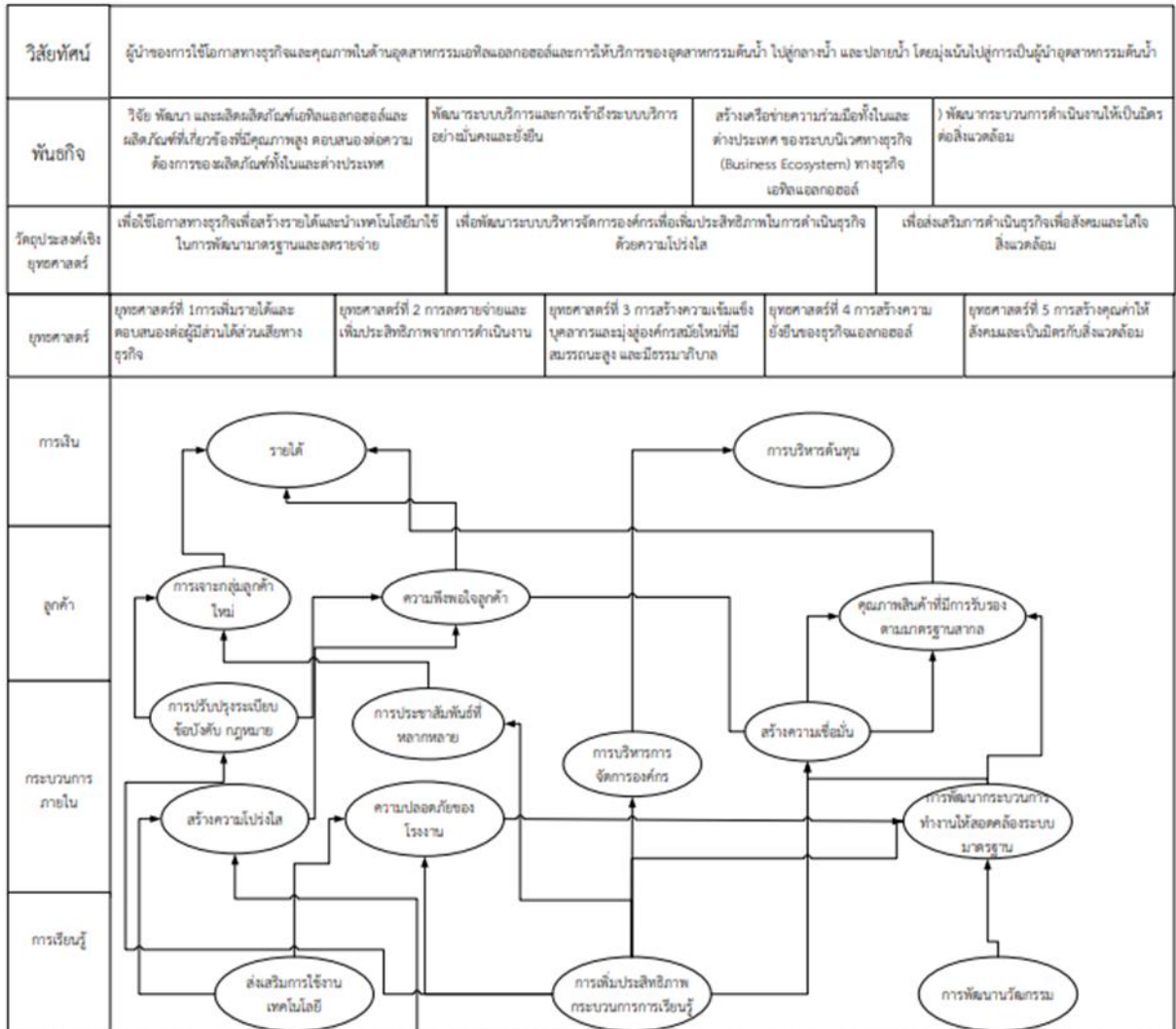
### กรอบแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท การจัดการนวัตกรรม

การกำหนดขอบเขตการจัดการนวัตกรรม และการพัฒนา Corporate Innovation System



ภาพที่ 4 LDO Innovation Management Conceptual Framework/Model  
and Corporate Innovation System Model

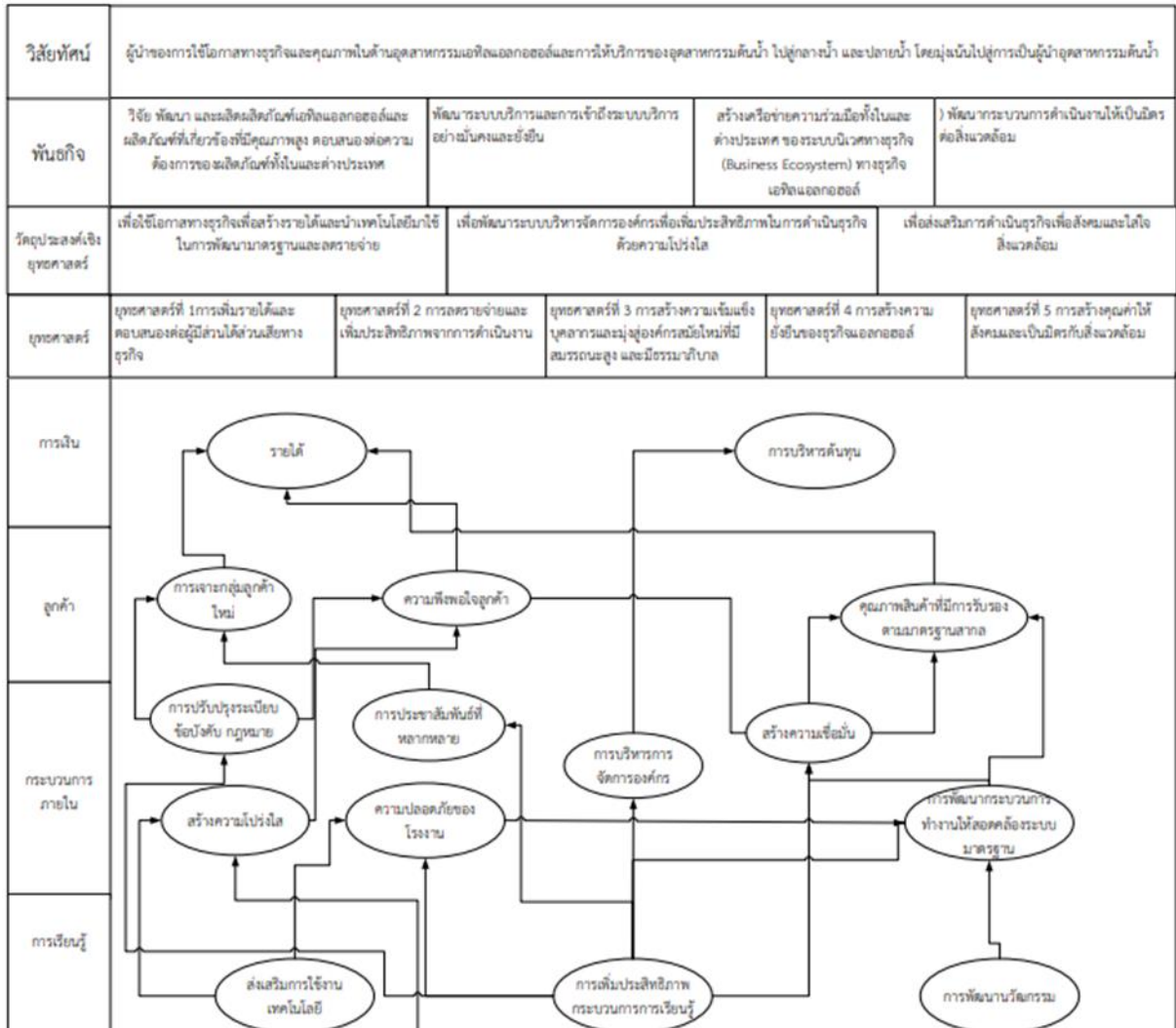
จากภาพที่ 4 อธิบายได้ว่า องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีกระบวนการที่สำคัญในการสร้างและพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ที่ส่งผลต่อธุรกิจโดยตรง ได้แก่ กองการผลิต การการตลาดและจำหน่าย กองวิศวกรรมและเทคโนโลยี กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ และกองกลาง (การขนส่ง) ซึ่งความรู้จากกระบวนการหลักทางธุรกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ข้างต้นนั้น จะต้องได้รับการถ่ายทอดเข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรม กระบวนการพัฒนาเส้นทางนวัตกรรม กระบวนการจัดการ วิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดนวัตกรรม เพื่อให้เห็นถึงโอกาสของนวัตกรรมที่เป็นไปได้ จนสามารถสร้างผลลัพธ์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ระบบจะต้องได้รับการพิจารณาถึงอิทธิพลของบริษัทแวดล้อมองค์การสุรา โดยเฉพาะบริษัททางธุรกิจ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และนวัตกรรมที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายใน เพื่อให้เกิดถึงผลลัพธ์ และการเล็งเห็นโอกาสของนวัตกรรมด้วยความคิดของการเป็นเจ้าของ



