



LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

แผนแม่บท
การจัดการนวัตกรรม
ปีงบประมาณ 2566-2570
(ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568)



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ฉะเชิงเทรา

คำนำ

องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร โดยแผนแม่บทฯ ต้องมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568) และหลักการบริหารจัดการนวัตกรรม ภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model)

ในการนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว และเป็นแผนที่สามารถนำไปใช้ในการ พัฒนาให้ องค์การสุราฯ สามารถใช้ความรู้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป็นไปตาม กรอบและแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร โดยนำการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรมาสนับสนุน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานที่ชัดเจนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กรและมีการ ขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม จึงมีความจำเป็นต้องทบทวนแผนแม่บทฯ ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรตามแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ปีงบประมาณ 2566-2570 รายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม
คณะทำงานการจัดการนวัตกรรม
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทสรุปผู้บริหาร	จ
นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
โครงสร้างบริหารการจัดการนวัตกรรม	4
แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	8
บทที่ 2 กรอบการทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	12
มิติสำคัญของนวัตกรรม	12
แนวคิดของการจัดการด้านนวัตกรรม	12
การประเมิน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ	15
กรอบแนวคิด องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	16
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	17
บทที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในภายนอกด้านการบริหารนวัตกรรม	19
ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Factors)	19
ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (Internal Factors)	36
การวิเคราะห์ SWOT Analysis	51
การวิเคราะห์ TOWS Matrix	53

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	55
บทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม	55
พันธกิจการจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566-2570	57
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	57
ประเด็นเชื่อมโยงยุทธศาสตร์	57
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม การติดตามและการรายงานผลการดำเนินการ	61
โครงการยุทธศาสตร์ที่ 1	61
โครงการยุทธศาสตร์ที่ 2	61
การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรม	63

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความเป็นมาขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	1
2	หลักการการจัดการนวัตกรรม	3
3	กระบวนการจัดการนวัตกรรม	7
4	แนวคิดของ Christopher Meyer	13
5	แนวคิดของ Harvard Business School	14
6	แนวคิดการสร้างนวัตกรรม	15
7	แผนผังการเชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	17
8	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการวิเคราะห์การจัดการนวัตกรรม	18
9	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs)	19
10	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)	20
11	ร่างค่าเป้าหมายตามแผน AEDP 2022	29
12	ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	32
13	การกำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง	32
14	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	33
15	วิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	36
16	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	37
17	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	38
18	ยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	41
19	ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับพันธกิจองค์การสุรา	57
20	ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับพันธกิจจัดการนวัตกรรม	58
21	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) นวัตกรรม	60

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
22	โครงสร้างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	62

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)	9
2	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)	10
3	เกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม	16
4	BCG Economy Model	24
5	สถานการณ์ในภาพรวมเกี่ยวกับเอทานอลของประเทศไทย	25
6	ความต้องการใช้เอทานอลของไทยในปี 2565	26
7	การกำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา	39
8	การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	40
9	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	43
10	แสดงคะแนนหัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” ประจำปี 2567	44
11	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567	45
12	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	53
13	ประเด็นความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์	56
14	ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ	56
15	ความสอดคล้องยุทธศาสตร์รองการและยุทธศาสตร์นวัตกรรม	59
16	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	62
17	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	63
18	แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม	66
19	การติดตามประเมินผลโครงการ	66

บทสรุปผู้บริหาร

นับเป็นโอกาสอันดียิ่งที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดตั้งตาม นโยบายพิเศษของรัฐบาล ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคลัง ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับมีหน้าที่ผลิตและจำหน่าย แอลกอฮอล์แต่เพียงผู้เดียว และผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้ ซึ่งได้จากการผลิตสุรา จะได้ขับเคลื่อนการ ดำเนินการด้านแอลกอฮอล์ของประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักและยอมรับแก่สากลโดยรวม ด้วยแรงผลักดันของ ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการให้ องค์การเป็นศูนย์นวัตกรรมในระดับประเทศ เป็นการยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นธรรม

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการจัดการ นวัตกรรม องค์การสุรา และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา มี วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ องค์การสุรา สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ ธุรกิจ การ แข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งในแผนแม่บทฯ ฉบับนี้ จะมีการนำ นวัตกรรมมาใช้ในโครงการขององค์การสุรา อย่างมีแบบแผนมากขึ้นโดยมีระยะเวลา 5 ปี มีส่วนของเนื้อหาที่ สำคัญประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 กรอบแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท การจัดการ นวัตกรรม ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ส่วนที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และส่วนที่ 5 การติดตาม ทบทวน และประเมินผล ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งยวดสำหรับ ผู้ที่รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรม คณะทำงานฯ คณะกรรมการฯ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน องค์การสุรา ทุกคนได้นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรมและการสร้างสรรค์โดยการนำความรู้เชิงนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยต่อยอดในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันในทุกกระบวนการ เพื่อให้้องค์การ สามารถพัฒนาการจัดการนวัตกรรม ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างมูลค่าธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสนับสนุนให้้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน

1. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม กำหนดแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรมประจำปี การจัดสรรงบประมาณ ให้เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงออกแบบกระบวนการด้านการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นผลใช้ได้จริง
2. พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมในอนาคตเพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทหน้าที่ในการผลักดัน สนับสนุน มีส่วนร่วมต่อการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมตลอดจนผลักดันให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน เปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ทางนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ทั้งภายในและนอก องค์กร เพื่อนำเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ไปปรับใช้ในอนาคต
4. ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกกระบวนการเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงาน และเพิ่มโอกาสในการต่อยอดธุรกิจ
5. ส่งเสริมให้บุคลากร ้องค์การสุราฯ มีทัศนคติที่ดีที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพิ่มและพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงานภายในองค์กรให้สามารถคิดค้นและ ประยุกต์ใช้นวัตกรรมรวมถึงผลักดันให้เกิดเป็นองค์ความรู้และต่อยอดเป็นนวัตกรรมองค์กร ซึ่งถือว่่า เป็นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม
6. ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บองค์ความรู้และนวัตกรรม เป็นระบบคลังนวัตกรรม เพื่อแบ่งปันองค์ ความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. ให้ความสำคัญกับการประเมิน จัดสรร จัดหาทรัพยากร และวางแผนติดตามผลการดำเนินด้านการ จัดการนวัตกรรม ทั้งแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

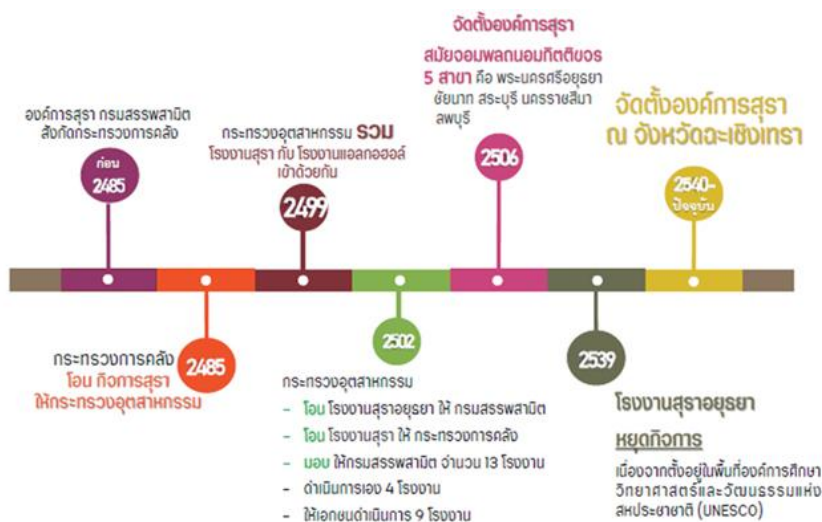
คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

บทที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง จัดตั้งตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล โดยคำสั่งกระทรวงการคลัง ที่ 24367/2506 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2506 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุราหรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้แก่รัฐและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการผลิต กรมสรรพสามิตจึงให้ทุนแก่องค์การสุรา เป็นจำนวนเงินเท่ากับเงินสดและสินทรัพย์ที่กรมสรรพสามิตรับโอนมาจาก กรมอุตสาหกรรมทั้งหมด นอกจากนี้ องค์การสุรา ได้รับสิทธิให้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายสามารถตอบสนองลูกค้า



ภาพที่ 1 แสดงความเป็นมาขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

- ปีพ.ศ. 2485 โอนกิจการประเภทสุราจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงอุตสาหกรรม
- 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

เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงมากกว่าจึงให้ส่งการผลิตของโรงงานอื่น ๆ โดยให้รับน้ำสุราจากโรงงานอยุธยาไปจำหน่ายแทน

เดิมมีทั้งสิ้น 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ ต่อมาในปีพ.ศ. 2539 โรงงานสุราที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องหยุดดำเนินการ เนื่องจากตั้งอยู่ในพื้นที่ที่องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (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 สุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่มีแรงดันที่แปรเปลี่ยนขึ้นไป แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ จึงมีคุณลักษณะเป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพสูง เกรดยา (Pharmaceutical grade) และเกรดอาหาร (Food grade)

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๓๘ อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงาน มาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้น และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผล มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี ๒๕๓๙ และในปี ๒๕๕๗ ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผล เป็นเครื่องมือในการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และกำหนดให้มีการประเมินผลด้านการ บริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ให้ได้มาตรฐานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้นำระบบประเมินผลของ สคร. ที่ใช้อยู่เดิม ๒ ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กร และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) มาบูรณาการร่วมกัน ให้เหลือเป็น ๑ ระบบ เรียกว่าระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ส่วนผลลัพธ์ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และส่วนที่ ๒ Core Business Enablers เพื่อนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี ๒๕๖๔ เป็นต้นไป (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), ๒๕๖๒)

ดังนั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ในฐานะรัฐวิสาหกิจ จึงต้องมีการจัดการในส่วน Core Business Enablers หัวข้อที่ 7 การจัดการนวัตกรรมให้เป็นไปตามระบบ SE-AM จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท

และแผนปฏิบัติการ ด้านการจัดการนวัตกรรม ให้มีความเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ ระหว่างปี 2566 – 2570 โดยอาศัยหลักการของการจัดการนวัตกรรม



ภาพที่ 2 หลักการการจัดการนวัตกรรม

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

1. กระบวนการจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์
2. ระบบเทคโนโลยีในการทำงาน
3. กระบวนการและตัวแบบการปฏิบัติ (Best Practices)
4. ทรัพยากรบุคคล

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

2. โครงสร้างบริหารการจัดการนวัตกรรม

องค์การสุราฯ ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ โดยมีการแบ่งส่วนงานโดยกำหนดแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดการนวัตกรรม อ้างอิงคำสั่งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่ 010 /2568 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เป็นไปตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยในส่วนของจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. หัวหน้าฝ่ายผลิต | ประธานคณะทำงาน |
| 2. หัวหน้ากองวิศวกรรมและเทคนิค | คณะทำงาน |
| 3. หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ | คณะทำงาน |
| 4. หัวหน้ากองการผลิต | คณะทำงาน |
| 5. หัวหน้ากองคลัง | คณะทำงาน |
| 6. หัวหน้ากองการตลาดและจำหน่าย | คณะทำงาน |
| 7. หัวหน้าแผนกการเงิน | คณะทำงาน |
| 8. หัวหน้าแผนกบัญชี | คณะทำงาน |
| 9. หัวหน้าแผนกพัสดุ | คณะทำงาน |
| 10. หัวหน้าแผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา | คณะทำงาน |
| 11. หัวหน้าแผนกไอน้ำและประปา | คณะทำงาน |
| 12. หัวหน้าแผนกคลังพัสดุ | คณะทำงาน |
| 13. หัวหน้าแผนกขนส่ง | คณะทำงาน |
| 14. หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ | คณะทำงาน |
| 15. หัวหน้าแผนกสิ่งแวดล้อม | คณะทำงาน |
| 16. หัวหน้าแผนกสารสนเทศ | คณะทำงาน |
| 17. หัวหน้าแผนกการผลิต | คณะทำงาน |
| 18. หัวหน้าแผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์ | คณะทำงาน |
| 19. หัวหน้าแผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ | คณะทำงาน |
| 20. หัวหน้าแผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต | คณะทำงาน |
| 21. นางสาวชุตานา รุ่งเรืองสุภรัตน์
(เจ้าหน้าที่ผลิต 3) | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 22. นางสาวปัทมา ศิริกุลบดี
(นักวิทยาศาสตร์ 3) | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

