



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

# แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570

## แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568



ฉบับทบทวน

ประจำปีงบประมาณ 2568

## คำนำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมเพื่อทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐสภากิจขององค์การสุรา ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กลยุทธ์ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ปี พ.ศ. 2562-2566 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)

การทบทวนสภาพแวดล้อมโดยรวม มีจุดแข็ง คือ เป็นองค์กรที่มีสิทธิผูกขาดในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับ (เอทิลแอลกอฮอล์) แต่เพียงผู้เดียวภายในประเทศ และมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ จุดอ่อน คือ การบริหารจัดการและการกำกับต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอทั้งในแง่ของการจัดหา จัดซื้อ การบริหารความเสี่ยง และขาดการบูรณาการข้อมูลและระบบต่าง ๆ กฎระเบียบข้อบังคับที่ล้าสมัย โอกาส คือ ความต้องการแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นจากการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม และพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับการใช้แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพมากขึ้น อุปสรรค คือ การมีสินค้าที่มีคุณสมบัติเดียวกับเอทิลแอลกอฮอล์ในท้องตลาดทำให้ลูกค้าหันไปซื้อใช้ทดแทนเอทิลแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ และการเปิดตลาดเสรีทำให้มีการแข่งขันมากขึ้น ผู้ผลิต/ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากขึ้น และนโยบายภาครัฐไม่ชัดเจน ไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สิงหาคม 2567

# สารบัญ

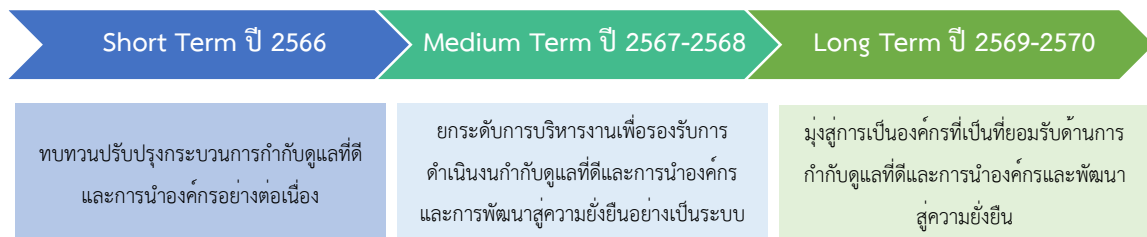
	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	4
สรุปภาพรวมการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ	5
บทที่ 1 บทนำ	6
1.1 ความเป็นมา	6
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)	7
1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผน	7
1.4 กระบวนการอนุมัติ	8
บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร	9
2.1 บทบาทขององค์การสุราฯ	9
2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	10-12
2.3 โครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	13-17
2.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)	17
2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	18
2.6 ปัจจัยความยั่งยืน	18
2.7 ทิศทางองค์กรและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	19
2.8 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	20
2.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ	21
2.10 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC) องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต	22-23
บทที่ 3 กรอบแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี	24
3.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล	24
3.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติ	24-36
บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	37
4.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก	37-40
4.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน	40-51
4.3 โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ	52-53
4.4 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมและการกำหนดยุทธศาสตร์	54
บทที่ 5 แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)	55
5.1 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ	55
5.2 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขับเคลื่อนแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี	55
5.3 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	56
5.4 แผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)	57-62
บทที่ 6 แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568	63-75

## บทสรุปผู้บริหาร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตระหนักถึงการดำเนินงานภายใต้แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร จึงได้จัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งมีกรอบเวลาดำเนินงาน สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การสุราฯ อย่างเป็นระบบภายใต้การกำกับดูแลของ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร และคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ

องค์การสุราฯ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ให้สอดคล้องกับ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตลอดจนแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ประจำปี งบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ขององค์การสุราฯ โดย กำหนดให้มียุทธศาสตร์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. เพื่อกำหนด ทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงาน ที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

### ทิศทางแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีฯ ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)



จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ องค์การสุราฯ สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลักและกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน
1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ยอมรับ
2.2 ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทาง



# สรุปภาพรวมการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ



## การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ TOWs Matrix

	O : Oppotunities	T : Threats
S : Strenghts	S-O : 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน (S1-8, O3, O4, O5) S-O : 2. ส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (S1-8, O1, O5)	S-T : สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ยอมรับ (S1-8, T3)
W : Weaknesses	W-O : ยกระดับโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงบูรณาการ (W1, W3, W5, O3-5)	W-T : ปลุกฝังค่านิยม/องค์ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อเป็นฐานในการกำกับดูแลกิจการที่ดี (W3-4, T2-4)

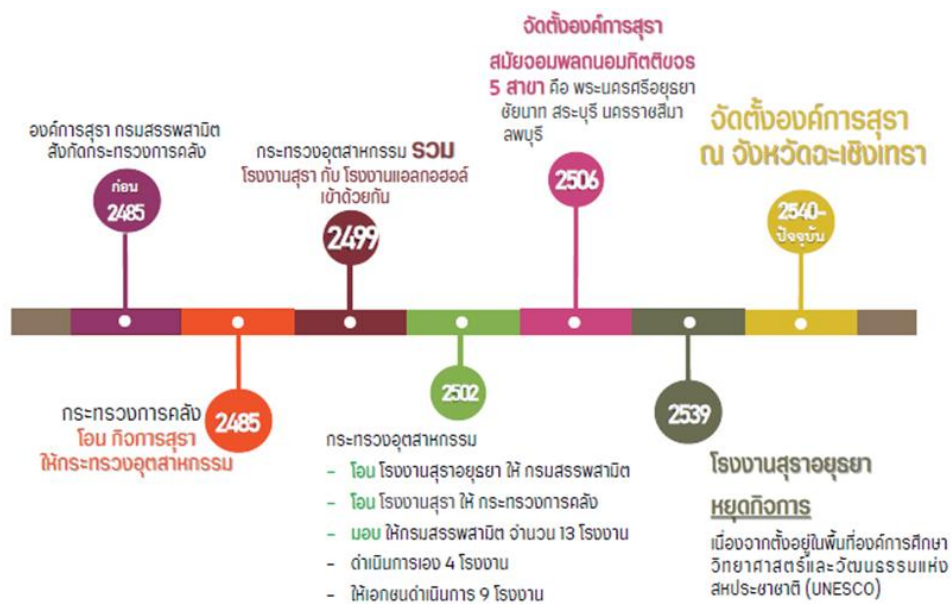


# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง จัดตั้งตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล โดยคำสั่งกระทรวงการคลัง ที่ 24367/2506 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2506 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุราหรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้แก่รัฐและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการผลิต กรมสรรพสามิตจึงให้ทุนแก่องค์การสุราฯ เป็นจำนวนเงินเท่ากับเงินสดและสินทรัพย์ที่กรมสรรพสามิตรับโอนมาจากกรมอุตสาหกรรมทั้งหมด นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ได้รับสิทธิให้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายสามารถตอบสนองลูกค้าที่แตกต่างกันได้



ภาพแสดงความเป็นมาขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

- ปีพ.ศ. 2485 โอนกิจการประเภทรูจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงอุตสาหกรรม
- ปีพ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม มีคำสั่งให้ควบรวมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน
- ปีพ.ศ. 2502 ได้โอนย้ายโรงงานสุราอยุธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต

เมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงานแล้ว จึงมอบให้กรมสรรพสามิตดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี และได้มีการปรับปรุงวิธีการขายและผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงาน และดำเนินการเองเพียงจำนวน 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรี จำนวน 1 โรงงาน ในขณะนั้นพบว่า ต้นทุนการผลิตของโรงงานสุราอยุธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงมากกว่าจึงให้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ โดยให้น้ำสุราจากโรงงานอยุธยาไปจำหน่ายแทน

เดิมมีทั้งสิ้น 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ ต่อมาในปีพ.ศ. 2539 โรงงานสุราที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องหยุดดำเนินการเนื่องจากตั้งอยู่ในพื้นที่ที่องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ประกาศให้เป็นมรดกโลก ส่งผลให้ต้องย้ายโรงงานมาดำเนินการที่ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่โรงงานประมาณ 139 ไร่ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540 เป็นต้นมา

ปี พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอให้เปิดเสรีการผลิตและจำหน่ายสุรา โดยสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) คณะรัฐมนตรีมีมติให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย องค์การสุราฯ จึงยุติบทบาทการผลิตและจำหน่ายสุราเหลือเพียงสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) หมายความว่า สุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่มีแรงดันกักเก็บสูงขึ้น แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ จึงมีคุณลักษณะเป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพสูง เกรดยา (Pharmaceutical grade) และเกรดอาหาร (Food grade)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)

- 1) เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์การสุราฯ และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะทำให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม ลูกค้าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร
- 3) เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และความศรัทธา ให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## 1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต กำหนดขั้นตอน ดังนี้

### 1) เก็บรวบรวมข้อมูล

- เก็บรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง

## 2) วิเคราะห์ข้อมูล

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายนอกและภายในองค์กร สภาพปัญหา ตลอดจนกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (SWOT Analysis)
- กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและปฏิบัติ

## 3) จัดทำร่างแผน

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร
- บทที่ 3 กรอบแนวคิดในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 5 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) ขององค์การสุราฯ
- บทที่ 6 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2568 ขององค์การสุราฯ

### 1.4 กระบวนการอนุมัติแผน

- 1) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ขององค์การสุราฯ ให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)
- 2) คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ รับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร



## บทที่ 2

### ข้อมูลองค์กร

#### 2.1 บทบาทขององค์การสุราฯ

ชื่อภาษาไทย : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง

ชื่อภาษาอังกฤษ : Liquor Distillery Organization Excise Department

ประเภทการจัดตั้ง : จัดตั้งโดยระเบียบหรือข้อบังคับ เป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ที่ภาครัฐต้องควบคุมตามกฎหมายเฉพาะ

ประเภทธุรกิจ : เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ได้ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด

ผู้สอบบัญชี : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ที่ตั้งสำนักงาน : 67 หมู่ 4 ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา 24110

โทรศัพท์ : 0-3854-1004-5 โทรสาร : 0-3854-1001, 0-3854-2485

เว็บไซต์ : [www.liquor.or.th](http://www.liquor.or.th) อีเมล : [info@liquor.or.th](mailto:info@liquor.or.th)

#### ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า



Facebook: LDO.fanclub



Line: @ldofanclub



E-mail : Sales@liquor.or.th



Hotline: 09-1890-6677



ตราสัญลักษณ์



เครื่องหมายการค้า

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีการจัดทำเครื่องหมายการค้า (Brand) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ช่วยให้ผู้บริโภครู้จักตัวผลิตภัณฑ์ได้ง่ายและเป็นที่ยึดจำเมื่อปี พ.ศ.2559

## 2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”

#### คำอธิบายวิสัยทัศน์ :

##### ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

- ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลั่นน้ำและปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำละลาย

##### เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

- องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ สำหรับใช้ในอุตสาหกรรม ยาและเวชภัณฑ์
- สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลั่นน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