ภาพที่ 5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

จากภาพที่ 5 แผนที่ยุทธศาสตร์และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เมื่อนำมาพิจารณาในมุมมองการจัดการนวัตกรรม สิ่งที่ใช้ในการกำหนดความรู้และการเรียนรู้เพื่อผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ คือ ตัวชี้วัด (Measurement) ดังนั้นการเรียนรู้และการจัดการความรู้จะสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์และการจัดการนวัตกรรมได้จากตัวชี้วัด (Measurement)

## การวิเคราะห์แผนที่ยุทธศาสตร์และการจัดการนวัตกรรม



ภาพที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการวิเคราะห์นวัตกรรม

การพัฒนานวัตกรรม ได้กำหนดไว้ที่ Learning and Growth นั้นแสดงให้เห็นว่า องค์การสุรา กรมสรรพสามิตให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เริ่มต้นจากทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อ Internal Process ในทุกส่วน ทั้งนี้เพื่อให้การใช้ระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิต และการทำงาน

การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร เป็นการผลักดันให้ Internal Process สามารถนำมาสร้างเป็น นวัตกรรมองค์กร และผลักดันให้องค์กรบรรลุตามแต่ละมุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

##### การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

##### 1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

##### สรุปสาระสำคัญ

##### วิสัยทัศน์

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

##### ยุทธศาสตร์ชาติ

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

## ผลการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

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

- **ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มุ่งเน้นในการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการผลิตและบริการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาค
- **ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน** เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาลกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล

## 2. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

### สรุปสาระสำคัญ

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

ด้วยตระหนักถึงความท้าทายและโอกาสดังกล่าว รัฐบาลไทย โดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมขึ้นมา เพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิดในทุกภาคส่วน 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 มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจะมีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการดังต่อไปนี้

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

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้ระบุถึงทิศทางการพัฒนาและเป้าหมาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังรูปที่ 7 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 ประเทศไทยลงทุน และสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ระยะที่ ๒ Digital Thailand I: Inclusion ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ	ระยะที่ ๓ Digital Thailand II: Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น Digital Thailand ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ	ระยะที่ ๔ Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน
โครงสร้างพื้นฐาน	บรอดแบนด์สูงทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ เป็นฐานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ	บรอดแบนด์สูงหลายพื้นที่ทุกหมู่บ้าน และเชื่อมกับประเทศในภูมิภาคอื่น	บรอดแบนด์สูงทุกบ้านและรองรับการหลอมรวมและการเชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	อินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์อย่างไร้รอยต่อ
เศรษฐกิจ	การทำธุรกรรมแบบดิจิทัลคล่องตัว และดิจิทัลให้ SMEs วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร ให้อยู่บนระบบ online พร้อมใจวางรากฐานให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ดิจิทัล	ภาคเกษตร การผลิต และบริการเปลี่ยนมาทำธุรกิจด้วยดิจิทัลและข้อมูล digital technology setup และคลัสเตอร์ดิจิทัลเริ่มมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตร การผลิต และบริการ แข่งขันได้ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และเชื่อมโยงสู่การค้าในระดับภูมิภาคและระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรมเชื่อมต่อภายในและระหว่างประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง
สังคม	ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงบริการบรอดแบนด์และบริการพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	ประชาชนเชื่อมโยงในการใช้ดิจิทัล และเข้าถึงบริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านระบบดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี/ ข้อมูล ทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล และชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตนเอง
รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีภารกิจงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐเชื่อมโยงและบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว	บริการรัฐเป็นดิจิทัลที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง เปิดเผยมข้อมูล และให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นประเทศผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัล ที่มีการบริหารจัดการรัฐและบริหารประชาชน
ทุนมนุษย์	กำลังคน (ทุกสาขา) มีทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานในตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ	กำลังคนสามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลแบบไร้พรมแดน ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเข้ามาไทย	ประเทศไทยเกิดงานคุณภาพสูง และมีกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญดิจิทัลเฉพาะด้านเพียงพอ	เป็นหนึ่งในศูนย์กลางกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาค ทั้งในหลายสาขาและผู้เชี่ยวชาญดิจิทัล
สภาพแวดล้อม	รัฐบาลออกกฎหมายดิจิทัลที่ครอบคลุม และปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนงาน	ไทยมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำธุรกรรม มีระบบอำนวยความสะดวกและมาตรฐาน	ประเทศไทยไม่มีกฎหมาย/ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล	เป็นประเทศต้นแบบที่มีการพัฒนา ทบทวนกฎหมาย กฎเกณฑ์ด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องจริงจัง
	๑ ปี ๖ เดือน	๕ ปี	๑๐ ปี	๒๐ ปี

ภาพที่ 7 ทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายการพัฒนา 4 ระยะ



ทั้งนี้ เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลบรรลุผล แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้าน



ภาพที่ 8 แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาฯ ทั้ง 6 ด้าน

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

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

- (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 โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5 ด้านคือ

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



#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

- (1) จัดให้มีบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว
- (2) ปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ 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) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน 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 และคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งาน

เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้านคือ

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

### ผลการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล** โดยส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเชิงนวัตกรรมได้ในอนาคต
- **ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล** มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะโดยบุคลากรต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน จนสามารถพัฒนาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้องค์กร

### 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 9 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. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน
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 2 ยุทธศาสตร์หลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ และควรนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุราฯ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในการเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นแหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

• ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ในการให้ความสำคัญกับการใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ผลงานวิจัยและพัฒนา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างเข้มข้นทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานะแวดล้อมหรือปัจจัยพื้นฐานที่เอื้ออำนวยทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรวิจัย โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ เพื่อช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

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

1. การสร้างนวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมกระบวนการ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือผลงานวิจัยที่ช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการขององค์การสุราให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### 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 เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพิ่มขึ้น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีและสามารถใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของตนเอง และเพื่อให้แผนฉบับนี้สามารถครอบคลุมในทุกระดับ ทุกมิติ และทุกภาคส่วนของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศไทย

นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีระบบเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวอย่างมีคุณภาพ และมีเสถียรภาพ ตลอดจนมีการกระจายประโยชน์อย่างเป็นธรรมสู่สังคม ชุมชน ท้องถิ่น โดยได้ัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาควบคู่ไปกับอนาคตของประเทศที่มี “วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาประเทศไทย” ภายใต้วิสัยทัศน์ “นวัตกรรมเขียวเพื่อสังคมที่มีคุณภาพและเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพ” ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล ที่ต้องการเห็นประเทศไทยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ประชากรศาสตร์ สภาพภูมิอากาศ ตลอดจนนวัตกรรม โดยได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้ 12 เป้าหมาย ดังนี้

- 1) พัฒนาคุณภาพ สุขภาพของประชาชนคนไทย
- 2) พัฒนาแผนชุมชนนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำแผนชุมชนไปใช้ประกอบการ
- 3) การยกระดับความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพโดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ภายในประเทศ
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างคุณค่า และนวัตกรรมโดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภายในประเทศ
- 5) การส่งเสริมการวางแผนและการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและการกีดกันทางการค้าโดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 6) การส่งเสริมการพัฒนาแบบจำลองพยากรณ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมการพัฒนาและใช้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในประเทศเพื่อการปรับตัว (Adaptation Technology)
- 7) การส่งเสริมการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในประเทศ เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- 8) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการพัฒนา
- 9) การบูรณาการการพัฒนาและผลิดกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ เพื่อการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจและสังคม
- 10) การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถทางด้านทักษะองค์ความรู้กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 11) การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 12) พัฒนาปัจจัยด้านเครื่องมือการเงินการคลัง ตลาด โครงสร้างพื้นฐาน กฎหมาย กฎระเบียบ การบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 1:** การพัฒนาความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และท้องถิ่นด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมชุมชนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีองค์ความรู้ มีเศรษฐกิจที่ดี มีสุขภาวะที่ดี มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ และประชาชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างเท่าเทียม ภายใต้ดุลยภาพทางวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**ยุทธศาสตร์ที่ 2:** การเพิ่มขีดความสามารถ ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมในภาคเกษตร ผลิตและบริการ ด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้เป็นการผลิตฐานความรู้ มีความยืดหยุ่น สามารถแข่งขันได้ มีภูมิคุ้มกันความเสี่ยงจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ บนพื้นฐานการบริหาร เศรษฐกิจส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตภาพ มูลค่าเพิ่มและสร้างสรรค์

**ยุทธศาสตร์ที่ 3:** การเสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อลดต้นทุนและสร้างแหล่งพลังงานทางเลือกใหม่ ๆ ที่เป็นพลังงานสะอาด และการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้พลังงานในภาคอุตสาหกรรมและครัวเรือน ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งที่จะช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก อันเป็นต้นเหตุสำคัญของภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4:** การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาให้ประชาชนคนไทยทุกคน ได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชนและสังคมไทย

**ยุทธศาสตร์ที่ 5:** การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยเอื้อด้าน วทน. ของประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน





ภาพที่ 10 กรอบยุทธศาสตร์ของนโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555-2564)

## ผลการวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

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

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

## 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 และเป้าหมายการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทการจัดการความรู้และการสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

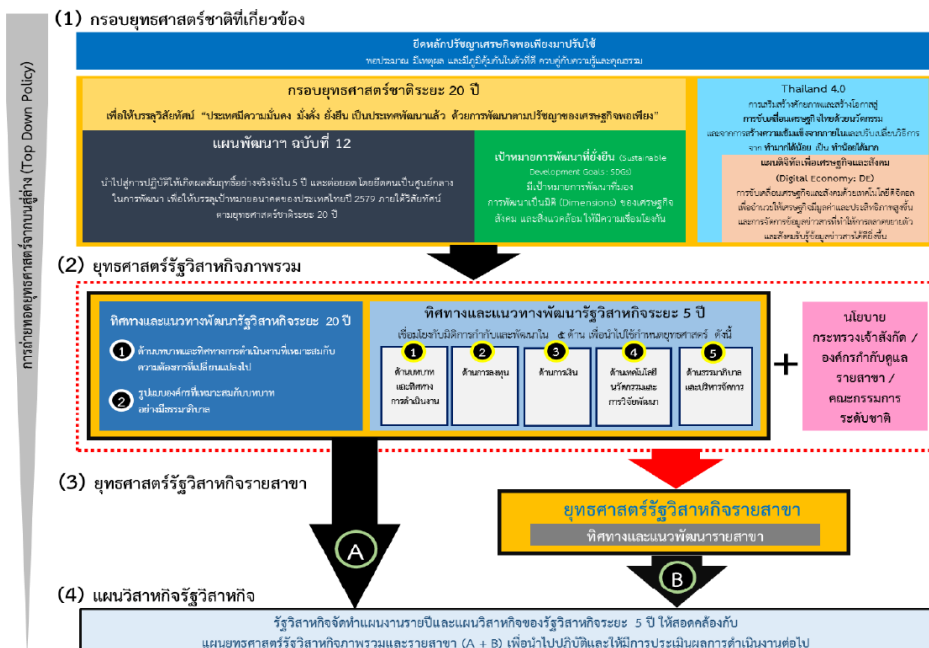
**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔** สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐

และแผน DE

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕** ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

และต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมดังภาพที่ 11



### ภาพที่ 11 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ที่มา: เอกสารประกอบการนำเสนอการสัมมนายุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ





ภาพที่ 12 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรม

ที่มา : กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

## ผลการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว โดยการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพในการทำธุรกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ และแผน DE โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และต้องพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะทางด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Mega trend)