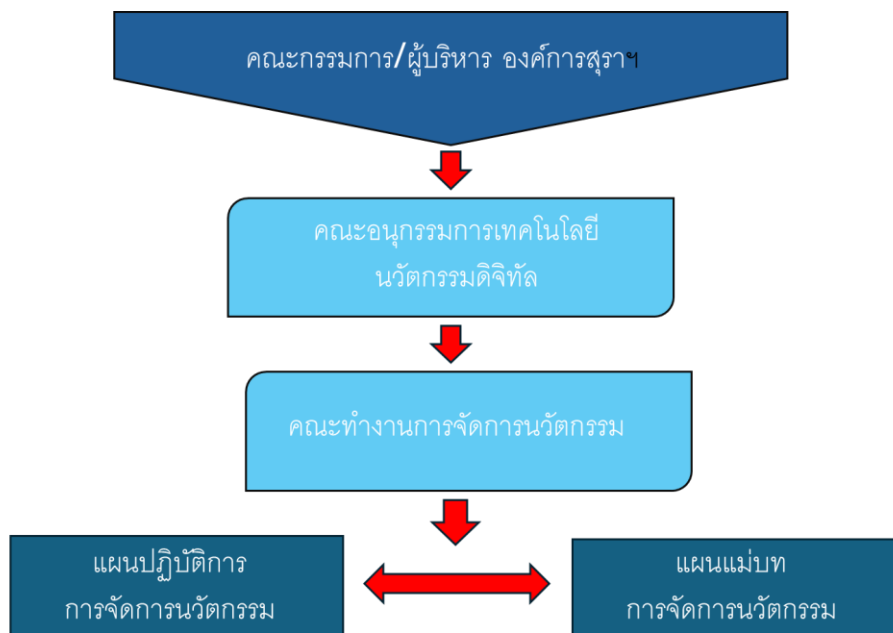
23. นายพงศกร พ่วงสิน (ช่างเทคนิค 3)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุกรม
24. นางสาวศิริประภา บุตรแก้ว (นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 4)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุกรม
25. นางสาวสุโรชา นะตาปา (เจ้าหน้าที่พัสดุ)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุกรม

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมการระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงานนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการมุ่งเน้น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. เป็น (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานองค์กรสุรามุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
3. จัดทำกฎบัตร ซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน
4. กำหนดรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร(ผู้รับผิดชอบหลักและคณะทำงานฯ)สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร และเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
5. กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และค่าเป้าหมายขององค์กรในเชิงบูรณาการจากทุกแหล่ง ทั้งภายในภายนอกองค์กร ตลอดจนดำเนินการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญ ขององค์กร
7. กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่
8. กำหนดให้มีค่านิยมที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม อย่างชัดเจน
9. วิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิด สร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของพนักงานองค์กรสุราภายในองค์กร (Gap Analysis)
10. วิเคราะห์ และออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้รองรับทิศทางการดำเนินงานด้านการนวัตกรรมขององค์กร

11. สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย กฎบัตร รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ให้พนักงานองค์การสุรา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกได้รับรู้
12. ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานองค์การสุรามุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน
13. จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
14. รวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/consumers)
15. รวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรม การสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า รวมถึงวิเคราะห์ ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า ตลอดจนจัดทำ Customers/ Consumers Persona, Customer/ Consumers Journey ของกลุ่มลูกค้า ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อหาความต้องการของลูกค้า ที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need)
16. วัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/ คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
17. กำหนดแนวทางการเรียนรู้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญการตลาดและรูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดจนทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
18. ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปีให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรในแต่ละปีเปลี่ยนแปลงไปแผนการปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ถูกออกแบบตลอดจนสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง เพื่อให้แผนการปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านวัฒนธรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
19. ออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

20. ออกแบบInnovationPortfolioและกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (Intellectual Property: IP) ตลอดจนออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และเชื่อมโยง ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)
21. กำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ และดำเนินการสร้างสรรค์ความคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองและประเมินความคิด (Idea Screening and Evaluation) และนำไปสู่การ วิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนการพัฒนาแนวความคิด (Product Concept/Concept Definition) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมาย
22. รวบรวมข้อมูลตามหลักเกณฑ์การประเมินผลประเมินรัฐวิสาหกิจหัวข้อการจัดการ นวัตกรรม (IM) และบันทึกข้อมูลลงในระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)
23. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการองค์การสุรา



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการนวัตกรรม

3. แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

3.1. วัตถุประสงค์

3.1.1. เพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2567 – 2570 ในการยกระดับความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยมีความสอดคล้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ปัจจัยภายนอก

- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)
- แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG
- แนวทางส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น นอกเหนือจากการเป็นเชื้อเพลิงชีวภาพและการผลิตสุรา
 - a. ปริมาณการผลิตเอทานอลของไทยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*
 - b. ความต้องการใช้เอทานอลของไทยในปี 2565
 - c. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มอุตสาหกรรม
 - d. แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022)
- แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงการคลัง
- แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม
- กรอบการบริหารจัด Global Innovation Index (GII)

ปัจจัยภายใน

- แผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 ฉบับทบทวน องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
 - a. วิสัยทัศน์
 - b. พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์องค์การสุราฯ
 - c. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)
 - d. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
 - e. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
- ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
- แผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

- นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมการขององค์การสุรา ฯ
- ผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมการปี พ.ศ. 2566
- แผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรมการปี พ.ศ. 2566
- ผลการประชุมระดมความคิด และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรหลักที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการนวัตกรรมการขององค์การสุราฯ
- ข้อเสนอแนะจากการผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในปีที่ผ่านมา
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)
- แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555 – 2564)
- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ
- ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่าของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

3.1.2. เพื่อให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถดำเนินแผนงาน/โครงการด้านการจัดการนวัตกรรมการตามกรอบระยะเวลาของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566 – 2570 นำไปสู่การจัดการนวัตกรรมการ เพื่อสร้างเสริมธุรกิจหลักขององค์การสุราฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3. เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดการนวัตกรรมการขององค์การอย่างเป็นระบบและส่งเสริมการดำเนินงานจัดการนวัตกรรมการให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

3.1.4. เพื่อให้เกิดการต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การถ่ายทอดข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน รวมถึงเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.2. ระยะเวลาดำเนินการ

ตั้งแต่ปี 2566-2570 รวมระยะเวลา 5 ปี

3.3. ตัวชี้วัด

3.3.1. ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ผลผลิตเชิงปริมาณ เป็นตัวเลข หรือกิจกรรมสำคัญ (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2567 – 2568
จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าเท่ากับ 3 นวัตกรรมต่อปี	มากกว่าเท่ากับ 3 นวัตกรรมต่อปี

3.3.2. ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ หรือที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2567 – 2568
ใช้ค่านิยมองค์กร และ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ในเชิงพฤติกรรม มากำหนดเป็นแบบประเมินพนักงาน ในปีงบประมาณ 2568	มีการใช้ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรมในเชิงพฤติกรรม เป็นแบบประเมินพนักงาน
คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมมีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	มีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

3.4. เป้าหมาย

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ องค์การสุรา เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม ของ สคร. จนสามารถมีความคิดสร้างสรรค์และนำไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้น ให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ต่อไป

2. องค์การสุรา มีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง 8 หัวข้อ (core business enablers 8 ด้าน) ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน

3. องค์การสุรา สามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถตอบสนองนโยบายการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

3.1. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

คณะทำงานการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.2. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กร
2. การกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กร
3. แนวทางและกระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร
4. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเสริมสร้างการเรียนรู้
5. การสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร
6. การจัดการกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

7. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าขององค์กร
8. ทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
9. เทคโนโลยีด้านนวัตกรรมต่างๆ

3.3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเป็นต้นแบบด้านการจัดการนวัตกรรมได้
2. สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมเพื่อต่อยอด ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการ
3. สามารถตอบสนองนโยบายการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศไทยในระดับสากลด้านการจัดการนวัตกรรม

บทที่ 2 กรอบการทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) เป็นการผสมผสานระหว่างการจัดการกระบวนการนวัตกรรม และการจัดการการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ กระบวนการทางธุรกิจ การตลาด และอื่นๆ โดยกรอบการทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ต้องมีความเข้าใจในด้านนวัตกรรมอย่างถูกต้อง

นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวก กับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นสิ่งที่ใหม่และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กร ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การมีนวัตกรรมในองค์กร เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนา องค์กรเพื่อการอยู่รอด เพราะองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ให้ดำรงองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Sustainable)

1. มิติสำคัญของนวัตกรรม

เมื่อพิจารณาในประเด็นที่เป็นแก่นหลักสำคัญของคำนิยามแล้วจะพบว่ามิติสำคัญของนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ

1) มีความใหม่ (Newness) หมายถึง เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความใหม่ โดยคุณลักษณะ สำคัญอย่างหนึ่งพิจารณาจากการที่เป็นสิ่งใหม่โดยแท้ หรือเป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจแสดงได้ในลักษณะ ของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ

2) มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) หมายถึง เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ หรือสามารถทำให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

3) มีการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) หมายถึง สิ่งใดที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เป็นฐานของการพัฒนา ให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น

2. แนวคิดของการจัดการด้านนวัตกรรม

2.1. แนวคิดของ Christopher Meyer

Christopher Meyer ให้คำจำกัดความว่า ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) คือ กรอบแนวคิดของการทำงาน (Framework) ที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)

- 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
- 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
- 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- 6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)
- 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)



ภาพที่ 4 แนวคิดของ Christopher Meyer

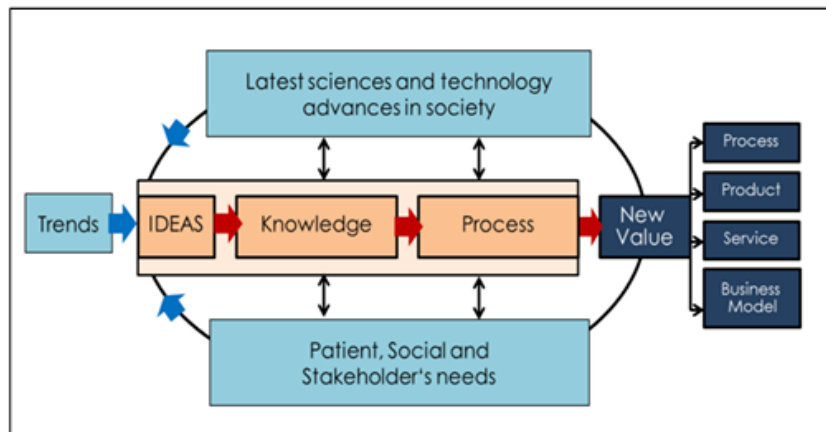
2.2. แนวคิดของ Harvard Business School

แนวคิดของ Harvard Business School (2003: 80-129) ได้เสนอว่าองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้ พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์กรนวัตกรรม นั้น จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5. มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
7. มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม
8. มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง

9. มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ทั้งนี้ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรจากรูปต้องเกิดจากแนวคิด ความรู้และกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ ค่านิยมใหม่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในเชิงกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ หรือการ สร้างแนวคิดธุรกิจใหม่ โดยการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ นวัตกรรม (Innovation) ดังกล่าวสามารถสร้างให้เกิดขึ้น ในองค์กรได้จาก 3 ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

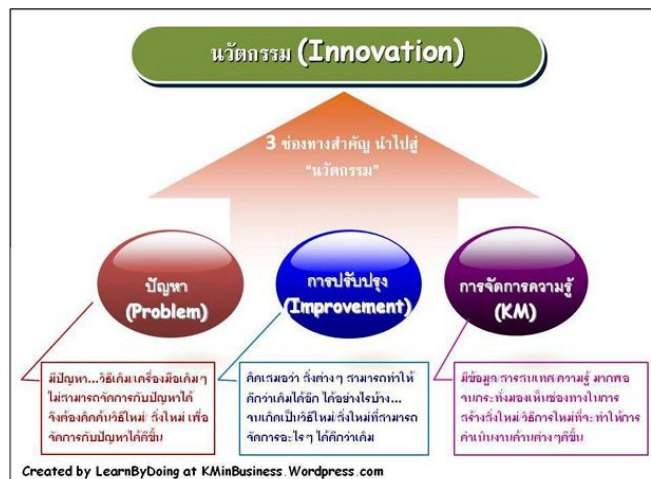


ภาพที่ 5 แสดงแนวคิดของ Harvard Business School

1) ความต้องการแก้ปัญหา (Problem) องค์กรมีปัญหาที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ไม่สามารถแก้ไข หรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ หรือเครื่องมือเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อช่วย แก้ปัญหานั้นให้หมดไป เช่น การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผังก้างปลา (Cause and Effect Analysis) หรือการใช้เทคนิค Why-Why Analysis เป็นต้น จนนำไปสู่การสร้างวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วย จัดการกับ ปัญหา

2) ต้องการปรับปรุง (Improvement) ให้ดีกว่าเดิม องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการ ปรับปรุงสิ่ง ต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลุกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไร บ้าง และ ส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิต ดีกว่าเดิม เช่น การนำหลักการ Kaizen มาใช้ จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ เพื่อทำให้ การทำงาน หรือการใช้ชีวิตง่ายขึ้น

3) มีความรู้ที่สำคัญจากระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management-KM) จนเห็นช่องทาง นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้การทำงาน/ชีวิตดีขึ้น องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะมีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) มากพอ มีระบบการวิเคราะห์ และประเมินผลที่ ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว องค์กรจะมองเห็นช่องทางที่จะสร้างความแปลก แตกต่างและ โดดเด่น ที่เป็น ความต้องการของตลาดจนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ ใช้งานได้จริง และเป็น ที่ ต้องการของตลาดหรือผู้รับบริการขององค์กรได้



ภาพที่ 6 แสดงแนวคิดการสร้างนวัตกรรม

3. การประเมิน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำ โดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสม ในการนำองค์กรบรรลุสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน