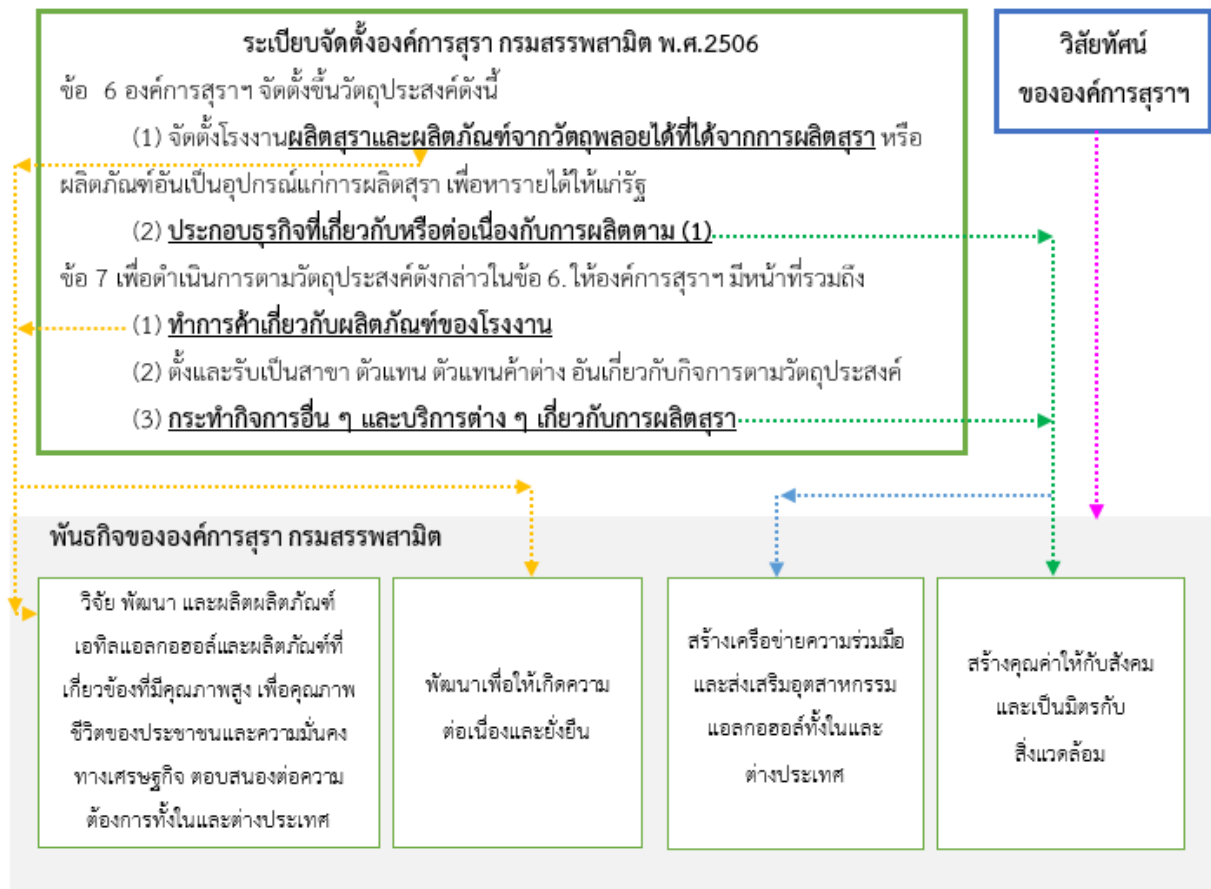
- การเลือกใช้พืชผลที่ล้นตลาดหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ เพื่อไม่ให้กระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์
- ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ

### พันธกิจ (mission)

เพื่อให้พันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ผ่านการทบทวน จึงได้กำหนดดังนี้

- (1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ
- (2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน
- (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
- (4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## พันธกิจขององค์การสุราฯ ในปัจจุบัน ตอบสนองข้อบัญญัติ



## ค่านิยม (core values)

การกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน ดังนี้

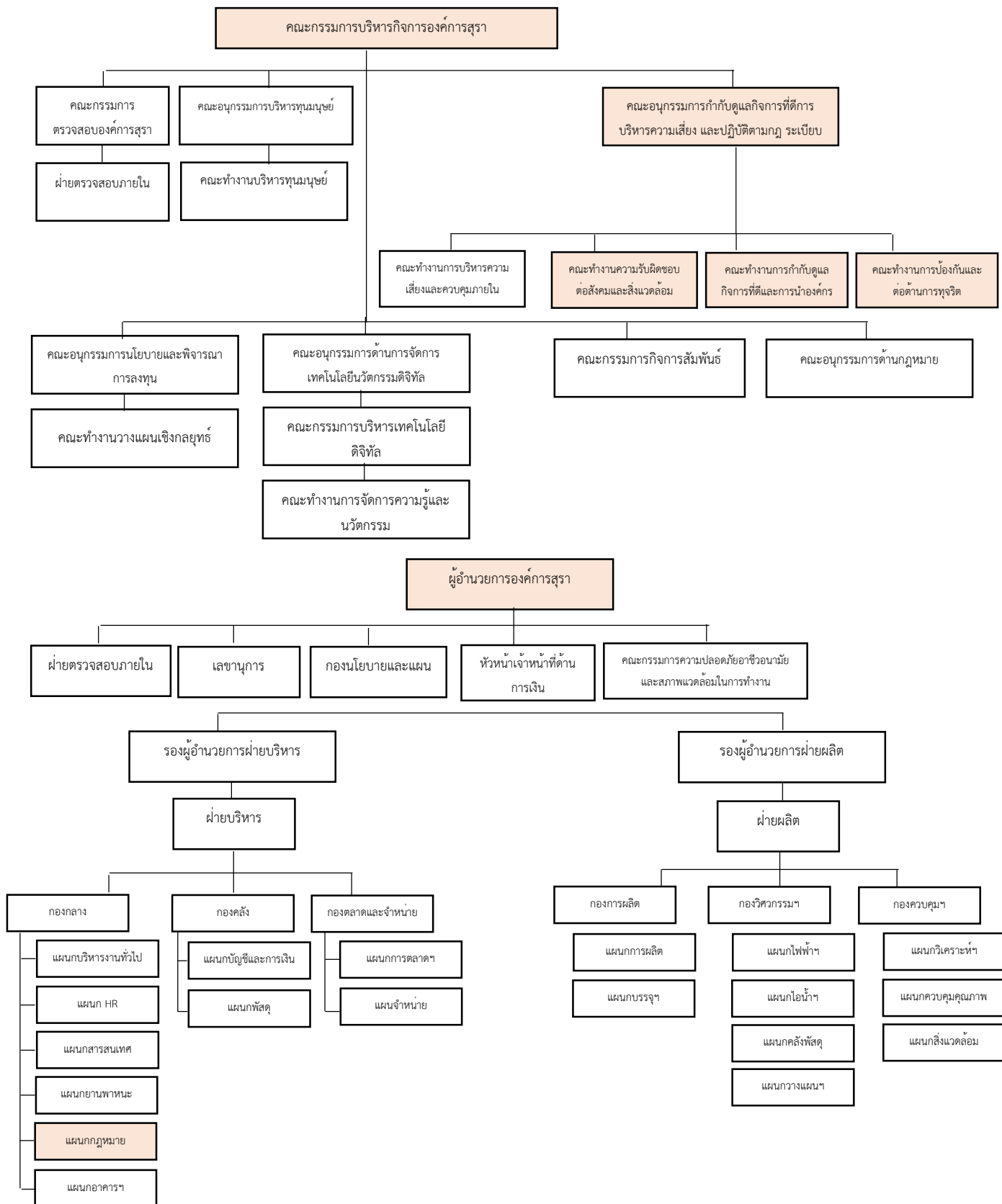


แสดงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) องค์กรการสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์กรการสุรา กรมสรรพสามิต

T	: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H	: Humility	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
A	: Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I	: Integrity	โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S	: Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 2.3 โครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร





## บทบาทหน้าที่ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

องค์การสุราฯ ได้กำหนด โครงสร้างการบริหารและหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการความยั่งยืน ดังนี้

### 1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลกิจ รวมทั้งพิจารณาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร และแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ เพื่อรับผิดชอบในการกลั่นกรองแผนงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

### 2. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

(Governance Risk and Compliance : GRC)

- พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance: GRC) ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราพิจารณาอนุมัติและกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามนโยบาย รวมทั้งทบทวนนโยบายดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

- พิจารณาและอนุมัตินโยบาย แผนแม่บท แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ คู่มือ และรายละเอียดอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐบาลกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาลกิจกำหนดในคู่มือ State Enterprise Assessment Model: SE-AM ในหัวข้อการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวข้อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

- ขับเคลื่อน กำกับ ควบคุม และประเมินผลในการกำกับดูแลที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เป็นไปตามนโยบายภาครัฐ มติคณะรัฐมนตรี ยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายของคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา

- กลั่นกรอง เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการแก้ปัญหา หรืออุปสรรคอื่นที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน และตัวชี้วัดต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎบัตรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่นำข้อมูลผลการดำเนินงานไปเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากองค์การสุราฯ ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรามอบหมาย

### 3. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสุราฯ

- พิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แนวทางบริหารและดัชนีชี้วัดด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนขององค์การสุราฯ
- พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี
- ติดตาม ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน
- สนับสนุนให้มีการบริหารความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน
- แสดงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

### 4. คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

- จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- จัดทำร่างนโยบาย คู่มือ แผนแม่บท แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ และรายละเอียดอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการเสนอคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ความเห็นชอบ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารฯ รับทราบก่อนเริ่มปีบัญชี
- จัดให้มีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอ รวมทั้งระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ
- กำกับดูแลให้มีการจัดทำร่างแผนการดำเนินงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญได้แก่ แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล แผนการตรวจสอบภายใน แผนบริหารทุนมนุษย์ แผนการจัดการความรู้ เสนอต่อคณะกรรมการในแต่ละหัวข้อเพื่อให้ความเห็นชอบ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารฯ รับทราบก่อนเริ่มปีบัญชี
- กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รายงานการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ทุกไตรมาส
- ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 5. คณะทำงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- จัดให้มีนโยบาย คู่มือ แนวปฏิบัติ ให้ความสำคัญ และเป็นผู้นำในเรื่องของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดทำแผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากล ISO 26000
- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฉบับปัจจุบัน พร้อมเอกสารที่แสดงการวิเคราะห์สารสนเทศต่าง ๆ
- จัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจ และรายชื่อชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจ
- จัดทำแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจระยะยาวหรือประจำปี พร้อมรายงานผลสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานดังกล่าวต่อผู้อำนวยการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- มีหน้าที่ทำการศึกษาโครงการที่องค์การสุราฯ จะดำเนินการในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และรายงานผลให้ผู้อำนวยการองค์การสุราฯ ทราบ
- จัดให้มีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอ รวมทั้งระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ
- จัดทำเอกสารคู่มือ แผนแม่บท แผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และทบทวนเอกสารต่าง ๆ
- รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

## 6. คณะทำงานการป้องกันและต่อต้านการทุจริต

- จัดทำเอกสารสนับสนุน คู่มือ แนวปฏิบัติด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน
- รายงานผลการดำเนินการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

## 7. แผนกฎหมาย

- ทำหน้าที่ของ Compliance unit ศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไข สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน
- รายงานผลการดำเนินการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

## 8. พนักงานองค์การสุราฯ

- นำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- สื่อสารการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

### ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

1. การเตรียมความพร้อมแก่คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ โดยมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงหรือบรรยายข้อมูลองค์กรโดยคณะผู้บริหารระดับสูง การเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ
2. การจัดให้มีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่สอดคล้องกับผลการประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการ
3. คณะกรรมการ และผู้บริหารทุกระดับ ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย
4. สื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ

### ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการและคณะผู้บริหารระดับสูง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วนสม่ำเสมอ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. คณะกรรมการกำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพ และระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน

### การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมาย พิจารณาทบทวนนโยบายประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อทราบ
2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสุราฯ พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมาย เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อทราบ

## 2.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเกี่ยวกับทักษะและขีดความสามารถขององค์กร พบว่าจุดเด่นที่องค์กรสุราฯ ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก ได้แก่

1. กฎหมายกำหนดให้สิทธิในการเป็นผู้จำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว
2. มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้
3. มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า

## 2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กรและความสัมพันธ์ของกระบวนการที่สำคัญตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ระดับองค์กร และระดับฝ่าย/กอง ทำให้องค์การสุรสา สามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบไปด้วย