## 6. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่า ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.)

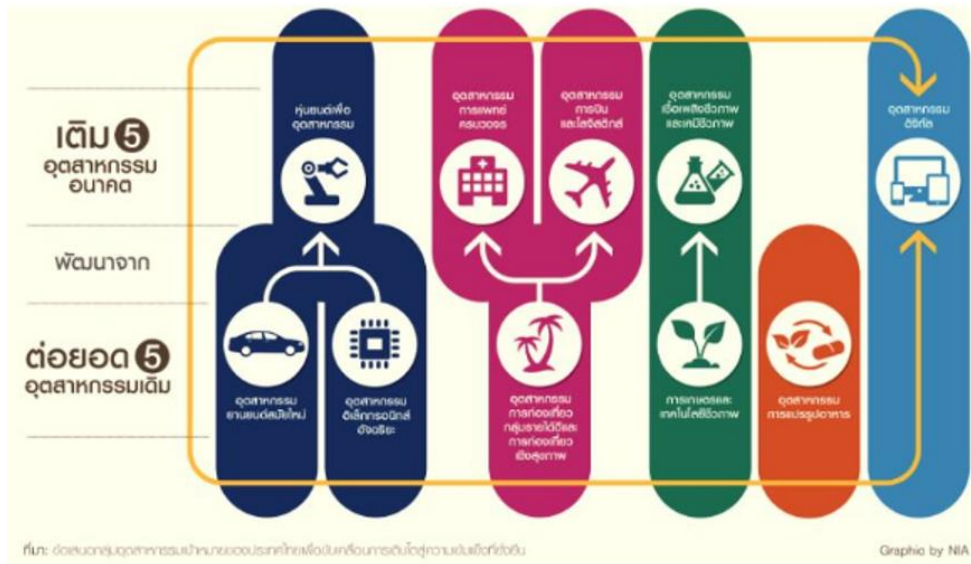
### สรุปสาระสำคัญ

สนช. ดำเนินการเร่งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยอาศัยการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา นวัตกรรมในภาคการผลิต ภาครัฐและภาคสังคมโดยรวมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาลที่ต้องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นการวางรากฐานในเปลี่ยนแปลงการพัฒนาและขับเคลื่อนกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของรัฐบาลที่ได้ กำหนดกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีศักยภาพและสามารถสร้างผลกระทบสูงในการผลักดันการพัฒนาทาง เศรษฐกิจของประเทศในระยะสั้นและระยะยาวอย่างยั่งยืนไว้ โดย สนช. มุ่งเน้นการผลักดันการพัฒนา นวัตกรรมใน 2 กลุ่มอุตสาหกรรม หรือที่เรียกว่า Double S-Curve ดังนี้

### ● การพัฒนาอุตสาหกรรมเดิม (First S-Curve)

จะเป็นการพัฒนานวัตกรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยผลิตโดยการพัฒนานวัตกรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้จะส่งต่อการเติบโตของเศรษฐกิจในระยะสั้นและระยะปานกลาง ซึ่งประกอบด้วย

- 1) อุตสาหกรรมยานยนต์แห่งอนาคต (Next-Generation Automotive)
- 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronic)
- 3) อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับคุณภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)
- 4) อุตสาหกรรมเกษตรเชิงประสิทธิภาพและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)
- 5) อุตสาหกรรมอาหารแห่งอนาคต (Food for the Future)



ภาพที่ 13 แสดงถึงนโยบาย Double S-Curve

### ● การพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve)

เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าซึ่งคาดหวังว่าอุตสาหกรรมใหม่นี้จะเป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Growth engine) ในทศวรรษหน้า ซึ่งอุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve) 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม (Robotics and Automation)
- 2) อุตสาหกรรมการขนส่งและการบิน (Aviation)
- 3) อุตสาหกรรมชีวภาพ : พลังงานและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemicals)
- 4) อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital)
- 5) อุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพ (Medical Hub)

สนช. มุ่งสร้างความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) ของนวัตกรรม ผู้ประกอบการ นวัตกรรม องค์การเอกชน องค์การรัฐและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดการไต่ระดับพัฒนาการทางนวัตกรรม (Innovation Ladder) โดยอาศัยเครื่องมือที่หลากหลายที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับ ความต้องการที่แตกต่างของผู้รับบริการ เริ่มตั้งแต่

- การประเมินความสามารถทางนวัตกรรมที่จะทำให้ทราบถึงศักยภาพในปัจจุบันขององค์กร
- การบริหารให้คำปรึกษาที่หลากหลายและเหมาะสมกับความต้องการในสถานะการพัฒนาต่าง ๆ
- การยกระดับความสามารถและการพัฒนาศักยภาพทางนวัตกรรมทั้งในระดับองค์กรและบุคคล

ทั้งนี้ สนช. ได้ริเริ่มเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ การจัดการนวัตกรรมทั้ง องค์กรหรือ Total Innovation Management (TIM) ขึ้น โดยได้ศึกษาและวิเคราะห์ระบบต้นแบบระดับ นานาชาติ ได้แก่ Business Excellence Niche Standard Innovation ของหน่วยงาน Standards, Productivity and Innovation for Growth (SPRING) ประเทศสิงคโปร์ The EFQM Framework for Innovation ของ European Foundation for Quality Management (EFQM) ของยุโรป และ The functional innovation system model (The Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit GmbH หรือ GIZ) ของประเทศเยอรมนี ผนวกกับผลการวิเคราะห์องค์กรผู้นำด้านนวัตกรรมของประเทศไทย จนได้เป็น “กรอบ การสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม” หรือ Total Innovation Management Framework (TIM Framework) และได้นำมาใช้จัดทำ “คู่มือเกณฑ์ประเมินระบบบริหารจัดการนวัตกรรมทั้งองค์กร (TIM Manual)” เพื่อใช้เป็นแนวทางการวัดและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผลการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่า ของสำนักงานนวัตกรรม แห่งชาติ พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

1. การจัดให้มีกระบวนการภายในที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขององค์การสุราซึ่งสามารถจำแนกเป็น นวัตกรรมใน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย
  - 1) นวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation)
  - 2) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)
  - 3) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)
2. โดยนวัตกรรมใน 2 ประเภทแรกสามารถจัดให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศ ตามนโยบาย Double S-Curve ดังที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา
3. การจัดให้มีการประเมินความสามารถทางนวัตกรรมตาม “กรอบการสร้างความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรม” หรือ Total Innovation Management Framework (TIM Framework) รวมทั้งกำหนดแผนงาน

เพื่อพัฒนาองค์กร สร้างกลไก/เสริมแรงสนับสนุน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมตาม “กรอบการสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม”

4. การจัดให้ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใน 3 ประเภทข้างต้นอย่างต่อเนื่อง

5. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม รวมทั้งกรอบแนวคิด Entrepreneurial Mindset

### สรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การสุรา ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแผนวิสาหกิจประจำปี 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนส่งเสริมให้องค์การสุราบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้ ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	คำอธิบายและความเชื่อมโยงต่อการจัดการจัดการนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)	<p>ปัจจัยแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลอย่างอย่างยิ่งต่อการที่ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ต้องพัฒนาให้องค์กรเข้าสู่การเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม เนื่องจาก ประเด็นนวัตกรรมได้กำหนดไว้ในทุก แผนเริ่มตั้งแต่ แผนยุทธศาสตร์ชาติจนถึงแผนรัฐวิสาหกิจ โดย ประเด็นที่องค์การสุราต้องดำเนินการและผลักดันให้เกิดขึ้นในช่วงปี 2565 – 2569</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ก้าวสู่การเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยการวางรากฐานของระบบการจัดการ นวัตกรรมไว้ในองค์กร</li> <li>2. การพัฒนา และส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา เพื่อนำมาใช้ต่อยอดในการพัฒนานวัตกรรมขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต</li> <li>3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถด้านนวัตกรรม</li> <li>4. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมเป็นรากฐานของ การทำงานประจำวัน</li> <li>5. การใช้นวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร</li> </ol>
แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)	
นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555 - 2564)	
แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	
ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมตลอด ห่วงโซ่มูลค่า ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.)	