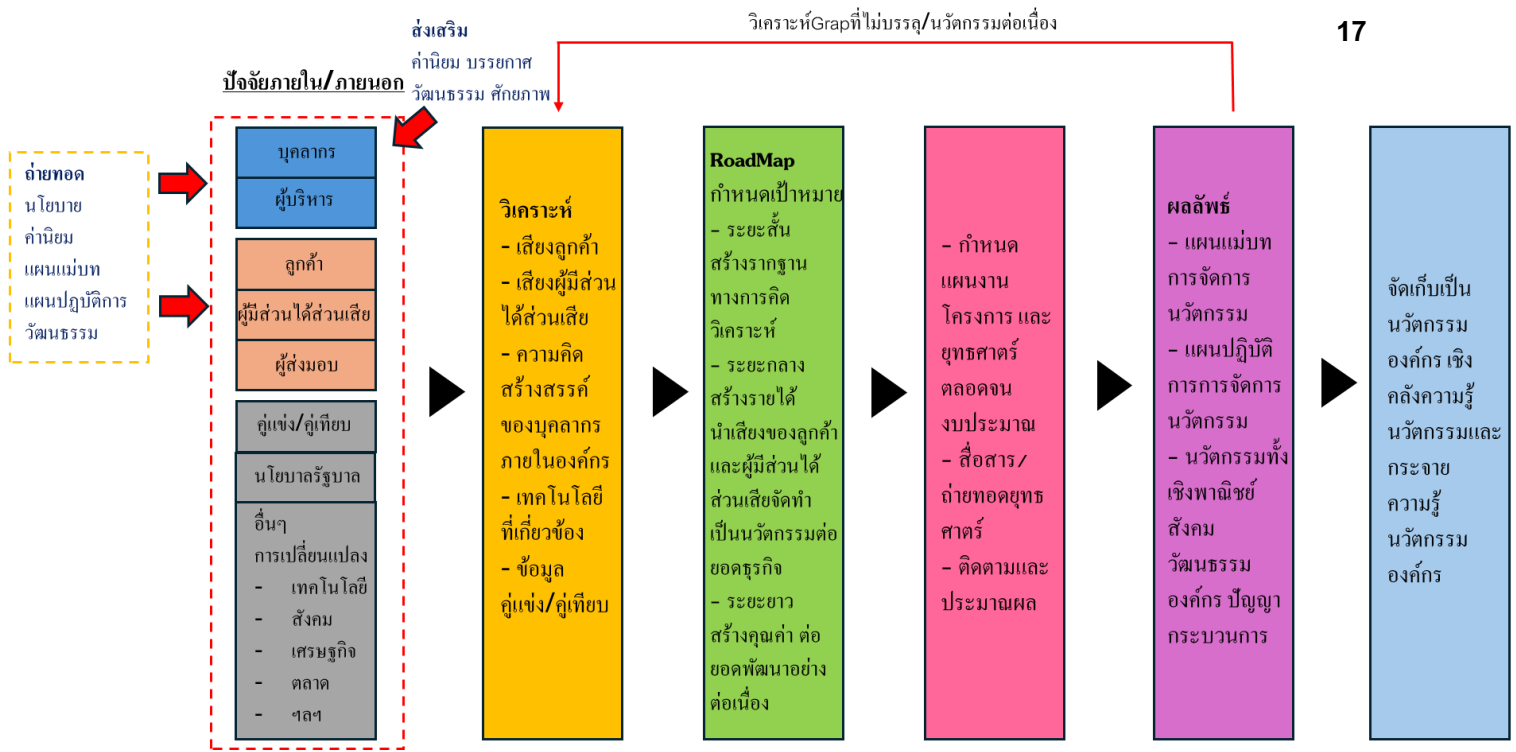
และการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ มีเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	8	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	10	2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7) 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	7	5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	15	6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.3 การพัฒนานวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	10	7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	60	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

4. กรอบแนวคิด องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต

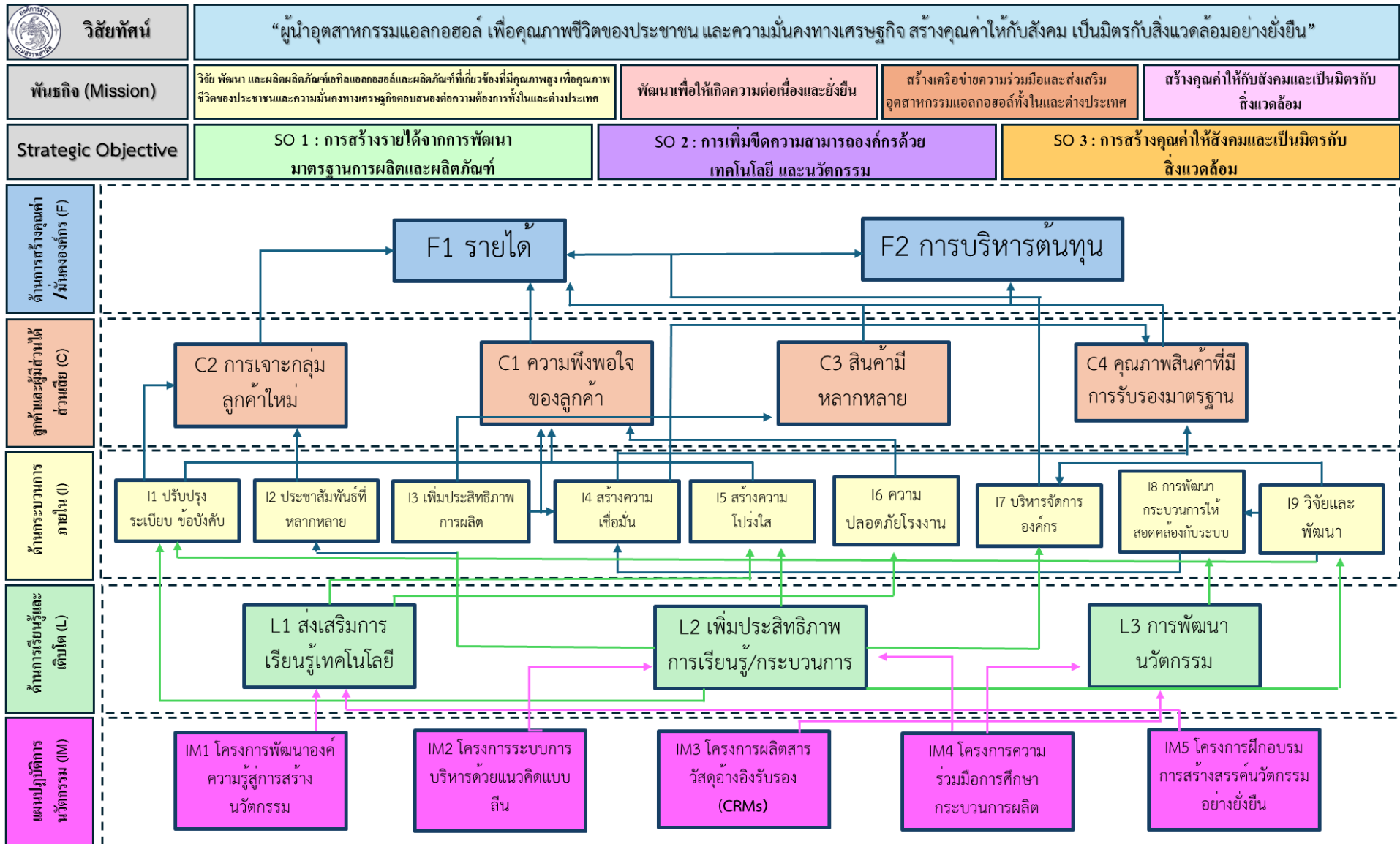
การกำหนดแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2567 – 2570 มีหลักกระบวนการคิดเป็นไปตามภาพกรอบแนวคิดโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปรายการความต้องการ จากนั้นจึงนำไปพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต และการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่เพื่อออกแบบแผนปฏิบัติการ ตลอดจนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมต่างๆขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2568 – 2570 ฉบับสมบูรณ์



ภาพที่ 7 แสดงแผนผังการเชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

2.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยง ความสอดคล้องในระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ และการวิเคราะห์การจัดการนวัตกรรม

จากภาพที่ 6 ด้านล่างแสดง แผนที่ยุทธศาสตร์และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เมื่อนำมาพิจารณาในมุมมองการจัดการนวัตกรรม สิ่งที่ใช้ในการกำหนดความรู้และการเรียนรู้เพื่อผลักดันให้เป้าหมายสำเร็จ คือ ตัวชี้วัด (Measurement) ดังนั้นการเรียนรู้และการจัดการความรู้จะสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ยุทธศาสตร์และการจัดการนวัตกรรมได้จาก ตัวชี้วัด (Measurement)



ภาพที่ 8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการวิเคราะห์นวัตกรรม

บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก

1. ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Factors)

1.1. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

องค์การสหประชาชาติกำหนดทิศทางพัฒนาของโลกในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ. 2559-2573) ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อขจัดความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ โดยไม่ทิ้งใครไว้เบื้องหลัง ไม่ทำลายแหล่งทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย (Goal) สะท้อน 3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน (Three Pillars of Sustainability) คือ มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม บวกกับอีก 2 มิติ คือ มิติด้านสันติภาพและสถาบัน และมิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติของความยั่งยืนไว้ด้วยกัน รวมเป็น 5 มิติ องค์การสหประชาชาติ แบ่งเป้าหมาย 17 ข้อ ออกเป็น 5 กลุ่ม (เรียกว่า 5 Ps) ประกอบด้วย

People (มิติด้านสังคม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

Peace (มิติด้านสันติภาพและสถาบัน): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17



ภาพที่ 9 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs)

จากการวิเคราะห์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) พบว่า เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การสุราฯ ตามเป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม โดยมีแนวทางที่เกี่ยวข้องตามเป้าประสงค์ 9.4 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม การรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและ

การใช้เทคโนโลยีและกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่สะอาดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยทุกประเทศดำเนินการตามขีดความสามารถของแต่ละประเทศภายในปีพ.ศ. 2573

1.2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



ภาพที่ 10 แสดงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

หมวดหมู่หลัก

หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ได้กำหนดกลยุทธ์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า โดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ส่งเสริมและขยายผลงานวิจัยจากหน่วยงานวิจัย มหาวิทยาลัย และสถาบันวิชาชีพ ภาคเอกชน และองค์กรการเกษตร เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้พัฒนาเทคโนโลยีและผู้ใช้งาน นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์การส่งเสริมการผลิตและการตลาดของสินค้าเกษตรแปรรูปที่มีมูลค่าสูง โดยกำหนดแผนที่นำทางการพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชีวภาพจากวัตถุดิบทางการเกษตร ของเหลือทิ้งและผลพลอยได้อื่น

สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ

หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง ได้กำหนดกลยุทธ์การมูลค่าเพิ่มให้อุตสาหกรรมทางการแพทย์และสุขภาพ โดยส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลระดับอุตสาหกรรม ปฏิรูประบบกำกับดูแลผลิตภัณฑ์สุขภาพ ส่งเสริมการลงทุนและการนำผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์และสุขภาพออกสู่ตลาด ตลอดจนส่งเสริมแนวคิดการซื้อและการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศ นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างเสริมขีดความสามารถทางวิชาการด้านการศึกษา วิจัย และเทคโนโลยีทางการแพทย์ โดยส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการศึกษาทางการแพทย์ พัฒนาต่อยอดประโยชน์ของการจัดประชุมทางการแพทย์นานาชาติ พัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย สร้างระบบนิเวศการวิจัยให้เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือการวิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ รวมถึง

การกำหนดกลยุทธ์การยกระดับศักยภาพระบบบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขเพื่อลดผลกระทบต่อ บริการทางเศรษฐกิจและสุขภาพ โดยวางระบบการเตรียมความพร้อมด้านความมั่นคงด้านสุขภาพในการ จัดการภาวะฉุกเฉิน

หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถ แข่งขันได้ ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระบบนิเวศให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจและการยกระดับ ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเร่งปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินธุรกิจและสร้างให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และราย ใหญ่ โดยพัฒนาเครื่องมือตรวจจับ พฤติกรรมจำกัดการแข่งขัน เพื่อนำไปใช้กำหนดมาตรการแก้ไข ควบคุมการ มีอำนาจเหนือตลาดและกำหนด แนวปฏิบัติทางการธุรกิจที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการแข่งขันระหว่าง ผู้ประกอบการ พร้อมทั้งการบังคับใช้ที่เข้มแข็ง ตลอดจนทบทวนกฎหมายกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น เพิ่มความ สะดวกในทุกขั้นตอนการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม โดยลดขั้นตอนและระยะเวลา ในการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจและการพิจารณาอนุมัติอนุญาต พัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐในทุก กระบวนการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มประสิทธิภาพศูนย์ให้ความช่วยเหลือ ผู้ประกอบการในการเริ่มต้นและ การดำเนินธุรกิจ ตลอดจนจัดทำและเผยแพร่คู่มือการประกอบธุรกิจรายสาขาที่ผู้ประกอบการเข้าถึงได้

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การผลิตสินค้าและบริการตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดย ผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและบริการให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริม ให้เกิดการใช้น้อย ใช้ซ้ำ นำกลับมาใช้ใหม่ และส่งเสริมให้นำหลักการลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุดมาใช้ใน ขั้นตอนการผลิตและบริการ นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบ โมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร โดยนำหลักการให้เอกชนร่วม ลงทุนในกิจการของรัฐมาใช้ประกอบธุรกิจ เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ที่มีการออกแบบสินค้าและบริการที่มีอายุการใช้ งานยาวนาน เลือกใช้วัสดุที่สามารถรีไซเคิลได้ ธุรกิจบริการในรูปแบบเช่าหรือจ่ายเมื่อใช้งานแทนการซื้อขาด การใช้และแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงกลยุทธ์การปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและการดำรงชีพเข้าสู่วิถี ชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน โดยการสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติในการดำรงชีวิตของผู้บริโภคเพื่อการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมสู่การบริโภค ที่ยั่งยืน ส่งเสริมแนวปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการรีไซเคิลขยะและบรรจุภัณฑ์ในบ้านเรือน ส่งเสริมการติดฉลากผลิตภัณฑ์ อาทิ ฉลากสีเขียว ฉลาก คาร์บอนฟุตพริ้นท์ และฉลากพลังงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริโภค

หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติระบบนิเวศเพื่อป้องกันและลด

ผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเพิ่มบทบาทภาคประชาชน ชุมชน และภาคเอกชน ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะป่าต้นน้ำ ป่าชายเลน แหล่งน้ำธรรมชาติ และพื้นที่ลุ่มน้ำ พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้แนวทางธรรมชาติในการจัดการปัญหาภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างยั่งยืน เช่น การแก้ปัญหาขาดแคลนน้ำ โดยการฟื้นฟูป่าต้นน้ำ สร้างระบบกักเก็บน้ำย่อย ๆ ในระดับท้องถิ่น

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการ และเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษาฝึกอบรม และร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ ภาคส่วนต่าง ๆ สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยเสริมสร้าง ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย มีการบูรณาการการบริหารจัดการและนำไปประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐในการแก้ปัญหาและการพัฒนาร่วมกัน เพื่อลดการทุจริต คอร์รัปชัน ทั้งยังมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล ที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน มีการจัดเก็บที่ไม่ซ้ำซ้อน ไม่เป็นภาระกับผู้ให้ข้อมูลและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาอย่างเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูล ที่จำเป็นต่อสาธารณะในการใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาประเทศ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล เพื่อบริการประชาชน และผู้ประกอบการให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายที่สอดคล้องกับการทำงานแบบดิจิทัล

นอกจากนี้ หมวดหมู่ที่ 13 ยังมุ่งเน้นการปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคลากรภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลาย

ยืดหยุ่น ครอบคลุมให้มีประเภทการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้นและลดการจ้างงานแบบตลอดชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและเงื่อนไขการจ้างงานในปัจจุบันและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ ด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล

1.3. แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG

ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569 มีแผนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในหลายกลุ่มสาขา โดยเอทิลแอลกอฮอล์จะสอดคล้องกับแผนการขับเคลื่อนในสาขาพลังงาน วัสดุ และเคมีชีวภาพ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้อธิบายแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ว่าเป็นเศรษฐกิจทฤษฎีใหม่ที่ผสมผสานการพัฒนา 3 ด้านหลัก คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการรักษาสິงแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals-SDGs) ของสหประชาชาติและยังสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) อันเป็นการนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

BCG Economy Model	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน
B : Bio Economy ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรชีวภาพมา “ผลิตให้คุ้มค่าที่สุด” โดยนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรทั้งการผลิตสินค้า บริการ และการใช้ประโยชน์ตามหลักการทางชีวภาพ
C : Circular Economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำทรัพยากร

	กลับมาใช้ประโยชน์ ตลอดจนกระบวนการ ที่ทำให้เกิดการลดขยะหรือมีของเสียเหลือศูนย์ (Zero Waste)
G : Green Economy ระบบเศรษฐกิจสีเขียว	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า กระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง และลดก๊าซเรือนกระจก ยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่และลดความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4 แสดง BCG Economy Model

มาตรการ/แนวทาง

- (1) สร้างตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ฐานชีวภาพภายในประเทศด้วยกลไกภาษี เช่น ภาษีสิ่งแวดล้อม
- (2) ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ฐานชีวภาพด้วยกลไกรัฐรวมเอกชนและมาตรการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ
- (3) การเร่งรัดพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้วยกลไกสร้างเครือข่ายงานวิจัยร่วมกับสถาบันวิจัยและบริษัทเอกชนชั้นนำในต่างประเทศ
- (4) การบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG สาขาพลังงาน วัสดุ และเคมีชีวภาพ

เป้าหมาย

“เพิ่มมูลค่าผลผลิตเกษตร และวัสดุเหลือทิ้งจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงด้านพลังงานในทุกระดับ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจบนฐานการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” กลุ่มเป้าหมาย แบ่งได้เป็น 8 กลุ่ม คือ

กลุ่มพลังงานหมุนเวียน เช่น ไฟฟ้าจากขยะ ไฟฟ้าจากชีวมวล และก๊าซชีวภาพ

กลุ่มเชื้อเพลิงชีวภาพ เช่น เอทานอล ไบโอดีเซล น้ำมันเชื้อเพลิงชีวภาพสำหรับเครื่องบิน (Bio-Jet) และเชื้อเพลิงไฮโดรเจน

กลุ่มเอทานอลเพื่ออุตสาหกรรมและเวชภัณฑ์ชนิดใหม่ เช่น การใช้ในอุตสาหกรรมการแพทย์ เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์อาหาร

กลุ่มพลาสติกชีวภาพ (Bioplastic) เช่น พลาสติกได้มาจากสวมนผสมวัตถุดิบธรรมชาติพลาสติกที่ย่อยสลายได้ทางธรรมชาติและทางอุตสาหกรรม PLA, PBAT, PBS และ PHAs

กลุ่มโอเลโอเคมี (Oleochemical) จากการพัฒนาต่อยอดจากน้ำมันปาล์ม รวมถึงผลพลอยได้ เช่น กลีเซอรอล น้ำมันหม้อแปลงไฟฟ้าชีวภาพ

กลุ่มเคมีชีวภาพเพื่อเกษตรปลอดภัย เช่น สารชีวภัณฑ์เกษตร สารปรับปรุงดิน

กลุ่ม Functional Ingredients: Fragrance Compounds, Bio Surfactant, Bio Solvent, Antioxidants, Cosmeceutical ingredients

กลุ่มผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงจากจุลินทรีย์ เช่น ผลิตภัณฑ์จากการทำชีววิทยาสังเคราะห์ (Synthetic Biology) พลาสติกชีวภาพมีความหมายครอบคลุมถึงพลาสติกกลุ่มที่ผลิตจากพืช และพลาสติกสลายตัวได้ทางชีวภาพ (biodegradable) โดยพลาสติกที่ผลิตจากพืชมีทั้งประเภทที่สลายตัวได้ทางชีวภาพ เช่น PLA, PHA และประเภทที่สลายตัวทางชีวภาพไม่ได้ เช่น bio-PE

1.4. แนวทางส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น นอกเหนือจากการเป็นเชื้อเพลิงชีวภาพและการผลิตสุรา

จากการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2566 คณะรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบตามที่กระทรวงการคลังเสนอแนวทางส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่นนอกเหนือจากการเป็นเชื้อเพลิงชีวภาพและการผลิตสุรา โดยมุ่งเน้นอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพ ตามมติคณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพฯ ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2565 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการคลังสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

สถานการณ์ในภาพรวมเกี่ยวกับเอทานอลของประเทศไทย

(1) ปริมาณการผลิตเอทานอลของไทยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*

มีปริมาณการผลิตทั้งหมดประมาณ 1,573 ล้านลิตร มีการนำเข้าเอทานอลประมาณ 10 ล้านลิตรและแบ่งผู้ผลิตเอทานอลในประเทศไทยได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

ผู้ผลิตเอทานอล	กำลังการผลิต (ล้านลิตร/ปี)	ปริมาณการผลิตปี 2565 (ล้านลิตร/ปี)
(1) ผู้ผลิตภายในประเทศ		
1) องค์กรสุราฯ	22	15
2) ผู้ผลิตเอทานอลเพื่อส่งออก	260	54
3) ผู้ผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง	2,841	1,504
(2) ผู้นำเข้า	-	10
รวม	3,123	1,583

หมายเหตุ : *เอทานอลเป็นสินค้าควบคุมของกรมสรรพสามิต ดังนั้น ปริมาณการผลิตเอทานอลจึงมาจากปริมาณความต้องการของผู้ประกอบการที่จัดทะเบียนกับกรมสรรพสามิต

ตารางที่ 5 แสดง สถานการณ์ในภาพรวมเกี่ยวกับเอทานอลของประเทศไทย

(2) ความต้องการใช้เอทานอลของไทยในปี 2565

ผู้ใช้เอทานอล	ปริมาณเอทานอลที่ใช้ปี 2565 (ล้านลิตร/ปี)
(1) เพื่อใช้ในประเทศ	
1) เอทานอลเพื่อใช้ในการอุตสาหกรรม	30
2) เอทานอลเพื่อการแพทย์หรือเภสัชกรรม หรือวิทยาศาสตร์	20
3) เอทานอลแปลงสภาพเพื่อจำหน่ายภายในประเทศ	46
4) เอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง	1,483
(2) เพื่อส่งออก	4
รวม	1,583

ตารางที่ 6 แสดง ความต้องการใช้เอทานอลของไทยในปี 2565

กำลังการผลิตเอทานอลของไทย มีอยู่ทั้งสิ้นประมาณ 3,123 ล้านลิตร ความต้องการใช้อยู่ที่ 1,583 ล้านลิตรต่อปี ซึ่งใช้ในการผลิตเชื้อเพลิงประมาณ 1,483 ล้านลิตร จากสถานการณ์ปัจจุบันจะเห็นว่ายังมีตัวเลขกำลังการผลิตส่วนเกินจำนวนมาก ประกอบกับประเทศไทยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยียานยนต์ไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้ามากขึ้น ทำให้แนวโน้มการใช้พลังงานจากน้ำมันเชื้อเพลิงลดลง ซึ่งจะทำให้การใช้เอทานอลในอนาคตลดลงไปด้วย จึงเป็นโอกาสเหมาะสมที่รัฐบาลส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น

(3) นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มอุตสาหกรรม

เนื่องจากปัจจุบันทั่วโลกให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ไทยจึงได้มีการกำหนดเป้าหมายในการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก เช่น การส่งเสริมการผลิตและการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าและการสนับสนุนให้ภาคยานยนต์ไฟฟ้าสามารถเข้าถึงได้ ทำให้ปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นและแนวโน้มการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงลดลง ประกอบกับกลุ่มผู้ผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงยังคงมีกำลังการผลิตคงเหลือเนื่องจากการผลิตในปัจจุบันยังไม่เต็มกำลังการผลิต โดยมีกำลังการผลิตส่วนเกินของเอทานอลประมาณ 1,337 ล้านลิตร ประกอบกับไทยได้มีการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model ซึ่งมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ เช่น การสร้างความสามารถในการแข่งขันการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมใหม่ และการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model ส่งผลให้เกิดการตระหนักถึงการปรับตัวและการพัฒนาอุตสาหกรรมเอทานอลที่ส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การนำเอทานอลเป็นวัตถุดิบในการผลิตเม็ดพลาสติก (อุตสาหกรรมพลาสติก

ชีวภาพ) สามารถช่วยลดก๊าซเรือนกระจกได้ในปริมาณมาก อีกทั้งจะช่วยส่งเสริมให้มีการใช้เอทานอลอย่างต่อเนื่อง ประมาณ 450 ล้านลิตรต่อปี จึงเป็นโอกาสที่เหมาะสมในการสนับสนุนการลงทุนดังกล่าว

แนวทางการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น

(1) การจัดทำมาตรฐานการผลิตเอทานอล เพื่อให้การอนุญาตนำเอทานอลแปลงสภาพหรือบริสุทธิ์ไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานความยั่งยืนของการผลิตเอทานอลด้วย

(2) การจัดทำความตกลงร่วมกัน (MOU) ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตเอทานอลและผู้ใช้เอทานอลเพื่อเป็นกลไก การจัดซื้อและจัดหาเอทานอลล่วงหน้าให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพ

(3) การแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อกำหนดปริมาณการซื้อขายเอทานอลจากผู้ผลิตในประเทศล่วงหน้า และกำหนดปริมาณการนำเข้าเอทานอลที่จะได้รับสิทธิการนำเข้าอัตราพิเศษจากการนำเข้าเอทานอล เพื่อนำมาใช้ในการผลิตเอทิลีนชีวภาพสำหรับสินค้าพลาสติกชีวภาพ

(4) การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและผู้ผลิตเอทานอลในประเทศ ให้สามารถผลิตเอทานอลที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

(5) การออกกฎหมายและแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการใช้เอทานอล ในการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมอื่นและกำหนดให้มีอัตราภาษีศูนย์

สำหรับแนวทางดังกล่าว จะเป็นการส่งเสริมการปรับตัวและพัฒนาอุตสาหกรรมเอทานอลให้เกิดความยั่งยืน และช่วยลดก๊าซเรือนกระจกได้ในปริมาณมาก หากประเทศไทยสามารถปรับกระบวนการผลิตเป็นพลาสติกชีวภาพได้ทั้งหมด 5 ล้านตันจะช่วยสนับสนุนความต้องการเอทานอลมากกว่า 10,000 ล้านลิตร/ปี ทำให้เกษตรกรและผู้ผลิต มีความมั่นใจในการลงทุนพัฒนาคุณภาพเอทานอลในประเทศให้มีมาตรฐานระดับสากล ส่งเสริมและสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลดีในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศจากโอกาสดังกล่าวที่สำคัญยังเป็นการตอบสนองต่อฉันทามติสากลในการลดการปล่อยคาร์บอนสู่ชั้นบรรยากาศ และส่งเสริมโมเดลเศรษฐกิจ BCG อย่างแท้จริง

แนวทางการดำเนินงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ

(1) การจัดทำมาตรฐานการผลิตเอทานอล เพื่อให้การอนุญาตนำเอทานอลแปลงสภาพหรือบริสุทธิ์ไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานความยั่งยืนของการผลิตเอทานอลด้วย

(2) การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและผู้ผลิตเอทานอลในประเทศ ให้สามารถผลิตเอทานอลที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