1. **หน่วยงานเชิงนโยบาย** หมายถึง หน่วยงานที่มอบนโยบาย และกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย ได้แก่ กระทรวงการคลัง กรมสรรพสามิต
2. **ลูกค้า** หมายถึง ผู้ซื้อสินค้าและบริการ
3. **คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร** หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการเฉพาะอย่าง โดยปกติความร่วมมือที่เป็นทางการมักจะกำหนดช่วงระยะเวลารวมทั้งบทบาทของแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจน อาทิ
  - บริษัทจำหน่ายกากน้ำตาล สารเคมี ภาชนะบรรจุ
  - บริษัทจำหน่ายเครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์ สอบเทียบเครื่องมือ
  - บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง ผู้รับจ้างตรวจสอบ ออกแบบ
  - ผู้รับจ้าง เช่น บริษัทที่ปรึกษา มหาวิทยาลัย ผู้รับจ้างผลิต
4. **ชุมชน/สังคม** หมายถึง ชุมชนในละแวกพื้นที่องค์การสุรสา โดยให้ความสำคัญกับชุมชน/สังคมที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การสุรสา อาทิ เกษตรกรและชุมชนใกล้เคียง หน่วยงานรอบข้างองค์การสุรสา ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การสุรสา
5. **บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง และเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์การสุรสา

## 2.6 ปัจจัยความยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้น ธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทขององค์กร

สำหรับองค์การสุรสา ได้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีปัจจัยสำคัญ ดังนี้

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| • การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า        | • ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล |
| • การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | • การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก  |
| • นวัตกรรมและเทคโนโลยี                 | • การจัดการน้ำ                   |
| • การพัฒนาศักยภาพมนุษย์                | • การจัดการของเสีย               |
| • จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ            |                                  |



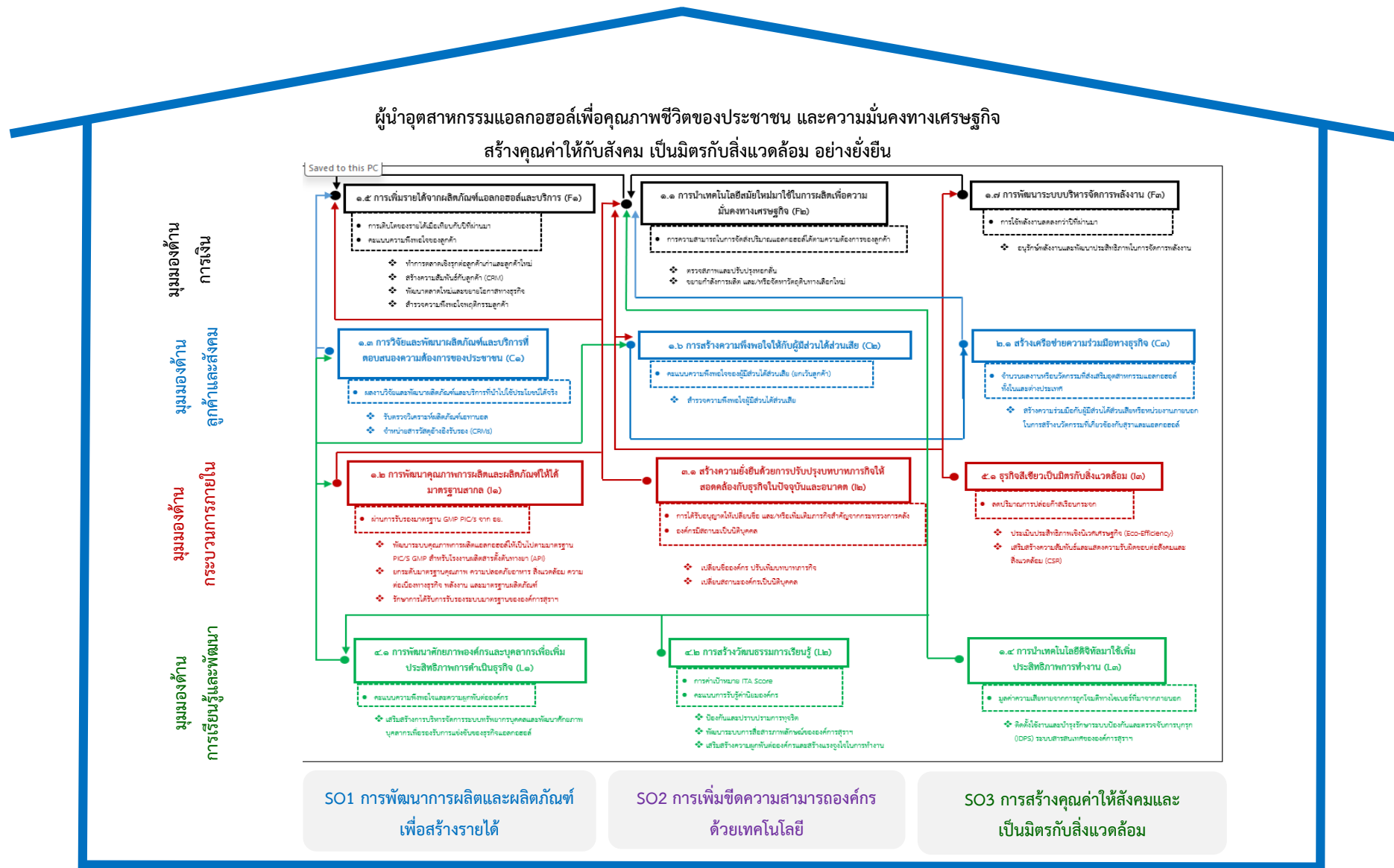
## 2.7 ทิศทางองค์กรและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ

ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ปี 2566  สร้างรากฐาน	ปี 2567-2568  สร้างรายได้	ปี 2569-2570  สร้างคุณค่า
<u>ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง</u> การผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรีที่มีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กระบวนการผลิตแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์มีคุณภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนในการวิจัยพัฒนาต่อยอดธุรกิจแอลกอฮอล์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูงขึ้น และได้รับรองมาตรฐานทางการแพทย์และสาธารณสุข</li> </ul>
<u>การให้บริการที่เป็นเลิศ</u> บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์เพื่อทางการแพทย์และสาธารณสุข	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กระบวนการให้บริการลูกค้าและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ยกระดับการให้บริการด้านการขายและจัดส่งสินค้าโดยรวมร่วมกับกรมสรรพสามิต และหน่วยงานภาครัฐอื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ได้มากขึ้นจากการเปลี่ยนชื่อ และเพิ่มภารกิจ</li> <li>■ บริการแอลกอฮอล์ทางการแพทย์และสาธารณสุขแก่อุตสาหกรรมและประชาชนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
<u>การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน</u> การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กระบวนการจัดการของเสียเป็นไปตามกฎหมายกรมโรงงานอุตสาหกรรม และส่งเสริมให้เกษตรกรและชุมชนรอบข้างนำน้ำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ บริหารองค์การตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ นำของเสียหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้ในการผลิตแอลกอฮอล์</li> </ul>

2.8 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ

วิสัยทัศน์ (Vision)	ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน				
พันธกิจ (Mission)	1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ 2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ 4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม				
ค่านิยมและสมรรถนะหลัก (Core Value and Core Competency)	T = Teamwork ทำงานเป็นทีม	H = Humility อ่อนน้อมถ่อมตน	A = Achievement ความสำเร็จของงาน	CC1 กฎหมายกำหนดให้สิทธิในการเป็นผู้จำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว CC2 มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้ CC3 มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูง เพื่อสร้างและรักษารฐานลูกค้า	
	I = Integrity ความโปร่งใส		S = Sustainability ความยั่งยืน		
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	ปี 2566 สร้างรากฐาน		ปี 2567 - 2568 สร้างรายได้		ปี 2569 - 2670 สร้างคุณค่า
	สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแรงเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต		ต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ		มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	SO1 การพัฒนาการผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้		SO2 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม		SO3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)	ยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง		มีบริการด้านเทคนิค วิชาการ และให้การรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์		พัฒนาธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategy: S)	S1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ		S2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ		S5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
	กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล กลยุทธ์ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน กลยุทธ์ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน กลยุทธ์ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ กลยุทธ์ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน		กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ S3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต S4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้		กลยุทธ์ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## 2.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ



## 2.10 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC) องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

**“องค์การสุราฯ คำนึงถึงการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยบูรณาการหลักการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ  
เพื่อการพัฒนาและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”**

องค์การสุราฯ มีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและยกระดับความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรและเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ในการประชุมครั้งที่ 6/2567 เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2567 จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ขึ้น โดยการจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจในการบริหารงานและการให้บริการขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งนโยบายนี้บังคับใช้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน

### คำนิยาม

“กฎระเบียบ” หมายถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ

### โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้

คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรมและดิจิทัล และคณะอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บริหารและพนักงานขององค์การสุราฯทุกระดับ จะร่วมกันกำกับและขับเคลื่อนองค์กรในเชิงการบูรณาการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ให้มีการปฏิบัติตามหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 องค์การสุราฯ ร่วมกันกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515 และแนวทางการปฏิบัติ 10 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การสนองบทบาทของภาครัฐ 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การเปิดเผย

ข้อมูล 6) คณะกรรมการ 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 8) จรรยาบรรณ 9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม และ 10) การติดตามผลการดำเนินการ

ข้อ 2 ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk) ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร

ข้อ 3 จัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบูรณาการ (GRC Culture) ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานด้าน GRC ที่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างทันทั่วทั้งที่

ข้อ 4 ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กร บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิดขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม รวมทั้งคำนึงถึงการกำกับด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถสนับสนุนการกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 5 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดด้วยการบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อลดภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบการดำเนินกิจการที่สำคัญขององค์กร อาทิ การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ข้อ 6 จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามความคืบหน้า สอบทาน และตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้การสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กรจนเกิดการบูรณาการร่วมกัน

ประธานกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา กรมสรรพสามิต



## บทที่ 3

### กรอบแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### 3.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล

Accountability	ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่
Responsibility	การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพ
Equitable Treatment	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียม
Transparency	การปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส
Value Creation	การสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
Ethics	การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ
Participation	การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัยและความปลอดภัย และคุณภาพการใช้ชีวิตของชุมชน
Corporate Governance	การส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่การสร้างความรู้ความเข้าใจในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### 3.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติ

องค์การสุราฯ ได้นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ดังต่อไปนี้

##### 3.2.1 บทบาทของภาครัฐ

###### หลักการ

ภาครัฐควรกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร รวมถึง ภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

###### แนวปฏิบัติ

1. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การดำเนินการ และเจ้าของออกจากกันอย่างชัดเจน
2. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

3. ภาครัฐมีหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจโดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจและให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน

4. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรร่วมประชุมและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการ

5. ภาครัฐควรหารือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

7. ภาครัฐควรจัดให้มีระบบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

### 3.2.2 สิทธิและเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

#### หลักการ

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดย ผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ โดยออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยควบคุมรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการแต่งตั้งกรรมการที่มีหลักเกณฑ์การสรรหาอย่างโปร่งใสเพื่อทำหน้าที่แทนตน ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่ทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

#### แนวปฏิบัติ

1. จัดประชุมผู้ถือหุ้น
2. ดำเนินการในการประชุมผู้ถือหุ้น
3. จัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผยผลการประชุมผู้ถือหุ้น

### 3.2.3 คณะกรรมการ

#### หลักการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ และดูแลให้ฝ่ายจัดการตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง และมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรวมถึงกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

## แนวปฏิบัติ

### 1. การดำเนินงานของคณะกรรมการ

#### 1.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1.1.1 คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำในรัฐวิสาหกิจบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และทำหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานที่ดี รวมถึงเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

1.1.2 คณะกรรมการควรจัดทำนโยบายกำกับดูแลกิจการรวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

1.1.3 คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและฝ่ายจัดการให้ชัดเจน และกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ

1.1.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ และการบริหารงาน

1.1.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.1.6 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

1.1.7 คณะกรรมการควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นที่ตั้ง และคณะกรรมการไม่ควรกระทำการใด ๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ

1.1.8 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

1.1.9 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ การรักษาความน่าเชื่อถือ ความพร้อมใช้ของข้อมูล รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ และมาตรการป้องกันมิให้กรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูล นำข้อมูลไปใช้โดยมิชอบได้

1.1.10 คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของคณะกรรมการที่เป็นอิสระ โดยเมื่อได้รับแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ และความเกี่ยวข้องกัฝ่ายจัดการ และควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ในกรณีที่คณะกรรมการที่เป็นอิสระเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่งจนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะการดำรงตำแหน่งของกรรมการโดยทันที

1.1.11 คณะกรรมการควรกำหนดบทบาท และหน้าที่ของประธานกรรมการให้ชัดเจน และสนับสนุนให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม

## 1.2 การประชุมคณะกรรมการ

1.2.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุม คณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า และในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมควรให้คณะกรรมการมีมติ เห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าว

1.2.2 คณะกรรมการควรมีการประชุมทุกเดือน

1.2.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจเข้าสู่วาระการประชุม

1.2.4 คณะกรรมการควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม

1.2.5 คณะกรรมการสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุม คณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด

1.2.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับ รัฐวิสาหกิจ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติ

1.2.7 กรรมการต้องเข้าประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุม คณะกรรมการ

1.2.8 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร มีโอกาสที่จะ ประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร และฝ่ายจัดการร่วมด้วย

1.2.9 คณะกรรมการควรดูแลให้มีระบบการบันทึกรายงานการประชุมให้รายงานการประชุมมีความถูกต้องและครบถ้วน

## 1.3 การพัฒนาคณะกรรมการ

1.3.1 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ ได้รับคำแนะนำ และมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

1.3.2 คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

1.3.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนา ศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

## 1.4 การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

1.4.1 คณะกรรมการควรพิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้าง ค่าตอบแทนของกรรมการ

1.4.2 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนซึ่งประธาน คณะอนุกรรมการและสมาชิกควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

1.4.3 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้าง ค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปี

## 1.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

1.5.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

1.5.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดจัดให้มีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตงานและคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม

1.5.3 คณะกรรมการควรกำกับให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งสำคัญ

1.5.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงานได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.5.5 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด และติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน

1.5.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

1.5.7 คณะกรรมการควรให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน พิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงาน และควรมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

## 1.6 การประเมินคณะกรรมการ

1.6.1 คณะกรรมการและคณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคลอย่างน้อยปีละครั้ง

1.6.2 คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีการปรึกษาภายนอกมาช่วยในการทบทวนกำหนดแนวทาง และเสนอประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ

1.6.3 คณะกรรมการควรนำผลการประเมินไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป

CG Code ได้วางหลักปฏิบัติที่คณะกรรมการ 8 ข้อหลัก ดังนี้





## หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

**หลักปฏิบัติ 1** ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

**หลักปฏิบัติที่ 1.1** คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
(2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(3) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

**หลักปฏิบัติที่ 1.2** ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

(1) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว  
(2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

(3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม

(4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (corporate resilience)

**หลักปฏิบัติ 1.3** คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อระบมัตระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

**หลักปฏิบัติ 1.4** คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

**หลักปฏิบัติ 2** กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

**หลักปฏิบัติ 2.1** คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ(objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

**หลักปฏิบัติ 2.2** คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลายานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการโดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

**หลักปฏิบัติ 3** เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (Strengthen Board Effectiveness)

**หลักปฏิบัติ 3.1** คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.2 คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่าองค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

หลักปฏิบัติ 3.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.4 ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และจูงใจให้คณะกรรมการนำพ่องค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หลักปฏิบัติ 3.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

หลักปฏิบัติ 3.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

หลักปฏิบัติ 3.7 คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

หลักปฏิบัติ 3.8 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

หลักปฏิบัติ 3.9 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขาธิการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

**หลักปฏิบัติ 4** สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ 4.1 คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

หลักปฏิบัติ 4.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน และการประเมินผลที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 4.3 คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

หลักปฏิบัติ 4.4 คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

**หลักปฏิบัติ 5** ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Nurture Innovation and Responsible Business)

**หลักปฏิบัติ 5.1** คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

**หลักปฏิบัติ 5.2** คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (operational plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (strategies) ของกิจการ

**หลักปฏิบัติ 5.3** คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

**หลักปฏิบัติ 5.4** คณะกรรมการควรจัดให้มีการรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

**หลักปฏิบัติ 6** ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)

**หลักปฏิบัติ 6.1** คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า องค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

**หลักปฏิบัติ 6.2** คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

**หลักปฏิบัติ 6.3** คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัท กับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

**หลักปฏิบัติ 6.4** คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

**หลักปฏิบัติ 6.5** คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีการชี้เบาะแส

**หลักปฏิบัติ 7** รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)

หลักปฏิบัติ 7.1 คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 7.2 คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

หลักปฏิบัติ 7.3 ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักปฏิบัติ 7.4 คณะกรรมการควรพิจารณาทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

หลักปฏิบัติ 7.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงาน นักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

หลักปฏิบัติ 7.6 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

**หลักปฏิบัติ 8** สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

หลักปฏิบัติ 8.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

หลักปฏิบัติ 8.2 คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

หลักปฏิบัติ 8.3 คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

### 3.2.4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กฎหมายกำหนด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ และสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนักและให้ความมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจะพิจารณาระบุว่าผู้ใดคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วน และกำหนดลำดับความสำคัญให้เป็นข้อพิจารณาโดยไม่ผิดพลาด หรือทำให้การดำเนินกิจการต้องล้มเหลวหรือไม่สำเร็จในที่สุด

2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร และควรเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างชัดเจน และกำหนดให้มีการรับฟังความเห็นของประชาชน ในกรณีที่ต้องดำเนินการสุราฯ มีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

### **แนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

องค์การสุราฯ มีนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และถือปฏิบัติตามกรอบแนวคิด ประกาศนโยบายกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรณรงค์ให้เกิดความตระหนักและสร้างจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีในสถานที่ทำงาน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการจัดการด้านความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. มีนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ และมีบอร์ดนโยบายให้เห็นได้ชัดเจน
2. มีแผนงานประจำปีด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและนโยบายที่กำหนด
4. มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนด
5. มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานทุกระดับตามที่กฎหมายกำหนดไว้
6. มีหน่วยงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนด
7. มีข้อบังคับและคู่มือว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
8. มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบสวนและวิเคราะห์ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
9. มีการปฐมพยาบาลผู้ปฏิบัติงานใหม่เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### **แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม**

นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่อยู่กับสังคมด้วยความเข้าใจ เกื้อกูล มีจริยธรรมโปร่งใสเป็นธรรม คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการพัฒนาการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

1. เป็นองค์กรของประชาชนที่อยู่ร่วมกับสังคมด้วยความเข้าใจ และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
2. บริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน

3. ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการเติบโตขององค์กร

4. เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนให้กับสังคมและชุมชน

5. ให้ความสำคัญในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานที่ยึดมั่นตามมาตรฐานสากล หรือดำเนินการให้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนด

6. ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงาน สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน

7. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

8. แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับบุคคล และหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการรักษาสภาพแวดล้อมปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

### 3.2.5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

#### หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

2. คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3. คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล

### 3.2.6 การเปิดเผยข้อมูล

#### หลักการ

คณะกรรมการควรมีกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน และเพียงพอ

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรมีกำกับดูแลให้มีกระบวนการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน

2. คณะกรรมการควรมีกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่ำเสมอ และทันเวลา



3. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางช่องต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก

4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อม และเพียงพอในการจัดทำข้อมูลและสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณะชน และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

### 3.2.7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

#### หลักการ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงาน หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมสามารถป้องกัน หรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

#### แนวปฏิบัติ

##### ด้านความเสี่ยง

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

##### ด้านควบคุมภายใน

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน
2. คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยคณะกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง และประธานกรรมการตรวจสอบควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ
3. คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ กลไก หรือเครื่องมือที่ทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีอิสระและมีประสิทธิภาพ
5. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้สอบบัญชีได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอ
6. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคคลหรือหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการตรวจสอบไว้ในรายงานประจำปี



### ด้านนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้รับทราบ และมีการสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว

#### 3.2.8 จรรยาบรรณ

##### หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

##### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี
2. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน
3. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติและมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

#### 3.2.9 การติดตามผลการดำเนินงาน

##### หลักการ

ภาครัฐในฐานะเจ้าของ หรือคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

##### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรหารือกับภาครัฐในฐานะเจ้าของในการทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน
2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้บรรลุตามข้อตกลงการประเมินที่ได้ตกลงร่วมกันกับภาครัฐ
3. คณะกรรมการควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ
4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

## บทที่ 4

# การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 4.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก

#### 1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

หมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา 50 (10)

- ข้อ (10) ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ

หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 59 ที่บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของ หน่วยงานของรัฐที่มีใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับของทางราชการ ตามที่กฎหมายบัญญัติและต้องจัดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารดังกล่าวได้โดยสะดวก

หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 มาตรา 69 บัญญัติไว้ว่า...

- มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย ยุทธศาสตร์ชาติเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

#### 2) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปรับปรุงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในปีงบประมาณ 2563 โดยพัฒนาต่อยอดจากเกณฑ์การประเมินผลตามระบบ SEPA และระบบการบริหารจัดการองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ มีกรอบการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) การประเมินผลการดำเนินงาน (Key Performance Areas)

2) การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) 8 ด้าน

มิติ Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มุ่งเน้นประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายบริหารสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งในมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 10 หัวข้อ ดังนี้

1. บทบาทของภาครัฐ
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. การเปิดเผยข้อมูล
6. คณะกรรมการ
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
8. จรรยาบรรณ
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม
10. การติดตามผลการดำเนินงาน

### 3) หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562

- หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ
- หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- หมวดที่ 3 คณะกรรมการ
- หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม
- หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล
- หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ
- หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

### 4) หลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD, 2015 Edition (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD)