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือ การวิเคราะห์ PESTEL

## 2. การศึกษา สํารวจ วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยภายใน

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 และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรเป็นกรอบในการพัฒนาไปสู่รัฐวิสาหกิจที่มีมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศด้วยกลไกทั้ง 8 ด้าน และเป็นที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ ตามภารกิจในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งตอบสนองโอกาสทางธุรกิจและความท้าทายในการแข่งขัน เพื่อมุ่งนำเสนอรายได้เข้ารัฐอย่างต่อเนื่องขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

นอกจากนี้ในส่วนของการบริหารแผนวิสาหกิจ ได้กำหนดไว้ในทุก ๆ ปี ให้มีการนำผลการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ มาพิจารณาทบทวนว่าควรที่จะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนวิสาหกิจในส่วนใดหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรการดำเนินการทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์ขององค์การสุราฯ ควรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในประเทศและต่างประเทศ และควรเป็นไปตามข้อสันนิษฐานทางธุรกิจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์และข้อสันนิษฐานเปลี่ยนแปลงไป การประเมินอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ในด้านต่าง ๆ จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ และการดำเนินการขององค์การสุราฯ โดยวางวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อให้เกิดความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านวิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
- 4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์เป็นโมดัลที่ที่สามารถใช้ได้ในทุกอุตสาหกรรมที่หลากหลายประเภท

การทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ คณะผู้บริหารองค์การสุราฯ ได้จัดทำและบริหารแผนดำเนินงานองค์กร โดยมีข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา ได้แก่

1) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และหน่วยงานกำกับดูแล โดยประมวลจาก แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 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) ผลการวิเคราะห์ความสามารถ ในการดำเนินการตามแผน และยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ
- 7) ผลการวิเคราะห์การประกอบกิจการอย่างมีธรรมาภิบาลและความยั่งยืน

8) ข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินในรอบปี 2563 โดยได้รวบรวมและประมวลข้อมูลประกอบการ ทบทวนปรับปรุงแผนวิสาหกิจในครั้งนี้ และได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT) และนำมา กำหนดวิสัยทัศน์ ที่กระชับและชัดเจน คือ **“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”** โดยพิจารณาจากจุดแข็งและ โอกาส โดยเฉพาะโอกาสที่เกิดขึ้นเนื่องจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้มีความต้องการใช้ แอลกอฮอล์สูงขึ้น ซึ่งขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงจากกรณีที่มีความต้องการมาก จนองค์การสุราฯ ไม่สามารถ ผลิต และจัดหาผลิตภัณฑ์ได้ทันกับความต้องการของตลาดทำให้เกิดการเปิดให้มีการแข่งขันในการนำเอา แอลกอฮอล์ส่วนเกินจากอุตสาหกรรมขนส่ง มาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภค องค์การสุราฯ จึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล



ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์

ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ้างอิงแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569

#### ผลการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การบริหาร พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเชื่อมโยงมาสู่การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดังนี้

- ทบทวนระบบงานและกระบวนการให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อส่งเสริมให้มีการทำงานคั่นคว้าวิจัย ร่วมกับหน่วยงานภายนอก สร้างนวัตกรรมในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งาน ด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ
- จัดทำความเชื่อมโยงกระบวนการในระบบมาตรฐานต่าง ๆ ระเบียบปฏิบัติงานมาตรฐานของทั้งระบบ ISO 9001, 14001, FSSC 22000, ISO 17025, GMP, HACCP และระบบมาตรฐานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Area) ขององค์การสุราฯ
- พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ

การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ ปี พ.ศ. 2566 - 2570 ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา อีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของประเทศ และในระดับสากล เพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป

โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้ด้วย SWOT Analysis ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทในการกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการสร้างนวัตกรรม</p> <p>S2 มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการผลิต แอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง</p> <p>S3 เริ่มมีการสร้างบรรยากาศและแนวทางเพื่อกระตุ้นให้ ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเกิดการสร้างสรรคและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S4 มีการค้นคว้าวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้าง นวัตกรรมในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งานด้านต่าง ๆ จนสร้าง ผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง สร้างโอกาสการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ไปสู่ อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ รวมถึงอุตสาหกรรม New S Curve</p> <p>S5 มีการริเริ่มสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ/นวัตกรรมทาง ผลิตภัณฑ์ที่สนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมทางกระบวนการ โดยเมื่อ วันที่ 5 ตุลาคม 2561 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับมอบ รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม กลุ่ม Innovative organization ในงาน Innovation Thailand Expo 2018 (ITE) จาก สนช.</p> <p>S6 เริ่มมีการประเมินความสามารถทางนวัตกรรมตาม “กรอบการสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม” หรือ Total Innovation Management Framework (TIM Framework)</p>	<p>W1 ขาดการบูรณาการระหว่างกระบวนการ จัดการความรู้กับการจัดการนวัตกรรม และการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p> <p>W2 ขาดคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน</p> <p>W3 ขาดการดำเนินงานและการสร้างการรับรู้ ด้านการสร้างนวัตกรรม</p> <p>W4 ตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับการประเมินผล การดำเนินงานบางประการไม่เอื้อต่อการสร้าง นวัตกรรมองค์กร เช่น การกำหนดให้การสร้าง นวัตกรรมเป็นหนึ่งในการประเมินผลชี้วัดรายบุคคล</p> <p>W5 องค์ความรู้ขององค์กรไม่สามารถถูก จัดการให้เกิดการต่อยอดให้เป็นงานวิจัยและ นวัตกรรม</p> <p>W6 สภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เอื้ออำนวย ต่อการสร้างนวัตกรรม</p>
โอกาส (Opportunity)	ภาวะคุกคาม(Threat)
<p>O1 ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติให้ความสำคัญกับ การพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม</p> <p>O2 การพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งทางองค์การสุรา ฯ สามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p>	<p>T1 การกำกับของภาครัฐที่จำเป็นต้องเร่ง พัฒนาความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้สามารถแข่งขัน ได้ในอนาคต</p> <p>T2 ผู้ผลิต/จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรอง มากขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลน</p> <p>T3 นโยบายของภาครัฐที่ไม่ต่อเนื่อง มีการ เปลี่ยนแปลงและไม่ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินงาน ขององค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจองค์การอยู่ ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ทำให้ขาด ความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</p>

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้ด้วย SWOT Analysis



## 1. การวิเคราะห์โดยใช้หลักการ TOWS Matrix

เมื่อนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าว มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อสังเคราะห์และกำหนดแนวทางการสร้างนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยจำแนกเป็น

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

- สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบอยู่หลายประการ แต่ติดขัดตรงที่มีปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกอยู่เช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

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

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

ทั้งนี้ สามารถนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ข้างต้น มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อการจัดทำกลยุทธ์การบริหารองค์กรและจัดทำกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรม 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	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและโอกาส มุ่งเน้นสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิด การสร้างสรรค่นวัตกรรม โดยอาศัยการจัดการแข่งขันด้านนวัตกรรม และการ สร้างศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรม (Incubation Center)	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและโอกาส การส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมสร้างสรรค่นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมกระบวนการงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ซึ่งนอกจากจะเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้แล้ว จะต้องจัดทำกฎบัตร ของผู้บริหารและบุคลากรเพื่อกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกและบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการจัดการนวัตกรรม
ภาวะคุกคาม (Threat)	แนวทางเชิงป้องกัน (ST Strategy): เพื่อกำจัดภัยคุกคาม	แนวทางเชิงรับ (WT Strategy): เพื่อลดความเสี่ยง
T1 – T3	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและมีอุปสรรค การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมสำหรับการปรับตัวสู่ยุคแห่ง การขับเคลื่อน LDO ด้วยนวัตกรรม และดิจิทัล โดยใช้แนวทางการพัฒนา บุคลากรภาครัฐ ที่กำหนดแผนการพัฒนา Digital Skill และกำหนดเป็น หลักสูตร กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกับ แผนทรัพยากร มนุษย์	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและมีอุปสรรค วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการ ผลิตแอลกอฮอล์ และกำหนดเป็นประเด็นเชิงนวัตกรรม รวมถึงการจัดการผลลัพธ์ ในรูปแบบทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property)