(3) การออกกฎหมายและแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการใช้เอทานอล ในการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมอื่นและกำหนดให้มีอัตราภาษีศูนย์

(4) แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022)

ในปี 2561 มีการทบทวนแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP2018) กระทรวงพลังงานสนับสนุนให้นำผลผลิตทางการเกษตรส่วนเกินที่เหลือใช้จากการบริโภคมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตไบโอเอทานอลเชิงพาณิชย์ ได้แก่ กากน้ำตาล และมันสำปะหลัง

การกำหนดค่าเป้าหมายการส่งเสริมเชื้อเพลิงชีวภาพนั้นจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ แผนพัฒนาระบบขนส่งตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม แผนอนุรักษ์พลังงานในภาคขนส่ง การพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ข้อจำกัดของเทคโนโลยียานยนต์ในการรองรับการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพในสัดส่วนที่สูงขึ้น และพระราชบัญญัติกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงพ.ศ. 2562 ที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 24 กันยายน 2562 กำหนดไม่ให้ใช้เงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอุดหนุนราคาน้ำมันที่มีเชื้อเพลิงชีวภาพเป็นส่วนผสม จากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในภาคขนส่งลดลง จึงทำให้การกำหนดเป้าหมายการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพในแผน AEDP2018 ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมายตามแผน AEDP2015^[1] (ในปี 2579 จะมีศักยภาพในผลิตเอทานอลทดแทนเบนซินได้ประมาณ 11.3 ล้านลิตรต่อวัน) ดังนี้

- ปรับลดเป้าหมายการใช้เอทานอลลงเป็น 7.50 ล้านลิตรต่อวัน ในปี พ.ศ. 2580
- ปรับลดเป้าหมายการใช้ไบโอดีเซลลงเป็น 8.00 ล้านลิตรต่อวัน ในปี พ.ศ. 2580^[2]

ต่อมาในปีพ.ศ. 2566 มีการทบทวนแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022) ฉบับใหม่ ซึ่งเป็น 1 ใน 5 แผนของแผนพลังงานชาติ (National Energy Plan) ที่สอดคล้องกับแนวทางการมุ่งสู่เป้าหมายลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ. 2608 - 2613 ซึ่งเป็นไปตามทิศทางพลังงานโลกที่มุ่งเน้นการลดโลกร้อน โดยมีผลบังคับใช้ในไตรมาส 3 - 4 ปี 2566

หมายเหตุ : [1] แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2015)

[2] แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2018)

[3] แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022)



ภาพ

ภาพที่ 11 แสดงร่างค่าเป้าหมายตามแผน AEDP 2022

1.5. แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลัง ได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุง) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ให้เกิดความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาระดับชาติต่าง ๆ นอกจากนี้กระทรวงการคลังยังได้คำนึงถึงบริบททางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในประเทศและระดับโลก ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายต่อการบริหารเศรษฐกิจการคลังของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลที่ดี (Environment, Social, Governance: ESG) รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้เติบโตอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio - Circular - Green Economy: BCG Model)
- 2) ยุทธศาสตร์การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการสร้างโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรทางเศรษฐกิจของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้มีรายได้น้อย
- 3) ยุทธศาสตร์การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการคลังผ่านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการกำหนดนโยบายและการให้บริการแก่ประชาชน สร้าง

ความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สถานะทางการคลังของประเทศมีความเข้มแข็งและยั่งยืน

แผนการคลังระยะปานกลาง (ปีงบประมาณ 2568 - 2571) ฉบับทบทวน มีเป้าหมายดังนี้

ในการดำเนินนโยบายการคลังระยะปานกลาง ภาครัฐยังคงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนทางการคลังในอนาคต โดยยังคงยึดหลักแนวคิด “Revival” ที่มุ่งเน้นสนับสนุนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด ให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพทางการคลัง ผ่านการสร้าง ความเข้มแข็งด้านการคลังในด้านต่าง ๆ ทั้งในส่วนของการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและความครอบคลุมจากทุกแหล่งเงินในการใช้จ่ายภาครัฐ ควบคู่ไปกับการทบทวนและยกเลิกมาตรการลดและยกเว้นภาษีให้มี เพียงเท่าที่จำเป็น การปฏิรูปโครงสร้าง และการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการบริหารจัดการหนี้สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดขนาดการขาดดุลการคลังและสร้างกันชนทางการคลัง ในการบริหารจัดการพื้นที่สำหรับ การดำเนินนโยบายที่จำเป็นท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะต่อไป

สำหรับเป้าหมายการคลังของแผนการคลังฉบับนี้ รัฐบาลยังคงมุ่งเน้นการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบขาดดุลในระยะสั้น เพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ และมุ่งเน้นการปรับลดขนาด การขาดดุลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในระยะปานกลาง ทั้งนี้ หากในระยะต่อไป ภาวะเศรษฐกิจไทยสามารถขยายตัวอย่างเต็มศักยภาพ ภาครัฐสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการคลัง ทั้งทางด้านรายได้ รายจ่าย และหนี้สาธารณะได้ เป้าหมายการคลังในระยะยาวจะกำหนดให้รัฐบาลมุ่งสู่การจัดทำงบประมาณสมดุลในระยะเวลาที่เหมาะสม

1.6. แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ออกประกาศ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 โดยพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจพ.ศ. 2562 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบท ที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางหลักในการนำไปใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกำหนดเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ 6 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะ ให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคามทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public-Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสีย ในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการและการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

ด้านที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้าง ความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

ด้านที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

ด้านที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้พิจารณาวัตถุประสงค์การจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีความสอดคล้องกับแผนต่าง ๆ และได้มีการกำหนดบทบาทและกรอบภารกิจของรัฐวิสาหกิจ 5 ด้าน ได้แก่ 1. โครงสร้างพื้นฐาน 2. บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน 3. กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ 4. กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม และ 5. ภารกิจเชิงส่งเสริม

1.7. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ในคราวประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 4/2559 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2559 มีมติมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เร่งดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ โดยให้มีความสอดคล้อง

กับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 13 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อใช้เป็นเป้าหมายและแนวทาง (Roadmap) ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ



ภาพที่ 12 ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, เดือนมิถุนายน 2567

บทบาท	ขนส่ง	พลังงาน	สาธารณูปการ	สถาบันการเงิน	สื่อสาร	เกษตร	ทรัพยากรธรรมชาติ	สังคม	อุตสาหกรรม
โครงสร้างพื้นฐาน	รฟท., รฟม., บขท., กทพ., กทข., ทอท.	กฟผ., ปตท., กฟน., กฟภ.	กปน., กปน., อจน.		บมจ. เอนที บมจ. อสมท				
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	รฟท., รฟม., ขสมก., บขท.	กฟผ., กฟน., กฟภ.	กปน., กปน., อจน.		ปตท., บมจ. เอนที				
กิจการที่ไม่ใช่เอกชน ดำเนินการได้อย่างเพียงพอ			กบอ., กคช., สทส.	ออมสิน วอช., บชอ., ธกส., ธวท., สกส., ธพท.					โรงพิมพ์ฯ* บอท.* สทท.*
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									สำนักงานสภาพัฒนาการสุราฯ อสมท. โรงงานไฟฟ้า
ภารกิจเชิงส่งเสริม	สบท.			บสอ.		กบพ., อ.ส.ค., อ.ส.ก., อ.ค.ส., อ.ส.ป.	อ.ส.ท., อ.ส.ท., อ.อ.ป.	อ.ก. พทท., กทท., วว., อพทท.	อ.ค.

หมายเหตุ : * รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการพิจารณาบทบาท

ภาพที่ 13 แสดงการกำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

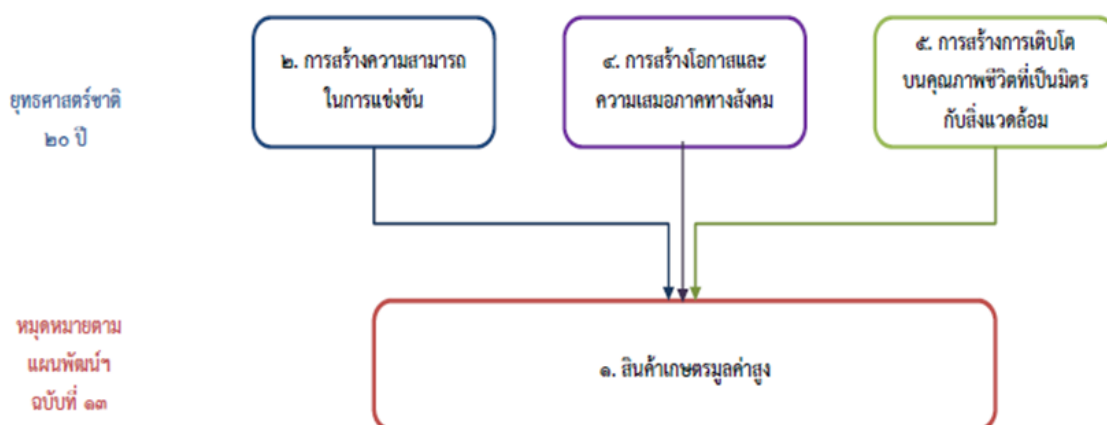
(1) บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

องค์การสุราฯ มีบทบาทและกรอบภารกิจ คือ บทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ด้านกิจการที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจการที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ

(2) กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศและบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(3) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



ภาพที่ 14 :แสดงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้น พบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายในหนึ่งหมุดหมายหลัก ดังนี้ หมุดหมาย ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (ยสท. องค์การสุราฯ และ อต.) ทิศทางหลักใน การพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมุดหมายที่ 1 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ คือ การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร ให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมุดหมายที่ 1 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

1) การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยการพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรมในภาพรวมโดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้า/บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด (Demand Driven)

1.2) การเพิ่มผลิตภาพการผลิต (Productivity) ในด้านการเพิ่มปริมาณผลผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการวิจัยและพัฒนาคุณภาพ

1.3) การส่งเสริมศักยภาพเกษตรกร โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร

1.4) การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเพื่อใช้ในการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป โดยมีข้อเสนอแนะให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการดังนี้

1.1) รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle : 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance : ESG)

1.2) รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงภาครัฐ

1.3) รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

1.4) รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกในอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

1.8. กรอบการบริหารจัด Global Innovation Index (GII)

ดัชนีนวัตกรรมโลก (Global Innovation Index: GI) เป็นการจัดอันดับประเทศต่าง ๆ ตามความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งจัดทำโดยองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (WIPO) ร่วมกับพันธมิตร โดยใช้ตัวชี้วัดประมาณ 80 รายการ เช่น สิ่งแวดล้อมด้านนโยบาย การศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน และการสร้างองค์ความรู้

กรอบการบริหารจัดการ Global Innovation Index 2567 (GII Governance Framework)

1. นโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติด้านนวัตกรรม
 - จัดตั้งนโยบายระดับชาติ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, แผนแม่บทด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม
 - มีหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานสภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สภานวัตกรรมฯ)
 - มีการกำหนดตัวชี้วัด GIU เป็นดัชนีสำคัญในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
2. กลไกการบริหารจัดการร่วม (Multi-Stakeholder Coordination)
 - ตั้ง “คณะทำงาน GIU แห่งชาติ” มีตัวแทนจาก:
 - หน่วยงานรัฐ (สทศ., สวทช., สำนักงานนโยบายวิทยาศาสตร์ฯ)
 - ภาคเอกชน (เช่น สภาอุตสาหกรรมฯ)
 - สถาบันการศึกษา

บทบาทหลัก: รวบรวมข้อมูล, ติดตาม, เสนอแนะนโยบาย และวิเคราะห์ช่องว่างของตัวชี้วัด
3. ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data System & Monitoring)
 - พัฒนา “ฐานข้อมูลตัวชี้วัด GIU” ให้สอดคล้องกับกรอบของ WIPO
 - มีการจัดทำ “รายงานสถานภาพนวัตกรรมประเทศไทย” รายปี
 - ใช้ Big Data / Machine Learning เพื่อคาดการณ์แนวโน้มตัวชี้วัด
4. การส่งเสริมและการขับเคลื่อนนวัตกรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Oriented Innovation)
 - ผลักดันนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมาย (เช่น BCG, EV, ดิจิทัล)
 - สนับสนุน Startups / Deep Tech ผ่านกองทุนวิจัยและนวัตกรรม
 - พัฒนา Sandbox ทางกฎหมายเพื่อทดสอบนวัตกรรมใหม่
5. การสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม (Public Awareness & Engagement)
 - องค์กรสร้างความตระหนักรู้ด้านนวัตกรรมกับประชาชน
 - จัดเวทีเสวนาวิชาการ GIU ระดับชาติ
 - เชิญผู้เชี่ยวชาญ WIPO เข้ามาเป็นที่ปรึกษาเชิงนโยบาย

2. ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (Internal Factors)

2.1. แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568

2.1.1. วิสัยทัศน์องค์การสุรา

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”



ภาพที่ 15 แสดงวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

คำอธิบายวิสัยทัศน์

ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำลาย

เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เน้นตอบ สนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

การเลือกใช้พืชผลที่ล้นตลาดหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อไม่ให้กระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์ และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2. พันธกิจ (Mission)