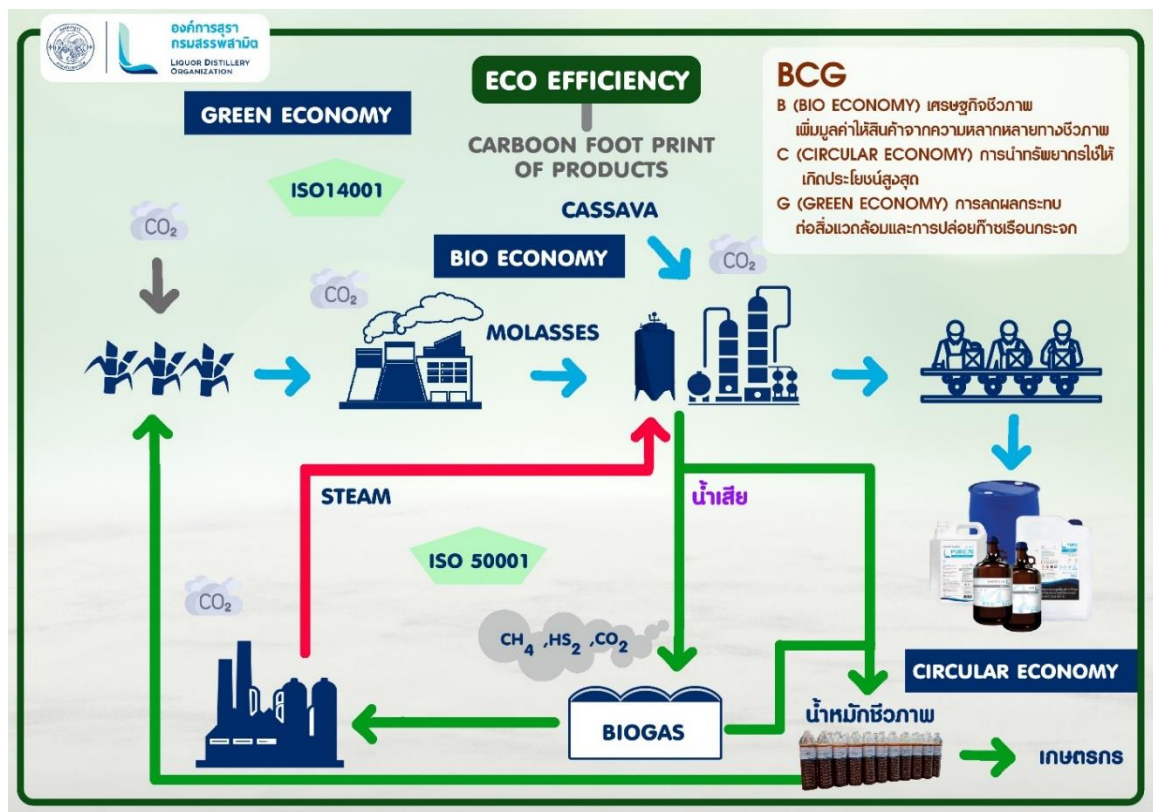
- หมวดที่ 1 การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ
- หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและหน้าที่ความเป็นเจ้าของที่สำคัญ
- หมวดที่ 3 นักลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางอื่น ๆ
- หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ
- หมวดที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- หมวดที่ 6 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

5) องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งจะใช้เป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 – สิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี โดยประกอบด้วย 17 ข้อ ซึ่งเป็นการพัฒนาขึ้นใหม่โดยอาศัยกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้มีความเชื่อมโยงกัน



## 6) เศรษฐกิจชีวภาพ - เศรษฐกิจหมุนเวียน - เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model)

BCG Model เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจกับความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติ โดยนำองค์ความรู้มาต่อยอดฐานความเข้มแข็งภายในของประเทศไทย คือ ความหลากหลายทางชีวภาพและผลผลิตทางการเกษตรที่อุดมสมบูรณ์ พร้อมกับปรับเปลี่ยนระบบการผลิตไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อรักษาความมั่นคงทางวัตถุดิบ สมดุลของสิ่งแวดล้อม



## 7) ศาสตร์พระราชากับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ศาสตร์พระราช จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

1. จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในฐานะหลักการนำทาง ประกอบด้วย สามห่วง สองฐาน คือ **ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในตัว มีฐานความรู้ และฐานคุณธรรม**

2. วิธีการของศาสตร์พระราชาคือ **เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา** โดยต้องเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา คน วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

- เข้าใจ หมายถึง การใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว การใช้และแสวงหาข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์และการวิจัย การทดลองใช้จนได้ผลจริงก่อน

- เข้าถึง หมายถึง การระเบิดจากข้างใน เข้าใจกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา และสร้างปัญญาสังคม

- พัฒนา หมายถึง การพัฒนาที่ประชาชนเริ่มต้นด้วยตนเอง พึ่งพาตนเองได้ และมีต้นแบบในการเผยแพร่ความรู้ให้ประชาชนได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้



## 4.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน

1) องค์การสุราฯ มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์และค่านิยม ซึ่งได้กำหนดค่านิยม THAIS เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานองค์การสุราฯ ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้กลไกขับเคลื่อนตามแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง



ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีเป้าประสงค์หลักและกลยุทธ์การดำเนินงาน ดังนี้

**SO 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ**

**Key Goals** ยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง

**Strategies** กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ

**SO 2 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม**

**Key Goals** มีบริการด้านเทคนิค วิชาการ และให้การรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์

**Strategies** กลยุทธ์ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

กลยุทธ์ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเหตุผลความจำเป็น

กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบัน

**SO 3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม**

**Key Goals** พัฒนารูจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

**Strategies** กลยุทธ์ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน

กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

กลยุทธ์ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2) คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC) องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต คำนึงถึงหลักสำคัญในการกำกับดูแลที่ดี 7 ประการ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพ (Responsibility) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียม (Equitable Treatment) การปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency) การสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (Ethics) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัยและความปลอดภัย และคุณภาพการใช้ชีวิตของชุมชน (Participation) โดยกำหนดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้ง 9 หมวด

### 3) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

(Integrity & Transparency Assessment: ITA)

1. ความโปร่งใส (Transparency)
2. ความพร้อมรับผิด (Accountability)
3. คุณธรรมการให้บริการของหน่วยงาน (Integrity in Service Delivery)
4. วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร (Integrity Culture)
5. คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน (Work Integrity)

โดยองค์การสุราฯ มีผลการประเมิน ITA ดังนี้

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ในปี 2562 - 2566					
หลักเกณฑ์	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)	83.84	81.81	98.05	90.08	94.37
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	83.19	82.11	93.05	86.23	93.48
แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)	98.00	38.42	100	97.32	100
ผลคะแนนการประเมิน ITA	89.31	64.54	97.46	91.82	95.94
ผลเกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส	A	D	AA	A	AA

### 4) แผนวิสาหกิจประจำปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568

โดยในแผนวิสาหกิจประจำปี 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ระบุในยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ ยุทธศาสตร์ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ

### 5) ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในปีงบประมาณ 2567 องค์การสุราฯ มีผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้ง 5 กลุ่ม ดังนี้



### 5.1) กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
1	ความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การสุราฯ	4.33	พึงพอใจมาก
2	ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การสุราฯ	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
3	ความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสุราฯ	4.33	พึงพอใจมาก
4	ความพึงพอใจในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
5	ความพึงพอใจในการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม	4.33	พึงพอใจมาก
6	ความพึงพอใจต่อองค์การสุราฯ ในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	5.00	พึงพอใจมากที่สุด
7	ความพึงพอใจในการพัฒนาเทคโนโลยีและดิจิทัลขององค์การสุราฯ	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
8	ความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล และความโปร่งใส ขององค์การสุราฯ	4.33	พึงพอใจมาก
9	ความพึงพอใจในการเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัย และสม่ำเสมอของทางองค์การสุราฯ	4.33	พึงพอใจมาก
10	ความพึงพอใจในงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสุราฯ	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
11	ความพึงพอใจในช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เข้าถึงง่าย และรวดเร็วของทางองค์การสุราฯ	4.33	พึงพอใจมาก
12	ความพึงพอใจในการติดต่อประสานงานกับทางองค์การสุราฯ	4.33	พึงพอใจมาก
	<b>ผลรวมคะแนน</b>	<b>4.50</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>

### 5.2) กลุ่มลูกค้า/ผู้ส่งมอบ

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
1	ความโปร่งใส ด้านการเปิดเผยข้อมูล และให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง	27	6
2	ความโปร่งใสด้านการตรวจรับพัสดุ ตามเงื่อนไขของสัญญา ที่ระบุไว้	25	7
3	ความโปร่งใส ด้านการเบิกจ่ายเงินค่าพัสดุที่รวดเร็ว	27	4
4	ความโปร่งใส ด้านการร้องเรียน เช่น มีช่องทางร้องเรียน/เสนอแนะ ที่สะดวก	23	7
5	การประสานงาน การให้บริการ ของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีความสุภาพและเต็มใจ	24	7
6	หน่วยงานที่ท่านติดต่อ มีการชี้แจงและตอบคำถาม เมื่อมีข้อกังวลสงสัยเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ชัดเจน มากน้อยเพียงใด	24	7
7	ความสะอาดและความเป็นระเบียบของสถานที่	24	8
8	ความเหมาะสมของ กฎ ระเบียบขั้นตอนปฏิบัติ	21	9
<b>รวม</b>	<b>195</b>	<b>55</b>	<b>21</b>

### 5.3) กลุ่มชุมชน/สังคม

- ที่มีต่อการสุรา กรมสรรพสามิต

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	<b>สำรวจความพึงพอใจ</b>		
1	เจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุภาพ	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
2	เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพเหมาะสม	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
3	กิจกรรมมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อชุมชน	4.44	พึงพอใจมาก
4	ท่านมีความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสุรา	4.44	พึงพอใจมาก
5	ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุรา มีประโยชน์ต่อตัวท่านหรือไม่	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
6	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์การสุราฯ ที่สม่ำเสมอ	4.33	พึงพอใจมาก
7	ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับทางองค์การฯ	4.44	พึงพอใจมาก
8	ท่านพอใจในมาตรการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของทางองค์การสุรา ฯ หรือไม่	4.44	พึงพอใจมาก
	<b>รวม</b>	<b>4.47</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>

- ร้านค้าทาง FANPAGE : LDO PLACE

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	<b>สำรวจความพึงพอใจ การประชาสัมพันธ์ร้านค้าทาง FANPAGE: LDO PLACE</b>		
1	ท่านได้รับการแนะนำข้อมูลครบถ้วน	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
2	ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
3	ท่านได้รับความสนใจของผลิตภัณฑ์	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
4	ท่านมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเข้าร่วมการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง LDO PLACE	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
5	ท่านมีความพึงพอใจกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ผ่านทาง LDO PLACE	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.67</b>	<b>พึงพอใจมากที่สุด</b>

- โครงการนำหมักชีวภาพเคลื่อนที่

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	<b>สำรวจความพึงพอใจโครงการนำหมักชีวภาพเคลื่อนที่</b>		
1	เจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุภาพ	4.69	พึงพอใจมากที่สุด
2	เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพเหมาะสม	4.66	พึงพอใจมากที่สุด
3	โครงการมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน	4.73	พึงพอใจมากที่สุด
4	ท่านมีความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านรับผิดชอบต่องค์กรการสุรา	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
5	ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับทางองค์การสุรา	4.60	พึงพอใจมากที่สุด
6	ท่านมีความพึงพอใจกับโครงการนำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ 2566	4.66	พึงพอใจมากที่สุด
7	ท่านพอใจในมาตรการการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของทางองค์การสุรา	4.61	พึงพอใจมากที่สุด
8	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้เกี่ยวกับน้ำหมักชีวภาพ	4.55	พึงพอใจมากที่สุด
9	ท่านพอใจในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การฯ ที่ทันสมัย และสม่ำเสมอ	4.55	พึงพอใจมากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.64</b>	<b>พึงพอใจมากที่สุด</b>

- การใช้น้ำหมักชีวภาพ

คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
<b>สำรวจความพึงพอใจการใช้น้ำหมักชีวภาพ</b>		
การใช้น้ำหมักชีวภาพทำให้ลดปริมาณการใช้ปุ๋ยเคมีลงได้	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
การใช้น้ำหมักชีวภาพทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น	4.48	พึงพอใจมาก
การใช้น้ำหมักชีวภาพทำให้ลดต้นทุนการผลิตได้	4.70	พึงพอใจมากที่สุด
การใช้น้ำหมักชีวภาพทำให้ดินมีแร่ธาตุอุดมสมบูรณ์	4.70	พึงพอใจมากที่สุด
การใช้น้ำหมักชีวภาพสามารถนำไปใส่แมลงศัตรูพืชได้ผลดี	4.37	พึงพอใจมาก
การใช้น้ำหมักชีวภาพสามารถกำจัดแมลงศัตรูพืชได้โดยไร้สารเคมีตกค้าง	4.33	พึงพอใจมาก
การใช้น้ำหมักชีวภาพสามารถย่อยสลายของเสียได้ดี	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>พึงพอใจมากที่สุด</b>