ตารางที่ 11 TOWS Matrix Analysis

## 2. นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา ฯ

นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการนวัตกรรม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 3. ผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ.2564

### การกระตุ้นให้เกิดผลงานนวัตกรรม

การจัดกิจกรรมให้บุคลากร/หน่วยงานมีการนำเสนอ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยน ผลงานด้านนวัตกรรม ประจำปี 2564 เช่น การลดระยะเวลาฆ่าเชื้อในถังหมัก เพื่อประหยัดพลังงาน

### วิเคราะห์ผลการดำเนินการจัดการนวัตกรรม

การจัดกิจกรรมให้บุคลากร/หน่วยงานมีการนำเสนอ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยน ผลงานด้านนวัตกรรม

## 4. แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ.2564

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2564 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุราฯ โดยมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม
2. การสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างนวัตกรรมผ่านการนำเสนอผลงานด้านนวัตกรรม

## 5. ผลการประชุมระดมความคิดและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรหลักที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุราฯ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรองค์การสุราฯ ได้ร่วมกันรับทราบแนวทางการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุราฯ และได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการและทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อร่วมระดมความคิดในการกำหนดทิศทางด้านการจัดการนวัตกรรม และนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนฯ

### การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรขององค์การสุราฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการจัดการนวัตกรรม

เป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การสุราฯ ที่กำกับดูแลงานส่วนต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับนำมาประมวลและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์การสุราฯ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- แนวทางการจัดการนวัตกรรมในอนาคต
- กระบวนการทำงานขององค์การสุราฯ ที่ต้องการให้มีความนวัตกรรมเกิดขึ้น
- โครงสร้างพื้นฐานหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่องค์การสุราฯ มีอยู่แล้ว และเห็นว่าสามารถนำมาสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมได้

- ข้อจำกัดและปัจจัยความสำเร็จต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา
- ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์การสุรา ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแผนวิสาหกิจประจำปี 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนส่งเสริมให้องค์การสุราบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. องค์การสุรา ควรส่งเสริมให้มีการวิจัยพัฒนา และการต่อยอดเป็นนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์ให้องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานเชื่อมต่อ เพื่อให้มีการขยายผลไปสู่การสร้างนวัตกรรม จนเกิดการนำไปใช้ประโยชน์ทั่วถึงทั้งองค์กร
2. องค์การสุรา จำเป็นต้องพัฒนาแนวทางหรือระบบจัดการและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการขยายผลองค์ความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างเป็นระบบ
3. องค์การสุราต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพและทักษะในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับการจัดการนวัตกรรม

(อ้างอิงจากแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	ประเด็นด้านการจัดการนวัตกรรม
ปี 2565 – 2566 ระยะสร้างรากฐาน สร้างโอกาสจากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็น Technical Base คือใช้ความเชี่ยวชาญในการทำงานสูง ดังนั้น การที่จะผลักดันให้สอดคล้องตามข้อได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องสร้างกระบวนการระบบ เพื่อผลักดันให้มีการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะมาพัฒนาและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น  ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องนี้ ถือเป็นจุดแข็งที่จะส่งเสริมให้องค์การสุรา สามารถผลิต สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความได้เปรียบนี้อย่างแท้จริง

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับการจัดการนวัตกรรม

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) กับการจัดการนวัตกรรม

(อ้างอิงจากแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต)

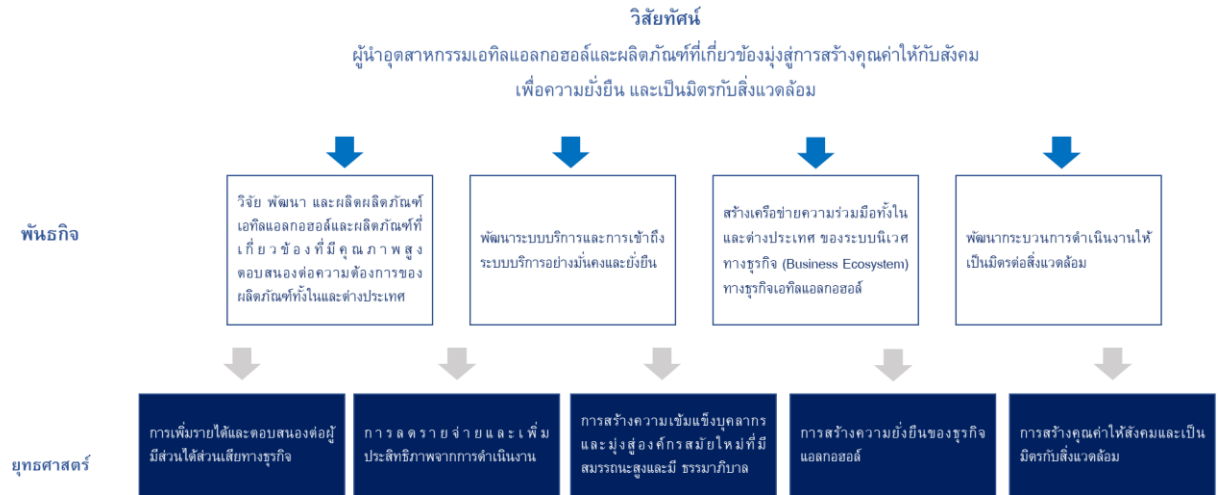
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	ประเด็นด้านการจัดการนวัตกรรม
ปี 2565 – 2566 ระยะสร้างรากฐาน พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง พัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงาน เพื่อบริหารต้นทุน การสร้าง <b>Brand Identity</b> ที่ชัดเจนขององค์กร	การกำหนดให้ การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ไว้ ในแผนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมอย่าง ยิ่งต่อความท้าทายที่องค์กรสุรากำลังเผชิญหน้า นวัตกรรม มีส่วนอย่างยิ่งในการส่งเสริมการดำเนิน กิจกรรมทางการตลาดสมัยใหม่ ขององค์การสุรา กรมสรรพ สามิต