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

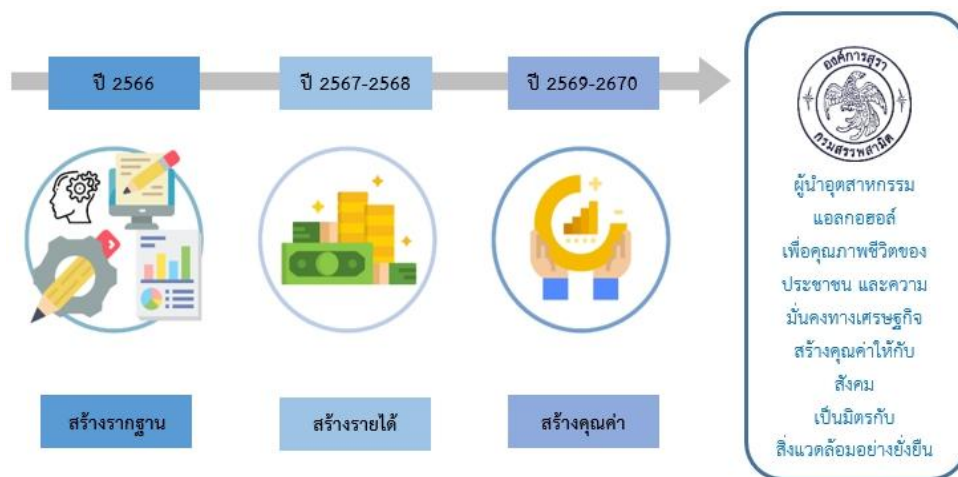
2.1.3. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

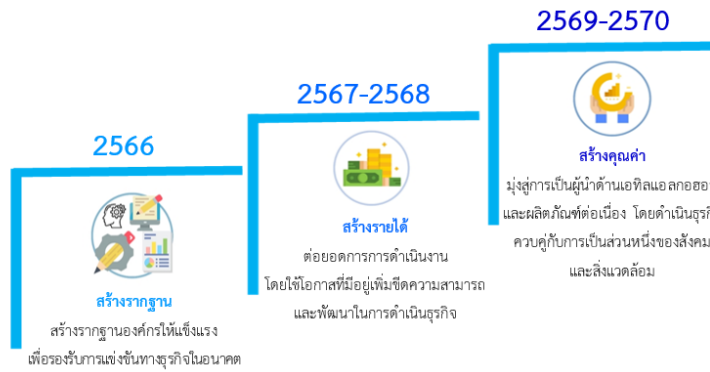
T	: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H	: Humility	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
A	: Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I	: Integrity	โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S	: Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 16 แสดงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

2.1.4. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)





ภาพที่ 17 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและตัวชี้วัดในแต่ละช่วงเวลาเป็นระยะอย่างชัดเจน โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะสั้น (ปีพ.ศ. 2566) 2) ระยะกลาง (ปีพ.ศ. 2567-2568) และ 3) ระยะยาว (ปีพ.ศ. 2569-2570) พิจารณามิติต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง 2) การให้บริการที่เป็นเลิศ และ 3) การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดที่ท้าทายชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ จึงกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามกรอบระยะเวลาโดยมีตัวชี้วัด คือ การบริหารจัดการองค์กรและการผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานยอมรับทั่วไปในปีพ.ศ. 2566 การพัฒนาความร่วมมือและให้บริการที่เป็นเลิศทำให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นในปีพ.ศ. 2567-2568 และการผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูงถึง 99.9 ดีกรี และได้รับการรับรองมาตรฐานทางยา (GMP PIC/s) ในปีพ.ศ. 2569-2570

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์การสุราฯ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะสั้น (2566) : สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแรงเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต เป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานหลัก การผลิต การบริการ การเงิน และกระบวนการอื่นๆ ขององค์กร (Enterprise Resource Planning) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทบทวนโครงสร้างองค์กรและพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กรและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น มีการนำระบบการบริหารด้วยแนวคิดแบบลีน (Lean Management) มาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน รวมถึงการพัฒนาการให้บริการด้านการขายและบริการทางห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบขององค์การสุราฯ

ระยะกลาง (2567-2568) : สร้างรายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์และการให้บริการที่เกี่ยวข้องกัน โดยแอลกอฮอล์ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทุกอุตสาหกรรม และทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นเพื่อเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิตและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาการให้บริการขนส่งที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และส่งเสริมการให้บริการเป็นไปอย่างทั่วถึงมากขึ้น โดยมีการนำความต้องการหรือความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลังควบคู่กับการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ระยะยาว (2569-2570) : สร้างคุณค่าด้วยการให้บริการสาธารณสุขด้านแอลกอฮอล์เพื่อความมั่นคงของประเทศ เป็นระยะที่องค์การสุราฯ มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่สามารถสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์ที่มีความบริสุทธิ์และคุณภาพสูงและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสาธารณสุขการแพทย์ เภสัชกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีพและมีบทบาท ที่สำคัญต่อการบริการสาธารณสุขด้านแอลกอฮอล์ เป็นประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์การสุราฯ จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง

มิติที่ 2 การให้บริการที่เป็นเลิศ

มิติที่ 3 การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน

ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ปี 2566  สร้างรากฐาน	ปี 2567-2568  สร้างรายได้	ปี 2569-2570  สร้างคุณค่า
<u>ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง</u> การผลิตแอลกอฮอล์ ความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรีที่มีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากล	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการผลิตแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ มีคุณภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนในการวิจัยพัฒนาต่อยอดธุรกิจแอลกอฮอล์ 	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูงขึ้น และได้รับรองมาตรฐานทางการแพทย์และสาธารณสุข
<u>การให้บริการที่เป็นเลิศ</u> บริการสาธารณสุขด้านแอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์เพื่อทางการแพทย์และสาธารณสุข	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการให้บริการลูกค้าและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการให้บริการด้านการขายและจัดส่งสินค้าโดยร่วมมือกับกรมสรรพสามิตและหน่วยงานภาครัฐอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ให้บริการสาธารณสุขด้านแอลกอฮอล์ได้มากขึ้นจากการเปลี่ยนชื่อ และเพิ่มภารกิจ บริการแอลกอฮอล์ทางการแพทย์และสาธารณสุขแก่อุตสาหกรรมและประชาชนอย่างต่อเนื่อง
<u>การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน</u> การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการจัดการของเสียเป็นไปตามกฎหมายกรมโรงงานอุตสาหกรรม และส่งเสริมให้เกษตรกรและชุมชนรอบข้างนำน้ำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารองค์การตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> นำของเสียหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้ในการผลิตแอลกอฮอล์

ตารางที่ 7 แสดงการกำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา

เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์	ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ 2570
ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ คุณภาพสูง การผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรี ที่มีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากล	ปริมาณการผลิตแอลกอฮอล์ 99.9 ดีกรี	≥ 400,000 ลิตรต่อปี
		การรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์ มาตรฐาน GMP PIC/s	ได้รับการรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์ มาตรฐาน GMP PIC/s
เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	การให้บริการที่เป็นเลิศ บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์เพื่อการสาธารณสุข	ความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 4.8 คะแนน
		ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ 4.8 คะแนน
		รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	≥ 3.2%
สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	คะแนน ITA Score	≥ 95 คะแนน
		ควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร โดยปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงเมื่อเทียบกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานปกติ	≥ 0.5%

ตารางที่ 8 แสดงการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

2.1.5. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 นี้ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการแสดงความสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์
2. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง
5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 18 แสดงยุทธศาสตร์ขององค์กรการสุรา กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปีงบประมาณ 2570	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (Tactic)
SO1 การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์	SO1 - 1 จำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดส่งแอลกอฮอล์ได้ตามออเดอร์ลูกค้า (0 ครั้ง)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
	SO1 - 2 การได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP PIC/s จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (ได้รับการรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s)		กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล
	SO 1 - 3 รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ($\geq 3.2\%$)		กลยุทธ์ที่ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ
	SO1 - 4 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (≥ 4.8 คะแนน)		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปีงบประมาณ 2570	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (Tactic)
SO2 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	SO2 - 1 จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (≥ 1 ผลงาน)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ที่ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
	SO2 - 2 มูลค่าความเสียหายจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่มาจากภายนอก (0 บาท)		กลยุทธ์ที่ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
	SO2 - 3 จำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ (≥ 1 ผลงานหรือนวัตกรรม)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตรพัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ	กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเหตุผลความจำเป็น
	SO2 - 4 การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง (ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้าง ความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบัน
	SO2 - 5 องค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคล (มีสถานะเป็นนิติบุคคล)		
SO3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	SO3 - 1 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (≥ 4.8 คะแนน)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ที่ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	SO3 - 2 ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (≥ 5)		กลยุทธ์ที่ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน
	SO3 - 3 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (≥ 4.3 คะแนน)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ
	SO3 - 4 ผลคะแนนประเมิน ITA Score (≥ 95 คะแนน)		กลยุทธ์ ที่ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
	SO3 - 5 ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (≥ 4.4 คะแนน)		
	SO3 - 6 ร้อยละการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (≥ 0.5)	ยุทธศาสตร์ที่ 5	กลยุทธ์ที่ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปีงบประมาณ 2570	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (Tactic)
		การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	

หมายเหตุ : ภายใต้สมมติฐานไม่ปรับราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์และอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานทางการเงิน

ตารางที่ 9 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.2. ผลการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” ประจำปี 2567

คะแนนหัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” ประจำปี 2567

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนนปี 2565	คะแนนปี 2566	คะแนนปี 2567
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	8	1.5375	1.5750	1.5750
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	10	1.1750	1.1750	1.2100
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	1.0000	1.2500	1.3125
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	1.0000	1.0000	1.0000
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	7	1.0938	1.2000	1.2000
6. กระบวนการนวัตกรรม	15	1.0000	1.0000	1.0000
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	10	1.3333	1.3333	1.3333
	60	1.1673	1.2056	1.2166

ตารางที่ 10 แสดงคะแนนหัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” ประจำปี 2567

โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้รายงานผลการผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 ซึ่งได้สรุปประเด็นสำคัญที่องค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินงานเพิ่มเติม องค์การสุราฯ จึงขอแสดงแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนนปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
1. องค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	8	1.5750	<p>คณะกรรมการองค์การสุราฯ มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และสื่อสารให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบ โดยผู้บริหารระดับสูงเริ่มมีการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ/วิธีการในการสื่อสารถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์และ

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน ปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
			<p>นวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและจัดให้มีการสำรวจการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้ครบถ้วนตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ในระดับผู้บริหาร และกำหนดรูปแบบ/วิธีการ/กิจกรรม/แนวทางให้ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมและบทบาทการเป็น Role Model ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับค่านิยมด้านนวัตกรรมขององค์กรตามแนวทางที่กำหนด ในสถานการณ์ต่างๆ ตามกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น - ควรมีการประเมินการรับรู้บทบาทการเป็น Role Model ของผู้บริหารให้สะท้อนถึงการรับรู้ถึงการปฏิบัติตามพฤติกรรม พึงประสงค์ของผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมและรูปแบบการสื่อสารขององค์กรมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผล และนำผลประเมินการรับรู้ที่ได้ไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/ยกระดับรูปแบบกิจกรรมในการเสริมสร้างค่านิยมและนวัตกรรมให้กับบุคลากร สำหรับบทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม คณะกรรมการองค์การสุรฯ คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม พร้อมกฎบัตรอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งได้มีการเผยแพร่ คำสั่ง/กฎบัตร ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบผ่าน Website/Intranet องค์กร - ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน และควรมีการวิเคราะห์ภาระงาน ความจำเป็นของการจัดการนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การทบทวนโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมที่เหมาะสมตามบริบทของรัฐวิสาหกิจว่าควรเป็นในรูปแบบ/ลักษณะใด โครงสร้าง ณ ปัจจุบันเพียงพอและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต พร้อมทั้งพิจารณา และกำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานนวัตกรรมและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้สรรหาคณะกรที่เหมาะสม - ควรมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบหลักและคณะทำงานด้านนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน พร้อมทั้งมีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน ปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	10	1.2100	<p>องค์กรสุราฯ มีการจัดทำแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่มีการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมบางส่วน และเริ่มมีการวิเคราะห์และกำหนดแผนที่นำทางด้านนวัตกรรม (Innovation Roadmap)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรกำหนดกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมทั้งระยะยาวและประจำปี โดยมีการระบุขั้นตอน/กิจกรรมที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ทิศทางการดำเนินงานสำหรับ การดำเนินงานด้านนวัตกรรมในอนาคตที่สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมในการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปี เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบจะทำการวิเคราะห์ถึงผลกระทบการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานระหว่างปี และเสนอแนวทางการปรับปรุง เพื่อทบทวนแผนงานให้มีความรวดเร็ว ทันกาล และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการนวัตกรรม - ควรมีการระบุงค์ประกอบของกระบวนการ ที่ครบถ้วนสมบูรณ์และชัดเจนมากขึ้น โดยสามารถนำเครื่องมือ SIPOC มาประยุกต์ใช้ เช่น ผู้ส่งมอบข้อมูล ข้อมูลปัจจัยนำเข้า ขั้นตอนการดำเนินงาน ผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอน และ ผู้รับผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอนนำไปปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวสามารถนำไปปฏิบัติ ทำซ้ำ และสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ/วิธีการ ในการสื่อสารควรมีการกำหนดช่องทาง รูปแบบ/วิธีการ และ ความถี่ในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ พร้อมทั้งมีการสำรวจการรับรู้ และเข้าใจในแผนแม่บทฯ เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรอย่างครบถ้วน - ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ครบถ้วนสมบูรณ์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้ง 8 ประเด็นสำคัญ เช่น