#### 5.4) กลุ่มบุคลากร

- ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวม

ปัจจัยลักษณะงาน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
ด้านระบบงานที่สำคัญ	4.16	มาก
ด้านกระบวนการสื่อสารขององค์กร	3.52	มาก
ด้านกระบวนการความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3.54	มาก
ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36	ปานกลาง
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.55	มาก
ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	3.78	มาก
ด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ	3.18	ปานกลาง
ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน	3.81	มาก
ด้านระบบสารสนเทศด้าน HR	3.81	มาก
ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.10	ปานกลาง
ด้านการดำเนินงานของ HR	3.20	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.55</b>	<b>มาก</b>

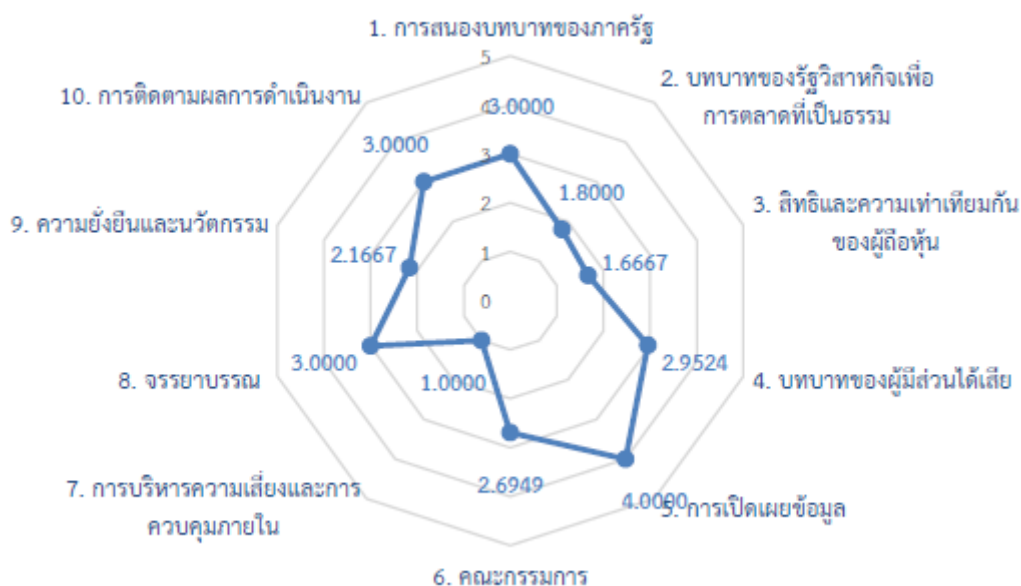
- ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ปัจจัยค่าจูน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.53	มาก
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา	3.23	ปานกลาง
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	2.72	ปานกลาง
ด้านจิตใจ/ความรู้สึก	4.32	มาก
ด้านการคงอยู่กับองค์กร	3.48	ปานกลาง
ด้านบรรทัดฐาน	3.91	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.53</b>	<b>มาก</b>

### 5.5) ลูกค้า

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1) ราคาผลิตภัณฑ์ขององค์กรสุราฯ	3.92	0.94	มาก
2) องค์กรสุราฯ มีการส่งเสริมการตลาดและการทำโปรโมชั่น	3.58	1.05	มาก
3) การประชาสัมพันธ์และการโฆษณาขององค์กรสุราฯ	3.51	1.09	มาก
<b>4) ภาพรวมความพึงพอใจในการขายและการตลาด</b>	<b>3.87</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>
5) ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.08	0.88	มาก
6) คุณภาพของผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์สอดคล้องตามคุณสมบัติ (Spec.)	4.43	0.76	มากที่สุด
7) ผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยสอดคล้องตามมาตรฐาน	4.50	0.69	มากที่สุด
8) ความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสารสนับสนุนด้านผลิตภัณฑ์	4.45	0.69	มากที่สุด
9) ลักษณะบรรจุภัณฑ์	4.36	0.76	มากที่สุด
<b>10) ภาพรวมความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์</b>	<b>4.41</b>	<b>0.73</b>	<b>มากที่สุด</b>
11) ความชัดเจนของข้อมูล	4.30	0.79	มากที่สุด
12) ความกระชับของขั้นตอนในการสั่งซื้อ	4.23	0.90	มากที่สุด
13) การส่งมอบผลิตภัณฑ์ตรงตามระยะเวลา	4.40	0.77	มากที่สุด
14) การจัดส่งผลิตภัณฑ์ถูกต้องตามใบสั่งซื้อ	4.51	0.68	มากที่สุด
15) ความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์หลังจากการขนส่ง	4.42	0.70	มากที่สุด
16) ขั้นตอนการให้บริการหลังการขาย	4.18	0.91	มาก
<b>17) ภาพรวมความพึงพอใจในขั้นตอนการให้บริการ</b>	<b>4.32</b>	<b>0.81</b>	<b>มากที่สุด</b>
18) ความเป็นกันเองในการให้บริการของพนักงาน	4.40	0.79	มากที่สุด
19) ความเอาใจใส่ดูแลในการให้บริการของพนักงาน	4.35	0.83	มากที่สุด
20) ความรวดเร็วและกระตือรือร้นในการติดต่อประสานงานของพนักงาน	4.35	0.83	มากที่สุด
21) มีความรู้/ความเข้าใจในรายละเอียดผลิตภัณฑ์ของพนักงานขาย	4.34	0.76	มากที่สุด
22) ความสุภาพในการติดต่อสื่อสารของพนักงานขาย	4.40	0.74	มากที่สุด
23) ความสุภาพในการติดต่อสื่อสารของพนักงานขนส่ง	4.36	0.73	มากที่สุด
24) การแต่งกาย และความสะอาดของพนักงานขนส่ง	4.35	0.72	มากที่สุด
<b>25) ภาพรวมความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงาน</b>	<b>4.36</b>	<b>0.81</b>	<b>มากที่สุด</b>
26) ความครอบคลุมของช่องทางในการติดต่อ	4.08	0.94	มาก
27) ความรวดเร็วในการตอบสนองการติดต่อ	4.20	0.88	มาก
<b>28) ภาพรวมความพึงพอใจในสถานที่ให้บริการ</b>	<b>4.16</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>
29) การติดต่อซื้อสินค้าผ่าน LINE (Myshop, Official Account)	4.14	0.92	มาก
30) การซื้อสินค้าผ่าน Facebook	3.87	1.00	มาก
31) การซื้อสินค้าผ่าน Website	3.92	1.02	มาก
32) การแนบหลักฐานการชำระเงิน	4.11	0.81	มาก
33) ภาพรวมความพึงพอใจการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการให้บริการ	4.10	0.91	มาก
<b>ความพึงพอใจโดยรวม ต่อการให้บริการขององค์กรสุราฯ</b>	<b>4.33</b>	<b>0.73</b>	<b>มากที่สุด</b>

6) ผลประเมิน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปี 2566 ของ องค์การสุราฯ อยู่ในระดับ 2.5300 โดยมีผลคะแนนในแต่ละหัวข้อ ดังนี้



ทั้งนี้ คณะผู้ตรวจประเมินสรุปประเด็นสำคัญที่องค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินงานเพิ่มเติม องค์การสุราฯ จึงขอ แสดงแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567
1. การสนองบทบาทของภาครัฐ	ควรประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของ กระบวนการในนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการ รายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนว ทางการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในระดับขั้นตอน/ องค์ประกอบย่อย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา	ดำเนินการประเมินคุณภาพและประสิทธิผล ของกระบวนการในนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและ แนวทางการกำกับดูแลที่ดี
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อ การตลาดที่เป็นธรรม	องค์การสุราฯ ยังขาดการกำหนดนโยบายและ แนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและ พาณิชย์ โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบและ กระบวนการ / ระบบการบริหารจัดการ เพื่อการ แข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมในแต่ละประเด็น ให้ชัดเจนตามนโยบายภาครัฐและหลักการกำกับ ดูแลที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยก บัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ โดยการกำหนด ผู้รับผิดชอบและกระบวนการ / ระบบการ บริหารจัดการ ในแต่ละประเด็นให้ชัดเจน

หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	ยังไม่พบนโยบายและแนวปฏิบัติการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และรวมถึงการระบุโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการและ / หรือ คณะอนุกรรมการเพื่อให้นโยบายและแนวปฏิบัติมีความเป็นระบบ ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการ / ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตามกรอบนโยบายที่กำหนด	จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และการระบุโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการและ / หรือ คณะอนุกรรมการ และกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการ / ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้น
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	คณะกรรมการควรมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพิ่มเติม เพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินงานของแผนงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	บันทึกข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานในรายงานการประชุมอย่างครบถ้วน
5. การเปิดเผยข้อมูล	ขาดการเปิดเผยข้อมูลที่มีสาระสำคัญ เช่น บัญชีที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินผลการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น และยังไม่มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบการเปิดเผยข้อมูล	ในรายงานประจำปี 2567 เพิ่มเติมนโยบาย บัญชีที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินผลการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบการเปิดเผยข้อมูล
6. คณะกรรมการ	คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานแผนงานระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ยกเว้น แผนบริหารทุนมนุษย์ที่ยังขาดการติดตามเป็นรายไตรมาส และผลการดำเนินงานของแผนระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญบางแผนงานยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน	ติดตามให้แผนงานระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญมีการรายงานอย่างน้อยรายไตรมาส และบริหารจัดการให้แผนงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน



หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ยังไม่มีกำหนดแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ มีเพียง แต่การกำหนดขั้นตอนการสื่อสารภายในหน่วยงาน ไม่ได้มีการรายงานไปยังคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและ/หรือ คณะกรรมการอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ควรมีการกำหนดแนวทางในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบที่จำแนกออกเป็นภาวะปกติ และภาวะพิเศษ เช่น การเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น โดยมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และควรมีการประเมินคุณภาพ และ/ หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างเป็นรูปธรรม	กำหนดแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และประเมินคุณภาพ และ/ หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นรูปธรรม
8. จรรยาบรรณ	ควรเพิ่มกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี พร้อมทั้งดำเนินการสำรวจการรับรู้ และการเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมตามค่านิยมของพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางการในการปรับปรุงกิจกรรมต่อไป รวมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อ คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ อย่างเป็นรูปธรรม	สร้างกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณอย่างสม่ำเสมอ และสำรวจการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมตามค่านิยมของพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	1. คณะกรรมการควรมีการให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานเพิ่มเติมด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ทำรายงาน 2. รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป	บันทึกข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานในรายงานการประชุมอย่าง ครบถ้วน และพัฒนาการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน