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) กับการจัดการนวัตกรรม

## บทที่ 4

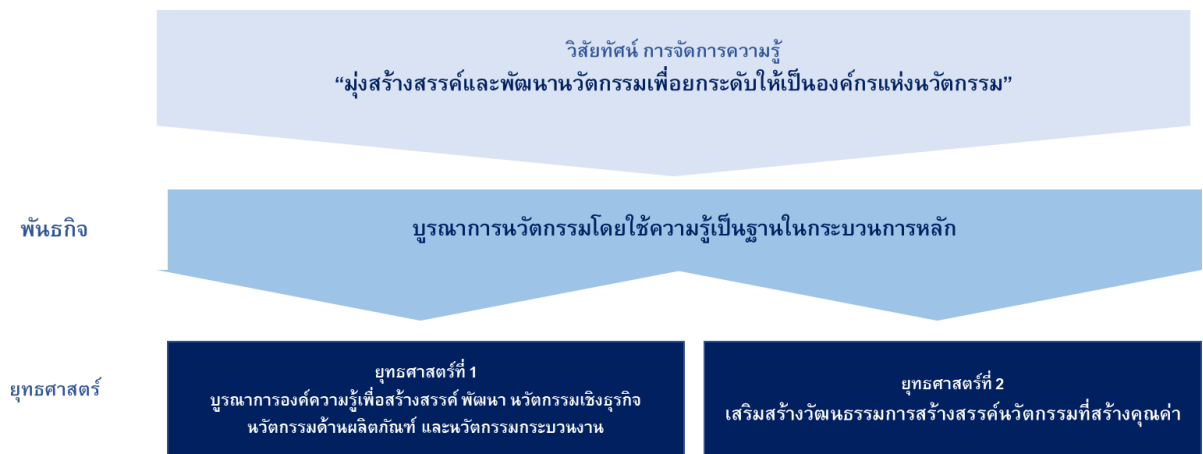
### แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนด วิสัยทัศน์องค์กรไว้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 14 แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

จากภาพที่ 14 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ ของ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ซึ่งเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 15 แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

จากภาพที่ 14 และ ภาพที่ 15 จะเห็นได้ถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การจัดการนวัตกรรม โดยยุทธศาสตร์การจัดการ นวัตกรรมทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ ล้วนแล้วแต่ส่งเสริม ให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมได้บรรลุตามเป้าหมายทาง ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์องค์กร	ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม
การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ
การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ
การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า
การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ
การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า

ตารางที่ 14 ยุทธศาสตร์องค์กรและยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

#### Roadmap ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

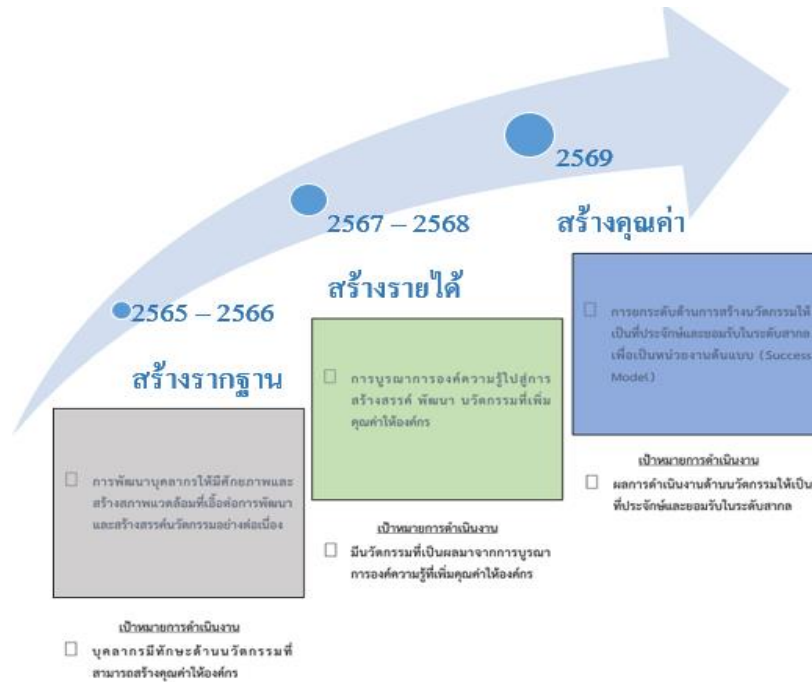
จากยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแผนการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา ปี พ.ศ. 2566 - 2570 สามารถนำมากำหนด Roadmap ของการสร้างนวัตกรรมเชื่อมโยงการจัดการความรู้ของ องค์การสุรา ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะสั้น : ปี พ.ศ. 2565 - 2566 (สร้างรากฐาน)** เป็นระยะที่องค์การสุราฯ ต้องพัฒนาบุคลากรให้มี ศักยภาพและทักษะพื้นฐานในการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม และการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการสร้างนวัตกรรม

**ระยะกลาง : ปี พ.ศ. 2567 – 2568 (สร้างรายได้)** เป็นระยะที่องค์การสุราฯ ต้องมีการใช้ประโยชน์ที่ เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพื่อให้เกิดการบูรณาการ องค์ความรู้ไปสู่การสร้างสรรค พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ

**ระยะยาว : ปี พ.ศ. 2569 (สร้างคุณค่า)** เป็นระยะที่องค์การสุราฯ นำผลที่ได้จากการดำเนินงานด้าน สร้างนวัตกรรมทำให้เป็นที่ประจักษ์และยอมรับในระดับสากล เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ซึ่งเป็นการกระตุ้นองค์กรให้มีความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม





ภาพที่ 16 Roadmap ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา

จากความเชื่อมโยงดังกล่าว องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมทั้งสิ้น 2 ยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการ การจัดการนวัตกรรม)

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	
บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement) จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างน้อย 1 นวัตกรรมต่อปี
กลยุทธ์	
1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมกระบวนการโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
<p>โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <p>1. การจัดกิจกรรมการประกวดนวัตกรรม ที่หลักต้นเป้าหมาย หรือความท้าทายขององค์กรให้บรรลุผล</p>	<p>Out put</p> <p>1. มีการสร้างนวัตกรรมจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง อย่างน้อย 2 นวัตกรรมต่อปี</p> <p>2. ผลงานนวัตกรรมสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น/ลดค่าใช้จ่ายอย่างน้อย 3% ต่อ ปี เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2565</p> <p>Out come</p> <p>การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>

กลยุทธ์	
2. วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดจากระบบการผลิตแอลกอฮอล์	
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
<p>โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่ การสร้างนวัตกรรม</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <p>1. การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร กระบวนการใช้ ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม</p>	<p>1. ดำเนินการตามกิจกรรมการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สู่การสร้างนวัตกรรม 100%</p>

ตารางที่ 15 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	
เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า	<p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement)</p> <p>นำการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กร และ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ในเชิงพฤติกรรม มากำหนดเป็นแบบประเมินพนักงาน ในปีงบประมาณ 2566</p> <p>ตัวชี้วัดเป้าหมาย 2 : (Lag Measurement)</p> <p>คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมมีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่ กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p>
กลยุทธ์	
1. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสรค์นวัตกรรม	
กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
<p>โครงการฝึกอบรมการสร้างสรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร สุราฯ</p> <p><u>กิจกรรม</u></p> <p>1. ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม</p>	<p>Out put</p> <p>นำการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ในเชิง พฤติกรรม มากำหนดเป็นแบบประเมินพนักงาน ในปีงบประมาณ 2566</p> <p>Out come</p> <p>พนักงานรับรู้ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม</p>