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน ปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
			<p>สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม กรอบการบริหารจัดการความรู้และกรอบการพัฒนาวัตกรรมการตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในปีที่ผ่านมาของรัฐวิสาหกิจ แผนแม่บทของ รัฐวิสาหกิจ อื่นที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เป็นต้น รวมถึงปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ และแสดงให้เห็นถึงการ วิเคราะห์ผลกระทบเชิงบวก/ลบของนโยบาย เทคโนโลยี รูปแบบ มาตรฐาน หน่วยงาน/สถาบันองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมต่างๆ หรือแม้กระทั่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรมในอนาคต เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด Roadmap ด้านนวัตกรรมที่ สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว (ค่าเป้าหมาย ด้านการเงินและ/หรือไม่ใช่การเงิน) ในระดับกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาวและประจำปี ที่มีความท้าทายอย่างชัดเจนที่ ครอบคลุม 4 มิติ ตาม Balance Scorecards สำหรับแผนปฏิบัติการด้าน นวัตกรรมประจำปี ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และค่าเป้าหมายในแต่ละแผนงาน/โครงการอย่าง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสุรธาฯ จะสามารถดำเนินการ ได้ครบถ้วนถูกต้อง และเป็นไปตาม/ดีกว่าเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนด
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด	5	1.3125	<p>องค์กรสุรธาฯ เริ่มมีการกำหนดแนวทางและดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบัน โดยมีการรวบรวมข้อมูลกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ขององค์กรสุรธาฯ จากการออกพบเยี่ยมเยียนลูกค้า ช่องทางออนไลน์ Email โทรศัพท์ และช่องทางอื่นๆ โดยบันทึกข้อมูลของลูกค้าลงระบบ ERP และเริ่มมีการสัมภาษณ์กลุ่ม ลูกค้าปัจจุบัน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ ในรูปแบบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการกำหนดกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าอย่างเป็น ระบบโดยองค์กรสุรธาฯ ต้องมีการระบุกิจกรรม ขั้นตอน การดำเนินงาน

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน ปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
			<p>ผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลทั้งที่มีอยู่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกำหนดลูกค้าในอนาคตให้ชัดเจน และการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอกที่นอกเหนือจากการรวบรวมข้อมูลเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง การจัดทำมีการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งในกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ประกอบกับการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการศึกษาพฤติกรรม เพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ลูกค้าและตลาด เข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงร่วมพัฒนา/ทดสอบ นวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการและ/หรือการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าและตลาดพึงพอใจสูงสุดในทุกจุดที่สัมผัส (Touch Point) องค์กร</p>
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	1.0000	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการวิเคราะห์และคัดเลือก KPIs ที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กร โดยระบุตัวชี้วัดจากทุกแหล่งทั่วทั้งองค์กร และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน ในปีที่ผ่านมา/ คู่แข่ง/คู่เทียบ และ/หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และสรุปบทเรียนที่ได้จาก การดำเนินงานตามตัวชี้วัด พร้อมทั้งนำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างสายงาน/ ฝ่ายงานและบุคคลตามกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินงาน มาพัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับการดำเนินงานที่สามารถทำให้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ที่สำคัญมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น/ดีกว่า คู่แข่ง คู่เทียบ จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ มาตรฐาน และผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	7	1.2000	<p>องค์กรสุราษฎร์ธานี มีการกำหนดค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม และเริ่มมีการกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ตามค่านิยมขององค์กรในภาพกว้าง และเริ่มมีการจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการกำหนดพฤติกรรม พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานอย่างชัดเจนตามบทบาท ในระดับตำแหน่ง และควรมี

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน ปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
			<p>การประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมในปัจจุบัน และเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมที่องค์กรคาดหวัง เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรทั้งระยะยาวและประจำปีให้สอดคล้องกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งในด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างชัดเจน เพื่อนำมาเสริมสร้างให้พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นมาตรฐานตามที่องค์กรคาดหวัง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการวิเคราะห์และทบทวนทักษะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ด้านการจัดการนวัตกรรม และควรวินิจฉัย Training Need สำหรับคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กรทั้งระยะยาวและประจำปี และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. กระบวนการนวัตกรรม	15	1.0000	<p>องค์กรสุราษฎร์ธานี เริ่มมีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการวิเคราะห์ และออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ครอบคลุม 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management) 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture) 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People) 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) 6) การบริหารจัดการความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management) 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism) รวมทั้งออกแบบกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนวัตกรรมแบบปิด (Close Innovation) และกระบวนการนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยกำหนดรายละเอียดของการดำเนินการที่สำคัญในการแต่ละขั้นตอนแนวทางการพิจารณาในขั้นตอนต่างๆ ผู้รับผิดชอบดำเนินการ การกำหนด

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน ปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
			<p>เป้าหมายและการวัดประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลในการนำกระบวนการไปปฏิบัติ พร้อมทั้งสื่อสารถ่ายทอดกระบวนการ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ที่ครอบคลุมนวัตกรรมแต่ละประเภททั้งในระดับกระบวนการในช่วงแรกของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) และการกำหนดกระบวนการในช่วงหลังของการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (Back End Innovation) และการกำหนดรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) พร้อมระบุผู้รับผิดชอบ/ผู้ตัดสินใจในแต่ละระยะของการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องตามกระบวนการที่กำหนดให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร และสามารถดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว จนนำไปสู่ผลสำเร็จในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปพัฒนานวัตกรรมจนทำให้เกิด 1) การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติ งานให้บรรลุข้อกำหนดและเป้าหมายของตัวชี้วัดในกระบวนการ (In - Process Measure) และ 2) เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ๆที่สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์และ/หรือเชิงสังคมแก่รัฐวิสาหกิจ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และมุ่งเน้นการนำกระบวนการนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบถ้วนทุกแผนงาน/โครงการ และทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปีที่มีโดยเน้นการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการเงินและไม่ใช้การเงินในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ให้มีความท้าทายอย่างชัดเจน และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้สำเร็จ
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	10	1.3333	<p>คณะกรรมการ องค์กรสุราฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรม ทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ให้มีความท้าทายที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม 4 มิติ ตาม Balance Scorecard และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถเปรียบเทียบผล การดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม และกำกับดูแลให้องค์กรมีผลสำเร็จด้านการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยผลสำเร็จดังกล่าวควรสะท้อนพัฒนาการด้านนวัตกรรมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ดีกว่า

หัวข้อ	น้ำหนัก	คะแนน ปี 2567	ข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567
			คู่แข่ง/คู่เทียบ และสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมในเชิงบูรณาการ

ตารางที่ 11 แสดงข้อสังเกตจาก Tris ปี 2567

2.3. การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุราฯ ปี พ.ศ. 2566 - 2570 ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมจากการดำเนินงานที่ผ่านมา อีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของประเทศ และในระดับสากล เพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุราฯ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ขององค์กรในด้านการจัดการนวัตกรรมโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis โดยนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การสุราฯ มาทำการวิเคราะห์เพื่อจำแนกถึงผลที่มีต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง (S: Strengths) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และ อุปสรรค (T: Threats) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดแข็ง (S: Strengths)

S1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

S2. มีองค์ความรู้และประสบการณ์เฉพาะทางด้านการผลิตแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง

S3. มีการค้นคว้าวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างนวัตกรรมในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งานด้านต่าง ๆ จนสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง สร้างโอกาสการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ไปสู่อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ รวมถึงอุตสาหกรรม New S Curve

S4. มีการริเริ่มสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ/นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ที่สนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมทางกระบวนการ โดยเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2561 องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ได้รับมอบ

S5. เริ่มมีการประเมินความสามารถทางนวัตกรรมตาม “กรอบการสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม” หรือ Total Innovation Management Framework (TIM Framework)

จุดอ่อน (W: Weaknesses)

- W1. พนักงานขาดความเข้าใจความรู้พื้นฐานในด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม
- W2. ขาดการสื่อสารและอบรมให้องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมภายในองค์กร
- W3. องค์ความรู้ขององค์กรไม่สามารถถูกจัดการให้เกิดการต่อยอดให้เป็นงานวิจัยและนวัตกรรม
- W4. พนักงานขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- W5. คณะทำงานยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการนวัตกรรมและยังขาดคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน

โอกาส (O: Opportunities)

- O1. เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร และเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น
- O2. นโยบายของรัฐ (Thailand ๔.๐) และทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม
- O3. การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายการลงทุนในโครงการใหม่ รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- O4. การพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งทางองค์การสุรา ฯ สามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

อุปสรรค (T: Threats)

- T1. ผู้ผลิต/จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลน
- T2. การกำกับของภาครัฐที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนาความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต
- T3. นโยบายของภาครัฐที่ไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและไม่ชัดเจน ส่งผลต่อทั้งการดำเนินงานขององค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจองค์การอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัว และขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2.4. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Internal Factors External Factors	จุดแข็ง (S: Strengths) S1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม S2. มีองค์ความรู้และประสบการณ์เฉพาะทางด้านการผลิตแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง S3. มีการค้นคว้าวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก สร้างโอกาสการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ไปสู่อุตสาหกรรม S4. มีการวิวัฒนาการนวัตกรรมทางธุรกิจ นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์สนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมทางกระบวนการ S5. เริ่มมีการประเมินความสามารถทางนวัตกรรมตาม "กรอบการสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม" หรือ Total Innovation Management Framework (TIM Framework)	จุดอ่อน (W: Weaknesses) W1. พนักงานขาดความเข้าใจความรู้พื้นฐานในด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม W2. ขาดการสื่อสารและยอมรับในองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมภายในองค์กร W3. องค์ความรู้ขององค์กรไม่สามารถถูกจัดการให้เกิดการต่อยอดให้เป็นงานวิจัยและนวัตกรรม W4. พนักงานขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง W5. คณะทำงานยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการนวัตกรรมและยังขาดคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน
	โอกาส (O: Opportunities) O1. เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร และเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น O2. นโยบายของรัฐ (Thailand 4.0) และทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม O3. การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการขอรับการลงทุนในโครงการใหม่รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรม O4. การพัฒนาเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งทางองค์กรสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	แนวทางเชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในด้านการวิจัยและนวัตกรรมกับทางภาครัฐและเอกชน กลยุทธ์ที่ 2 ใช้ความสามารถผู้บริหารและองค์ความรู้ร่วมกับโอกาสทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างเสริมนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อรองรับนโยบายสนับสนุนของทางภาครัฐ
อุปสรรค (T: Threats) T1. ผู้ถืออำนาจวิวัฒนาการมีอำนาจต่อมามากขึ้น เนื่องจากวิวัฒนาการขาดแคลน T2. การกำกับของภาครัฐที่เข้มงวดเร่งพัฒนาความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต T3. นโยบายของภาครัฐที่ไม่ต่อเนื่องมีการเปลี่ยนแปลงและไม่ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรอยู่ภายใต้ภาวะเปราะบางของรัฐบาล การทำให้ขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	แนวทางเชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในด้านการวิจัยและนวัตกรรมกับทางภาครัฐและเอกชน กลยุทธ์ที่ 2 ใช้ความสามารถผู้บริหารและองค์ความรู้ร่วมกับโอกาสทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างเสริมนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อรองรับนโยบายสนับสนุนของทางภาครัฐ	แนวทางเชิงรับ (WT Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 จัดให้มีโครงการอบรมเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมให้บุคลากร กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 12 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix

2.5. การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของจัดการนวัตกรรม

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages - SA)

SA 1: องค์กรมีความเชี่ยวชาญให้การให้บริการเกี่ยวกับกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เนื่องจาก เป็นรัฐวิสาหกิจจำหน่ายแอลกอฮอล์ในประเทศรายเดียวและผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานคุณภาพสูง ซึ่ง สามารถพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนข้อมูลองค์ความรู้ได้ภายในองค์กร และ นวัตกรรมเชิงกระบวนการผลิตและวิจัยผลิตภัณฑ์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges - SC)

SC 1: การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ตลอดจนการศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรม เข้ามาใช้งานเพื่อประยุกต์ใช้และสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการให้บริการ/การปฏิบัติงานและลดภาระงานของพนักงาน ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล

SC 2: ปรับโครงสร้างสายงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีผู้รับผิดชอบงานนวัตกรรม และ สัดส่วนบุคลากรให้มีความเหมาะสมแก่การสร้างธุรกิจใหม่ๆขององค์กร

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competency – CC)

CC 1: การคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในกระบวนการบริหารจัดการเพื่อช่วย ลดต้นทุน และสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร

CC 2: การให้บริการลูกค้าโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม ที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง

บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

1. บทวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

1.1. วิสัยทัศน์ของการจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ. 2566-2570

“มุ่งสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”

ประเด็นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”	“มุ่งสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”
พันธกิจ	(1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ (2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ (4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	(1) สร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้อย่างเข้มแข็งเพื่อพัฒนาองค์กรและสร้างคุณค่าและมูลค่าอย่างยั่งยืน (2) สร้างสังคมนวัตกรรมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน (3) บูรณาการนวัตกรรมโดยใช้ความรู้เป็นฐานในกระบวนการหลัก
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)	T: Teamwork การทำงานเป็นทีม H: Humility มีความอ่อนน้อมถ่อมตน A: Achievement มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ I: Integrity โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล S: Sustainability มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	T: Teamwork การทำงานเป็นทีม A: Achievement มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ S: Sustainability มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ระยะสั้น (2566) : สร้างรากฐานองค์กร ระยะกลาง (2567-2568) : สร้างรายได้ ระยะยาว (2569-2570) : สร้างคุณค่า	ระยะสั้น (2566) : สร้างรากฐานองค์กร ระยะกลาง (2567-2568) : สร้างรายได้ ระยะยาว (2569-2570) : สร้างคุณค่า
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	SO 1 การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ SO 2 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม SO 3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	SO 1 : ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในด้านการวิจัยและนวัตกรรมกับทางภาครัฐและเอกชน SO 2 : ใช้ความสามารถผู้บริหารและองค์ความรู้ร่วมกับโอกาสทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างเสริมนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ SO 3 : ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อรองรับนโยบายสนับสนุนของทางภาครัฐ
ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการงาน ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า