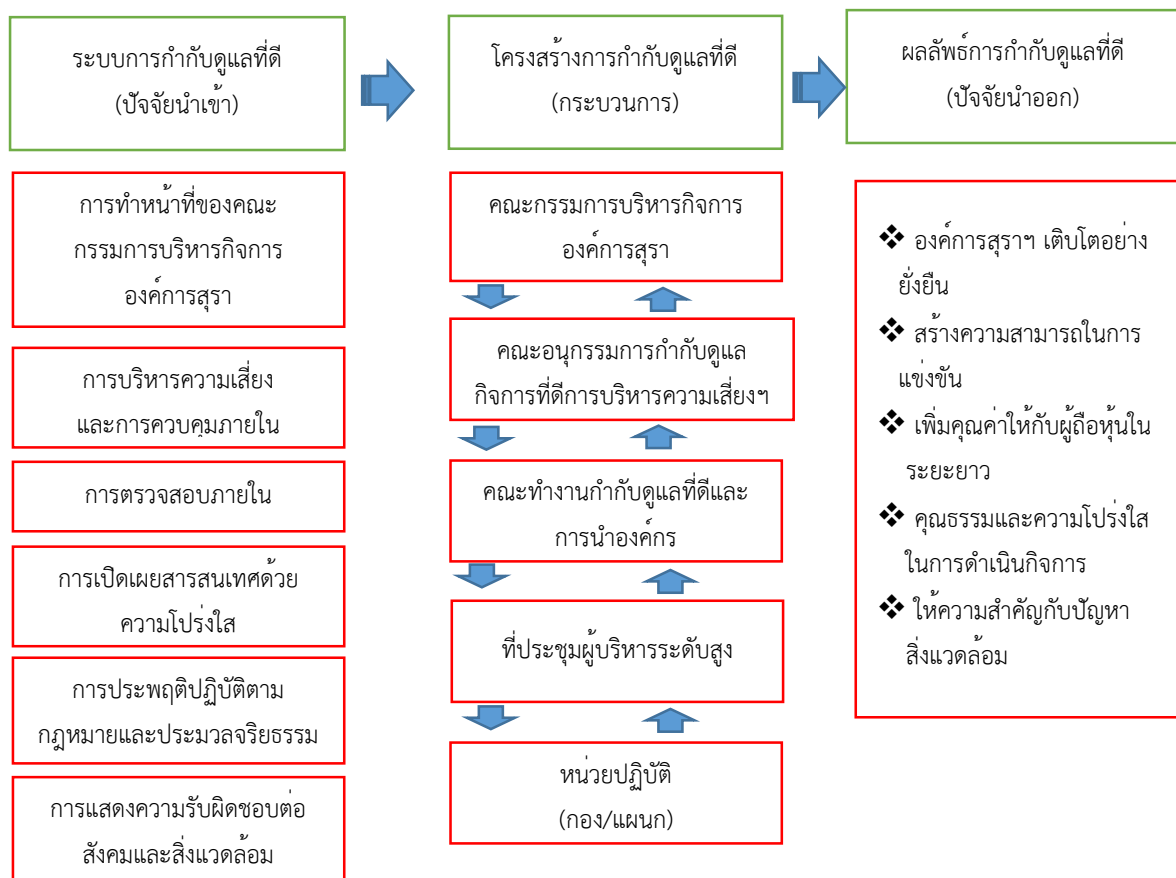
หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	<p>1. องค์การสุราฯ มีผลการดำเนินงานบางส่วนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การเบิกจ่ายงบลงทุน รายได้จากการดำเนินงาน เป็นต้น</p> <p>2. องค์การสุราฯ ควรจัดให้มีการจัดทำรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่น่าเสนอ คณะกรรมการองค์การสุราฯ ให้มีรายละเอียดครบถ้วน และมีคุณภาพ โดยระบุทั้งปัญหา / อุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา / อุปสรรค หรือแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทุกครั้ง</p> <p>3. ควรจัดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่น่าเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการ</p>	<p>บริหารจัดการให้แผนงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน และบันทึกข้อสังเกต และข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานในรายงานการประชุมอย่างครบถ้วน และประเมินคุณภาพ และ/ หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นรูปธรรม</p>

#### 4.3 โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ

องค์การสุราฯ ได้ยึดแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ.2562 จึงได้กำหนดโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพ ดังนี้



องค์การสุราฯ ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ดังนี้



จากโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ สอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OECD2015/สคร. SET กล่าวคือ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีเป็นเชิงคุณภาพ มีโครงสร้างส่วนบนสุดที่เป็นการบริหารนโยบายโดยการทำหน้าที่ของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ซึ่งเป็นคณะเดียวกับคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ มีการบริหารข้ามสายงานโดยผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ในการรับนโยบายลงมาปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติสู่การกำหนดนโยบายใหม่ มีการจัดการงานประจำวันโดยงานการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ และคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีฯ เป็นผู้ปฏิบัติในมาตรการและแนวทางปฏิบัติในส่วนที่เป็นหน่วยปฏิบัติ และเป็นผู้ประสานงานกับกอง/แผนก ที่เกี่ยวข้องกับที่เป็นหน่วยปฏิบัติให้ดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ

ข้อมูลที่แสดงออกถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ จะประกอบด้วย 9 ประการ คือ 1) บทบาทของภาครัฐ 2) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 3) คณะกรรมการ 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 5) ความยั่งยืนและนวัตกรรม 6) การเปิดเผยข้อมูล 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 8) จรรยาบรรณ 9) การติดตามผลการดำเนินงาน

#### 4.4 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมและการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดี

SWOT Analysis			
S	W	O	T
<p><b>S1:</b> มีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่สะท้อนความมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาความยั่งยืน</p> <p><b>S2:</b> กำหนดนโยบายแนวปฏิบัติ และคู่มือปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p><b>S3:</b> กำหนดคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ชัดเจน มีอนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน</p> <p><b>S4:</b> มีช่องทางเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย</p> <p><b>S5:</b> คะแนน ITA อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าระดับ A</p> <p><b>S6:</b> มีกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลที่ดีในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ</p> <p><b>S7:</b> ไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนด้านการทุจริต</p> <p><b>S8:</b> ความเสี่ยงทุจริตอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ</p>	<p><b>W1:</b> ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (SE-AM) ในบางประเด็น</p> <p><b>W2:</b> การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานแต่ยังขาดการบูรณาการแผนงานร่วมกัน</p> <p><b>W3:</b> การบูรณาการด้าน GRC ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น</p> <p><b>W4:</b> ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p><b>W5:</b> ไม่มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบด้านมีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาความยั่งยืน และ BCG อย่างเป็นรูปธรรมในระดับปฏิบัติการ จึงไม่สามารถบูรณาการการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ</p>	<p><b>O1:</b> นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลและการพัฒนาความยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p><b>O2:</b> สคร. ปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งระบบประเมิน SE-AM ที่กำหนดให้การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรเป็นหนึ่งในหัวข้อการประเมินสำคัญ</p> <p><b>O3:</b> การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้พัฒนากระบวนการ</p> <p><b>O4:</b> รางวัลจากหน่วยงานภายนอกช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p><b>O5:</b> ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญและคาดหวังให้องค์กรสุจริต ดำเนินงานอย่างโปร่งใส</p>	<p><b>T1:</b> การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง</p> <p><b>T2:</b> นโยบายรัฐบาลและมีเกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น ทำให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีซับซ้อนมากขึ้น</p> <p><b>T3:</b> ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มขาดความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรสุจริต</p> <p><b>T4:</b> การทุจริตคอร์รัปชันที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น</p>

#### การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ TOWs Matrix

	O : Oppotunities	T : Threats
S : Strenghts	<p>S-O : 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน (S1-8, O3, O4, O5)</p> <p>S-O : 2. ส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (S1-8, O1, O5)</p>	S-T : สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ยอมรับ (S1-8, T3)
W : Weaknesses	W-O : ยกระดับโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงบูรณาการ (W1, W3, W5, O3-5)	W-T : ปลุกฝังค่านิยม/องค์ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อเป็นฐานในการกำกับดูแลกิจการที่ดี (W3-4, T2-4)

## บทที่ 5

### แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)

#### 5.1 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ

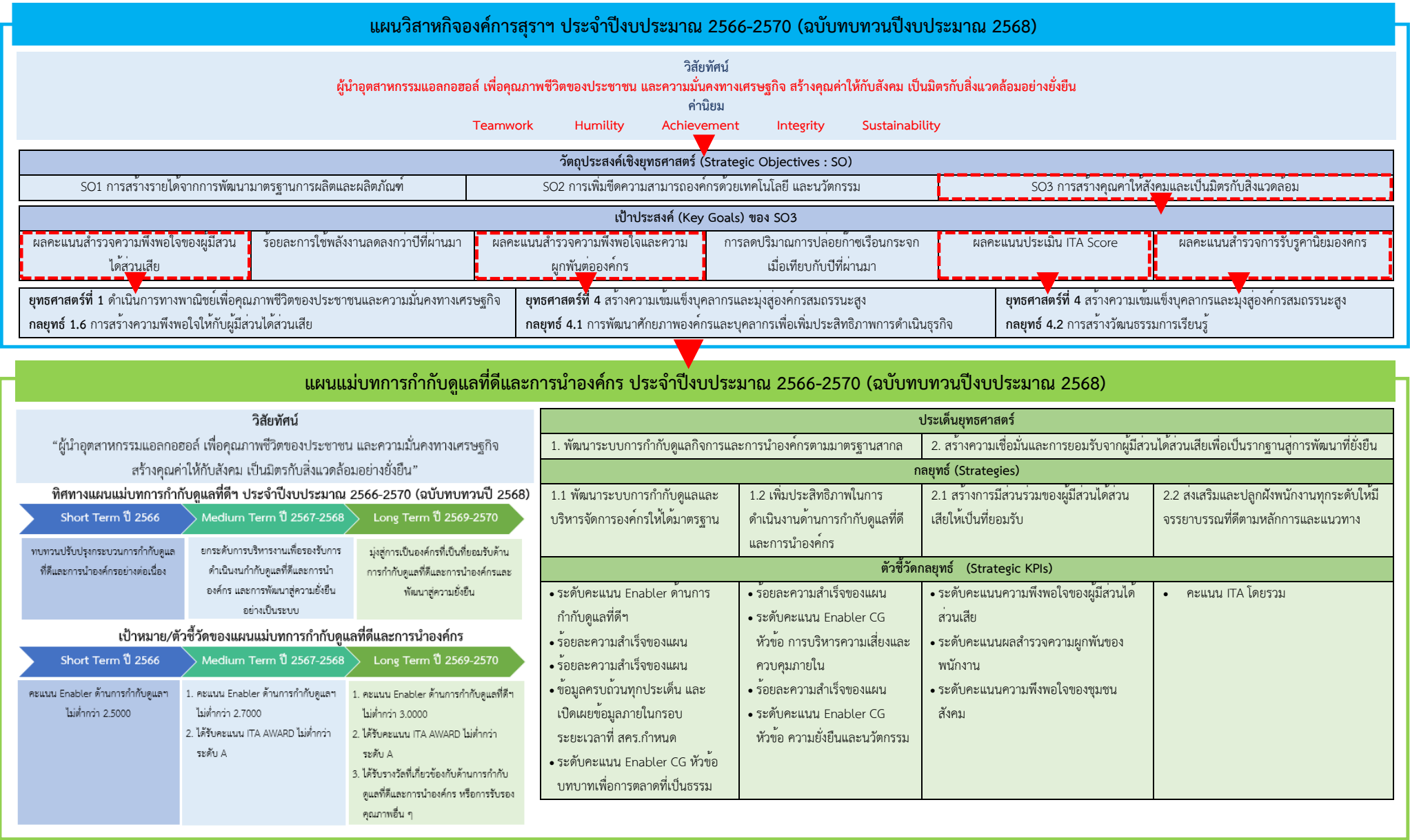
1. องค์การสุราฯ มีการดำเนินกิจการภายใต้หลักการกำกับดูแลที่ดีเป็นมาตรฐานสากล ส่งผลให้เกิดการบริหารงานที่มีคุณภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
2. องค์การสุราฯ มีแนวทางในการส่งเสริมและให้ความสนับสนุนให้เกิดระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นระบบ และสามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง
3. องค์การสุราฯ มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 5.2 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขับเคลื่อนแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน
กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ยอมรับ
กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทาง

5.3 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร กับยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี





#### 5.4 แผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ด้าน CG&Leadership
				66	67	68	69	70					
ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	การดำเนินกิจการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล การบริหารงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพประสิทธิผลสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดี สูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> </ul>	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากลและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) - (10)</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารรายไตรมาส</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการ การบริหารทุกไตรมาส</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>(6), (10)</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินงานของคณะกรรมการ</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินงานคณะกรรมการบริหาร มีคุณภาพและประสิทธิภาพ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>เลขานุการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(6)</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ด้าน CG&Leadership
				66	67	68	69	70					
			<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานประจำปีและเผยแพร่</li> <li>กำกับดูแลการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลครบถ้วนทุกประเด็น และเปิดเผยข้อมูลภายในกรอบระยะเวลาที่ สคร. กำหนด</li> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ บทบาทเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์การสุราฯ ประจำปี</li> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ บทบาทเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม สูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะทำงานจัดทำรายงานประจำปี</li> <li>หัวหน้ากองคลัง, หัวหน้ากองการตลาดฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(5)</li> <li>(2)</li> </ul>
		1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการเป็นไปตามแผนร้อยละ 100</li> </ul>	การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนกบริหารงานทรัพยากรบุคคล และเลขานุการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(4), (6)</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ด้าน CG&Leadership
				66	67	68	69	70					
			<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวปฏิบัติการบูรณาการ GRC</li> <li>ศึกษาดูงานต้นแบบด้านการกำกับดูแลที่ดีและการพัฒนาความยั่งยืน</li> <li>การจัดการนวัตกรรมและความยั่งยืน</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อความยั่งยืนและนวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> <li>ดำเนินการเป็นไปตามแผนร้อยละ 100</li> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อความยั่งยืนและนวัตกรรม สูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> </ul>	การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะทำงานกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>คณะทำงานกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> <li>คณะทำงานการพัฒนาความยั่งยืน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(7)</li> <li>(1) – (10)</li> <li>(9)</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ด้าน CG&Leadership
				66	67	68	69	70					
2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นที่ยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> </ul>	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(4)</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมด้าน CSR</li> </ul>	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนผลสำรวจความผูกพันของพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนผลสำรวจความผูกพันของพนักงาน สูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>(4)</li> </ul>
									<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนความพึงพอใจของชุมชนสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนความพึงพอใจของชุมชนสังคม สูงกว่าปีที่ผ่านมา</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>(4)</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ด้าน CG&Leadership
				66	67	68	69	70					
		2.2 ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทาง	การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	○	○	○	○	○	คะแนน ITA โดยรวม	• คะแนน ITA โดยไม่ต่ำกว่าระดับ A	การบริหารขององค์กรมีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ	• คณะทำงานป้องกันและต่อต้านทุจริต	• (8)

หมายเหตุ:

เกณฑ์ด้าน CG&Leadership ได้แก่ (1) การสนองบทบาทของภาครัฐ (2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น (4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) การเปิดเผยข้อมูล (6) คณะกรรมการ (7) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (8) จรรยาบรรณ (9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม (10) การติดตามผลการดำเนินงาน

ภาพรวมแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568)

กลยุทธ์	พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน	เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ยอมรับ	ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทาง
แผนงาน/กิจกรรม	<div>การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</div> <div>รายงานความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร รายไตรมาส</div> <div>การดำเนินงานของคณะกรรมการ</div> <div>จัดทำรายงานประจำปี และเผยแพร่</div> <div>กำกับดูแลการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม</div>	<div>การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์</div> <div>กำหนดแนวปฏิบัติการบูรณาการ GRC</div> <div>ศึกษาดูงานต้นแบบด้านการกำกับดูแลที่ดีและการพัฒนาความยั่งยืน</div> <div>การจัดการนวัตกรรมและความยั่งยืน</div>	<div>การสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</div> <div>กิจกรรมด้าน CSR</div>	<div>การป้องกันและปราบปรามการทุจริต</div>
ตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ</li> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> <li>ข้อมูลครบถ้วนทุกประเด็น และเปิดเผยข้อมูลภายในกรอบระยะเวลาที่ สคร.กำหนด</li> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ “บทบาทเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน”</li> <li>ร้อยละความสำเร็จของแผน</li> <li>ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ “ความยั่งยืนและนวัตกรรม”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ระดับคะแนนผลสำรวจความผูกพันของพนักงาน</li> <li>ระดับคะแนนความพึงพอใจของชุมชนสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คะแนน ITA โดยรวม</li> </ul>

## บทที่ 6

### แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568



# 1. แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<b>ผลผลิต:</b> ระดับคะแนน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดี สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่น้อยกว่า 2.7000 คะแนน
<b>ผลลัพธ์:</b> การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้มีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดี
2. เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีตามหลักสากล

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบาย คู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติ															
2.	ดำเนินงานระบบหรือ กระบวนการตามที่ได้กำหนดไว้															
3.	ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพ ของระบบหรือกระบวนการที่ กำหนดไว้															
4.	ติดตามผลการดำเนินงาน และ รายงานผล															

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมทรัพยากร  
ธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม

2. แผนการรายงานความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารรายไตรมาส

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน	ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์  
กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี  
ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

- เพื่อให้คณะกรรมการให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา
- เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสุภาพ มีระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

รายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารฯ รายไตรมาส

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบายและ แผนงานของระบบการจัดการ องค์กรที่สำคัญ	←											→			
2.	ดำเนินงานแผนงานตามที่ได้ กำหนดไว้	←											→			
3.	ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพ ของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณา ให้ความเห็นชอบการติดตามผล การดำเนินงาน										←		→			
4.	ติดตามผลการดำเนินงาน และ รายงานผล	←	→		←	→		←	→		←	→				

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔

### 3. แผนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลลัพธ์: ร้อยละความสำเร็จของแผน	ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์  
กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี  
ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้มีคณะกรรมการที่มีศักยภาพและเหมาะสมในการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อให้การบริหารงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

การดำเนินงานคณะกรรมการบริหารฯ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ผู้รับผิดชอบ: เลขานุการ

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	กำหนด Skill Matrix และ แนวทางการสรรหากรรมการ	←		→												
2.	กำหนดทิศทาง ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปี	←														
3.	การประเมินผู้บริหารสูงสุดและ ผู้บริหารระดับสูง										←		→			
4.	การจัดทำปฏิทินการประชุม และการเข้าร่วมประชุม	←		→												
5.	การประเมินตนเองของคณะ กรรมการบริหารฯ										←		→			

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ  
กระทรวงพาณิชย์

#### 4. แผนการจัดทำรายงานประจำปี และเผยแพร่

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ข้อมูลครบถ้วนทุกประเด็น และเปิดเผยข้อมูลภายในกรอบระยะเวลาที่ สคร.กำหนด	ข้อมูลครบถ้วน 14 ประเด็น และเปิดเผยข้อมูลภายในกรอบระยะเวลาที่ สคร.กำหนด
ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้มีการจัดทำรายงานประจำปีขององค์กร
2. เพื่อเผยแพร่ผลการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์กรสุราฯ ประจำปี

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานจัดทำรายงานประจำปี

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	รวบรวมข้อมูล	↔	↔													
2.	จัดทำร่างรายงานประจำปี	↔	↔													
3.	นำเสนอผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติ		↔	↔												
4.	เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี			↔	↔											
5.	ประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ / ระบบการเปิดเผยข้อมูล										↔	↔	↔			

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ  
กระทรวงพาณิชย์

## 5. แผนกำกับดูแลการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจกรรมและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ บทบาทเพื่อการค้าที่เป็นธรรม	ไม่น้อยกว่า 2.0000 คะแนน
ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม
3. เพื่อดำเนินธุรกิจโดยต่อต้านการทุจริตและรับสินบน

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม

ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้ากองคลัง, หัวหน้ากองการตลาดและจำหน่าย

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบาย คู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติ										←	→				
2.	ดำเนินงานระบบหรือ กระบวนการตามที่กำหนดไว้	←											→			
3.	ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพ ของระบบหรือกระบวนการที่ กำหนดไว้										←	→				
4.	ติดตามผลการดำเนินงาน และ รายงานผล	←	→		←	→		←	→		←	→				

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมการค้า  
ระหว่างประเทศ  
กระทรวงพาณิชย์

## 6. แผนการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลลัพธ์: ร้อยละความสำเร็จของแผน

ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร  
มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้พนักงานและคณะกรรมการมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์พัฒนาองค์กร
2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
3. เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

พนักงานทุกระดับและคณะกรรมการบริหารได้รับการพัฒนาศักยภาพ

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานจัดทำรายงานประจำปี

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม/สัมมนา	↔	↔													
2.	จัดทำแผนการฝึกอบรม/สัมมนา	↔	↔													
3.	ดำเนินการฝึกอบรม/สัมมนาตามแผน และประเมินผล	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔			
4.	สรุปรายงาน											↔	↔			

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ  
กระทรวงพาณิชย์

## 7. แผนการกำหนดแนวปฏิบัติการบูรณาการ GRC

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

### ตัวชี้วัด

ผลผลิต: ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ การบริหาร

ความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผลลัพธ์: การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและ

การนำองค์กร

### เป้าหมาย

ไม่น้อยกว่า 2.0000 คะแนน

การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง

### วัตถุประสงค์:

1. เพื่อกำหนดแนวทางในการเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมของระบบการบริหารจัดการหลักขององค์กร
2. เพื่อให้การบริหารงานสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างยั่งยืน

### เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	←→														
2.	กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลและการติดตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	←											→			
3.	บูรณาการในเรื่อง GRC	←											→			
4.	ประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ										←→					
5.	สรุปรายงาน	←→			←→			←→			←→					

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ←→

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ←→



กรมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



## 8. กิจกรรมการศึกษาดูงานต้นแบบด้านการกำกับดูแลที่ดีและการพัฒนาความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้มีองค์ความรู้ในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการพัฒนาความยั่งยืน
2. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน

ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร  
มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	ประชุมคณะทำงาน Enablers รวบรวมประเด็นหารือ	↔	↔													
2.	ประสานรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อขอ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง หน่วยงาน	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔			
3.	ดำเนินการศึกษาดูงานต้นแบบ	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔			
4.	สรุปรายงาน										↔	↔	↔			

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมทรัพยากร  
ธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม

## 9. แผนการจัดการนวัตกรรมและความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

### ตัวชี้วัด

ผลผลิต: ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ ความยั่งยืนและ

นวัตกรรม

ผลลัพธ์: การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและ

การนำองค์กร

### เป้าหมาย

ไม่น้อยกว่า 2.2000 คะแนน

การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้องค์กรมีการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และคณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืนและนวัตกรรม										←→					
2.	แผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี ด้านความยั่งยืนและนวัตกรรม										←→					
3.	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้	←											→			
4.	จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนประจำปี										←→					
5.	สรุปรายงาน	←→			←→			←→			←→					

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## 10. แผนการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ยอมรับ

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. เพื่อให้การบริหารข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและนำไปพัฒนา

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์: มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร      ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										←	→				
2.	แผนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและประจำปี										←	→				
3.	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้	←											→			
4.	ประเมินคุณภาพ และ / หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										←	→				
5.	สรุปรายงาน	←	→		←	→		←	→		←	→				

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## 11. กิจกรรมด้าน CSR

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ยอมรับ

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ระดับคะแนนความพึงพอใจของชุมชนสังคม

ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา

ผลลัพธ์: มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อนำความสามารถพิเศษขององค์กรไปใช้ประโยชน์ต่อชุมชนรอบข้าง
2. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกับชุมชนสังคม

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงาน CSR

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	จัดทำแผนดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี															
2.	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้															
3.	สรุปรายงาน															

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



กรมทรัพยากร  
ธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม

## 12. การป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทาง

ตัวชี้วัด

ผลผลิต: คะแนน ITA โดยรวม

เป้าหมาย

คะแนน ITA โดยรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ A

ผลลัพธ์: มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อป้องกันการทุจริตภายในองค์กร
2. เพื่อปลูกจิตสำนึกของพนักงานและผู้บริหารในการต่อต้านการทุจริต

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

การบริหารงานขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานป้องกันและต่อต้านการทุจริต

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2568)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย			
1.	ทบทวนนโยบายและคู่มือ ได้แก่ คู่มือจรรยาบรรณ, คู่มือผลประโยชน์ทับซ้อน, คู่มือการต่อต้านการทุจริตและเจตจำนงการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันขององค์กร															
2.	เผยแพร่นโยบายและคู่มือ															
3.	กิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี															
5.	สรุปรายงาน															

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง



สำนักงาน  
คณะกรรมการ  
การป้องกันและ  
ปราบปรามการ  
ทุจริตแห่งชาติ