ตารางที่ 16 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ข้างต้น นำมาสู่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์และแผนงานโครงการได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1		บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ				
กลยุทธ์/กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ				
		2566	2567	2568	2569	2670
<p>1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมกระบวนการโดยใช้ความรู้เป็นฐาน</p> <p>2. วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์</p> <p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม</li> <li>การจัดกิจกรรมการประกวดนวัตกรรม ที่ผลักดันเป้าหมายหรือความท้าทายขององค์กรให้บรรลุผล</li> </ul>	<p>1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม</p>	1.3	1	1	1	-

ตารางที่ 17 โครงการยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1

ยุทธศาสตร์ที่ 2		เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า				
กลยุทธ์/กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีที่ต้องดำเนินการ				
		2566	2567	2568	2569	2670
<p>1. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>2. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมสำหรับการปรับตัวสู่ยุคแห่งการขับเคลื่อน LDO ด้วยนวัตกรรม และดิจิทัล</p> <p>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม</li> <li>การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</li> </ul>	<p>2. โครงการฝึกอบรม การสร้างสรรค์ นวัตกรรมอย่างยั่งยืนใน องค์การสุราฯ</p>	-	0.2	0.2	0.2	-

ตารางที่ 18 โครงการยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2

## บทที่ 5

### การติดตาม ทบทวน และประเมินผล

การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และกรอบความคิด (Mindset) ของผู้บริหารและบุคลากร จัดเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการขับเคลื่อนแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ จึงควรมีการจัดทำกรอบทิศทางและแผนงานพัฒนาบุคลากรขึ้นมาควบคู่กัน เพื่อกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาที่จำเป็น ทั้งในด้านความรู้ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมให้เกิดคุณค่า รวมทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ และกรอบความคิดด้านอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมดังต่อไปนี้ ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

- การสร้างและส่งมอบคุณค่า (Value Creation) หมายถึง การตระหนักถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ภาคส่วนต่าง ๆ พึงได้รับอย่างยั่งยืน จากการนำดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้
- การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นการลดกำแพงระหว่างหน่วยงานและทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จต่อการส่งมอบคุณค่า
- การแบ่งปัน (Sharing) จัดเป็นวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยบุคลากรในองค์กรต้องพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูล แบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน
- มีความคล่องตัว (Agility) คือ การสร้างให้มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- ใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data Driven) การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลมากกว่าความรู้สึก โดยผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับรู้จักใช้ข้อมูล จัดการคุณภาพข้อมูล วิเคราะห์และนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดคุณค่า
- เรียนรู้จากความผิดพลาด (Fail Forward with Growth Mindset) คือ ความกล้าในการคิดริเริ่มในเรื่องที่ใหม่และแตกต่างอย่างมีคุณค่า โดยไม่กลัวความล้มเหลว สามารถเรียนรู้และเติบโตจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- ตั้งคำถาม เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างสร้างสรรค์ (Curiosity with creative Why & What-if) คือการหมั่นตั้งข้อสงสัย ในรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสะท้อนและวิเคราะห์ปัญหา (ถ้ามี) ในปัจจุบัน พร้อมนำเสนออย่างสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ความรู้สึกเร่งรีบหรือความเร่งด่วนในการทำงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Sense of Urgency) เป็นทักษะหรือความสามารถในการรับรู้ได้ว่าจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างที่จำเป็น โดยไม่สามารถรอให้เวลาผ่านไปเฉย ๆ ได้ เพื่อให้อยู่รอดหรือเอาชนะคู่แข่งหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมหรือตลาดนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- โปร่งใส (Transparency) วัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมต้องมีความโปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบได้

- มีจิตวิญญาณของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Spirit) ให้มีความสำคัญกับการมองหาปัญหา
- สร้างนวัตกรรมขึ้นมาแก้ไขปัญหา มีความกล้าในการเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง เลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง วิเคราะห์และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถมองเห็นถึงคุณค่าและมูลค่าที่สามารถหาสร้างขึ้นมาได้จากนวัตกรรมนั้น ๆ

#### การทบทวนและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการประจำปี การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล

- คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ควรจัดลำดับและทบทวนความสำคัญของกลยุทธ์ และโครงการสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงหลักการของการพัฒนาเชิงบูรณาการไว้ พร้อมให้มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี พร้อมมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ นอกเหนือจากโครงการตามข้อเสนอโครงการสำคัญในบทที่ 5 แล้ว ยังสามารถพิจารณาทบทวนโครงการสำคัญขึ้นมาประกอบเพิ่มเติมได้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป

- คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมมีบทบาทในการวางแผน บูรณาการ ประสานงาน โครงการพัฒนาต่าง ๆ ให้มีทิศทางที่สอดคล้อง เชื่อมโยงสู่การส่งมอบคุณค่าร่วมกัน

- คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ควรพิจารณาแหล่งงบประมาณหรือทรัพยากร เพื่อการขับเคลื่อนโครงการฯ ซึ่งควรจะต้องเปิดช่องทางให้มีแหล่งงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยนอกจากจะต้องให้ความสำคัญกับความโปร่งใส เป็นธรรม เท่าเทียม และเป็นไปตามกฎระเบียบแล้ว ยังควรให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง ยั่งยืนของงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งในช่วงระหว่างการพัฒนาและช่วงหลังจากการพัฒนา ซึ่งโดยมากยังต้องมีการปฏิบัติงานหรือให้บริการต่อเนื่อง

- หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต นอกจากมีบทบาทในการร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปีแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการนำโครงการฯ ที่รับผิดชอบไปสู่การวางแผนงบประมาณของหน่วยงาน รวมทั้งมีบทบาทในการรับผิดชอบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ตามแผนฯ รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผลตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยมีคณะกรรมการจัดการนวัตกรรมรับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานความก้าวหน้าและแจ้งเตือนปัญหา อุปสรรคที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งรายไตรมาสและรายปี ให้กับคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานแผนปฏิบัติการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อไป

**แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม**

กิจกรรม	ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ
	Q1	Q2	Q3	Q4	
วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม					
กำหนด ทบทวน จัดทำแผนแม่บท	↔				คณะกรรมการฯ
ขออนุมัติ ความเห็นชอบ จากอนุกรรมการฯ	↔				คณะกรรมการฯ
สื่อสาร วิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย ผ่านช่องทางต่าง ๆ	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
ประชุมติดตามผลการดำเนินงาน	↔	↔	↔	↔	คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการด้าน IM					
จัดทำ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
จัดทำคำของบประมาณ	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
ขออนุมัติ ความเห็นชอบ จากอนุกรรมการฯ	↔				คณะกรรมการฯ
ประชุมติดตามผลการดำเนินงาน	↔	↔	↔	↔	คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
การพัฒนาศักยภาพด้าน IM					
จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี	↔				คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
จัดกิจกรรมส่งเสริม IM			↔		คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ

**ตารางที่ 19 แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม**

**การติดตามประเมินผลโครงการ**

แผนงาน/โครงการ	ผลผลิต (output)					ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569		
โครงการพัฒนาองค์ความรู้ สู่การสร้างนวัตกรรม	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 - ตารางที่ 12	คณะ กรรมการฯ คณะทำงานฯ
โครงการฝึกอบรม การสร้างสรค์นวัตกรรม อย่างยั่งยืนในองค์กรสุรา	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 - ตารางที่ 13	คณะ กรรมการฯ คณะทำงานฯ

**ตารางที่ 20 การติดตามประเมินผลโครงการ**