	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมรรถนะสูง</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม</p>	
--	---	--

ตารางที่ 13 แสดงประเด็นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์

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

พันธกิจ

1. วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูงตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
2. พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
4. พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ระบุพันธกิจขององค์กรเพื่อผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ไว้ทั้งสิ้น 4 พันธกิจ

พันธกิจ	ความเชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรม
1. วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูงตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ	งานวิจัย พัฒนา เป็นงานหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่ส่งผลโดยตรงต่อการผลิต และการจัดจำหน่าย ซึ่งงานวิจัยและพัฒนาจะส่งเสริมให้องค์การสุรา ต้องพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมกระบวนการ
2. พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน	การบริหารจัดการนวัตกรรม จะเป็นส่วนที่ ส่งเสริมให้ระบบบริการและการเข้าถึงบริการขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถเข้าถึงได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation system)
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ	การเชื่อมโยงเครือข่ายในอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งภายในและภายนอก จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากมีการบริหารจัดการด้วยอาศัยนวัตกรรมเข้ามาผลักดันผ่านนวัตกรรมองค์กร และเครื่องมือการจัดการนวัตกรรมต่าง ๆ
4. สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กระบวนการและระเบียบปฏิบัติการขององค์การสุรา เป็นส่วนหนึ่งในระบบมาตรฐานคุณภาพขององค์การสุราชนิดต่าง ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของการต่อยอดและเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่กระบวนการและธุรกิจขององค์การสุรา อันรวมถึงการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 14 ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

4.2 พันธกิจการจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566-2570

- สร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้อย่างเข้มแข็งเพื่อพัฒนาองค์กรและสร้างคุณค่าและมูลค่าอย่างยั่งยืน
- สร้างสังคมนวัตกรรมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน
- บูรณาการนวัตกรรมโดยใช้ความรู้เป็นฐานในกระบวนการหลัก

4.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- สร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและต่อยอดพัฒนาองค์กร
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่สามารถผลักดันผลงานไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
- สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม

❖ เป้าหมาย :

- **ระยะสั้น** : พนักงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนางานขององค์กรต่อไป โดยเริ่มจากการ พัฒนาความรู้เชิงระบบ เช่น Lean management มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างรากฐานในองค์กร
- **ระยะกลาง** : พัฒนานวัตกรรมที่สร้างรายได้ที่ตอบโจทย์ความต้องการให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างยั่งยืน เช่น โครงการผลิตสารวัสดุอัจฉรับรอง (CRMs)
- **ระยะยาว** : องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวิจัยนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความอย่างยั่งยืน

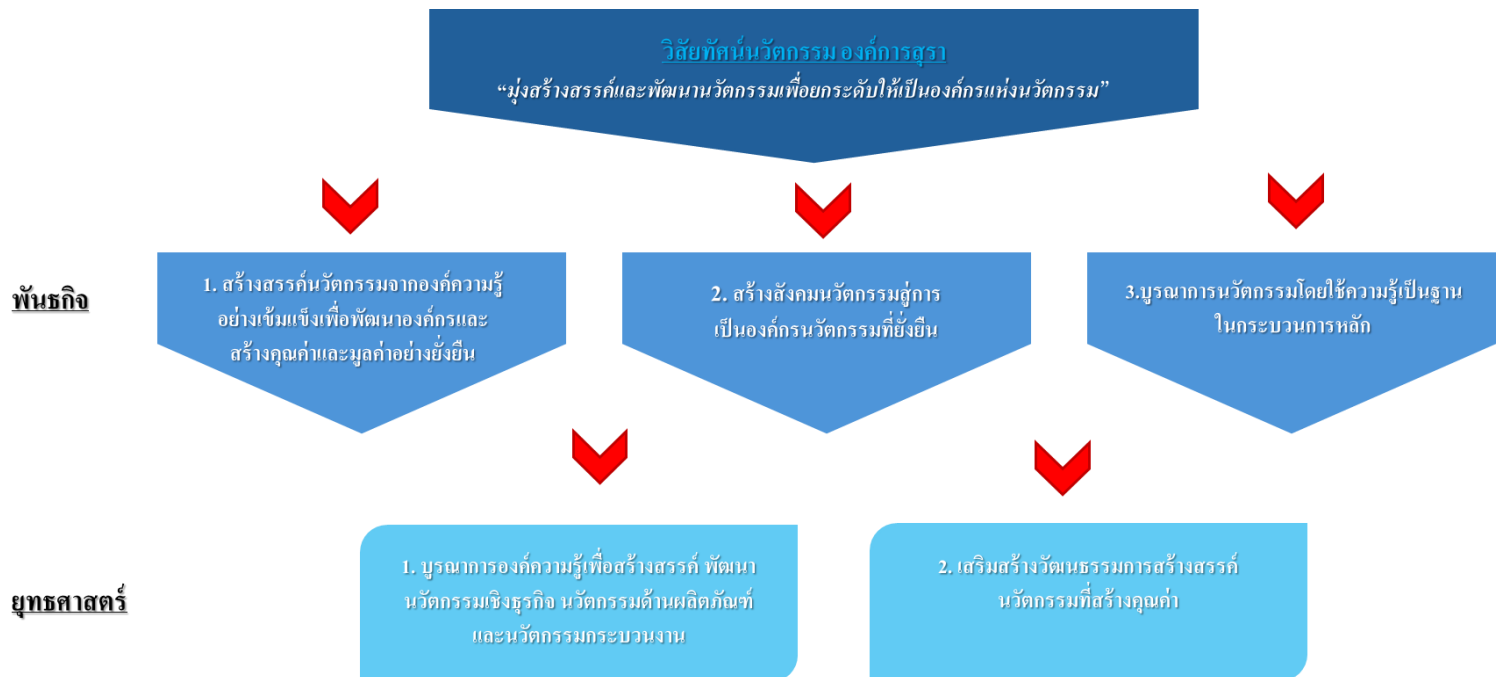
4.4 ประเด็นเชื่อมโยงยุทธศาสตร์

องค์กรสุรามสรพสามิต ได้กำหนด วิสัยทัศน์องค์กรไว้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 19 แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับพันธกิจองค์กรสุรา

จากภาพที่ 15 แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ซึ่งเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 20 แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับพันธกิจการจัดการนวัตกรรม

จากภาพที่ 15 และ ภาพที่ 16 จะเห็นได้ถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การจัดการนวัตกรรม โดยยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ ล้วนแล้วแต่ส่งเสริม ให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมได้บรรลุตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ความสอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินกิจการตามภารกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การดำเนินงานตามภารกิจให้ภาครัฐ และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง							
แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ชาติด้าน การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ		
เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs	People (มิติด้านสังคม)	Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ)	Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม)	Peace (มิติด้านสันติภาพและเสถียรภาพ)	Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา)		
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำ ด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน
แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG	B- Bio Economy ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ		C- Circular Economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน		G- Green Economy ระบบเศรษฐกิจสีเขียว		
แนวทางส่งเสริมการนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรมอื่น นอกเหนือจากการเป็นเชื้อเพลิงชีวภาพและการผลิตสุรา	ปริมาณการผลิตเอทานอลของไทยในปัจจุบันประมาณ พ.ศ. 2565	ความต้องการใช้เอทานอลของไทยในปี 2565	นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มอุตสาหกรรม		แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022)		
แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม		ยุทธศาสตร์การรักษาความยั่งยืนทางมหคลัง		
แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ของ สศร.	ด้านความมั่นคง วิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะที่มีความมั่นคง ไม่น่าด้านเศรษฐกิจและสังคม	ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน วิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	ด้านกรพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจ มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง	ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม วิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญ	ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ด้านยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ	
แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	การลงทุน	ฐานการเงินมั่นคง		เทคโนโลยีนวัตกรรม	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	
ยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการพหุพาณิชย์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนความร่วมมือและเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ดีในและต่างประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์		ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	
ยุทธศาสตร์นวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ 1. บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ				ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า		
แผนงานโครงการ	1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 2. โครงการผลิตสารวัตรอัจฉริยะ(CRMs) 3. โครงการระบบบริหารด้วยแนวคิดลีน (Lean Management) 4. โครงการความร่วมมือการศึกษาระบบการผลิตแอลกอฮอล์จากผลพลอยได้จากอุตสาหกรรมการกลั่นน้ำมันปาล์ม				1. โครงการฝึกอบรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กรสุรา		

ตารางที่ 15 ความสอดคล้องยุทธศาสตร์องค์การและยุทธศาสตร์นวัตกรรม

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพที่ 21 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

บทที่ 5

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม การติดตามและการรายงานผลการดำเนินการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี พ.ศ.2568 เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ.2567 - 2570 โดยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของหลักเกณฑ์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านการจัดการนวัตกรรมนำมากำหนด 2 ยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์การสะพานปลา พ.ศ.2567 - 2570 (ฉบับทบทวน 2568) โดยมีแผนการดำเนินงานต่างๆ สรุปได้ดังนี้

- ❖ ยุทธศาสตร์ที่ 1 : บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ จำนวน 4 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ

1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
2. โครงการผลิตสารวัสดุอัจฉริยะรับรอง(CRMs)
3. โครงการระบบการบริหารด้วยแนวคิดแบบลีน (Lean Management)
4. โครงการความร่วมมือการศึกษากระบวนการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์จากผลพลอยได้จากอุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันปาล์ม

เป้าประสงค์

1. จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าเท่ากับ 3 นวัตกรรมต่อปี

- ❖ ยุทธศาสตร์ที่ 2: เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า จำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ

1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

เป้าประสงค์

1. มีการใช้ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรมในเชิงพฤติกรรม เป็นแบบประเมินพนักงาน
2. คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมมีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

วิสัยทัศน์องค์กร

มุ่งสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม



ภาพที่ 22 โครงสร้างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1	บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ									
ตัวชี้วัด				เป้าหมาย						
จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง				≥ 3 นวัตกรรมต่อปี						
กลยุทธ์	แผนวิสาหกิจ องค์กรสุรา 2566-2570	หัวข้อการประเมิน TRIS	โครงการ	ปีงบประมาณ/งบประมาณ (ล้านบาท)					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
				จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ						
				2566	2567	2568	2569	2570		
1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมกระบวนการโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนา	หัวข้อที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้าน นวัตกรรม หัวข้อที่ 4 ความรู้สู่การสร้าง นวัตกรรม หัวข้อที่ 6 กระบวนการ นวัตกรรม หัวข้อที่ 7 ผลลัพธ์ด้าน นวัตกรรม	1.โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่ การสร้างนวัตกรรม	✓	✓	✓			คณะ กรรมการฯ และ คณะทำงาน การจัดการ ความรู้และ นวัตกรรม	
2.วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ เกิดจากกระบวนการผลิต แอลกอฮอล์	ความร่วมมือและส่งเสริม อุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ ทั้งในและต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้าง ความยั่งยืนของ การพาณิชย์และอุตสาหกรรม แอลกอฮอล์		2.โครงการผลิตสารวัสดุเชิงรับรอง(CRMs)	✓	600,00 0	500,0 00			.แผนก วิเคราะห์ฯ	
			3. โครงการระบบการบริหารด้วยแนวคิดแบบลีน (Lean Management)		1,000, 000	✓	-	-	กองการผลิต	
			4.โครงการความร่วมมือ การศึกษากระบวนการผลิต เอทิลแอลกอฮอล์จากผลพลอย ได้จากอุตสาหกรรมการผลิต น้ำมันปาล์ม	✓	✓	1,000, 000			กองการผลิต	

ตารางที่ 16 แสดงโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1

ยุทธศาสตร์ที่ 2		เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า							
ตัวชี้วัด				เป้าหมาย					
ใช้ค่านิยมองค์กร และ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ในเชิงพฤติกรรม มากำหนดเป็นแบบประเมิน พนักงาน ในปีงบประมาณ 2568				มีการใช้ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรมในเชิงพฤติกรรม เป็นแบบประเมินพนักงาน					
คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด				ไม่น้อยกว่าร้อยละ85					
กลยุทธ์	แผนวิสาหกิจ องค์การสุรา 2566-2570	หัวข้อการประเมิน TRIS	โครงการ	ปีงบประมาณ/งบประมาณ (บาท)					หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				จำแนกตามปีที่ต้องดำเนินการ					
				2566	2567	2568	2569	2570	
1. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมสำหรับการปรับตัวสู่ยุคแห่งการขับเคลื่อน LDO ด้วยนวัตกรรมและดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง	หัวข้อที่ 5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	1. โครงการฝึกอบรมการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์การสุรา	✓	✓	40,00 0	40,00 0	40,0 00	คณะกรรมาการฯ และคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ตารางที่ 17 แสดงโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2

การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และกรอบความคิด (Mindset) ของผู้บริหารและบุคลากร จัดเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการขับเคลื่อนแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ จึงควรมีการจัดทำกรอบทิศทางและแผนงานพัฒนาบุคลากรขึ้นมาควบคู่กัน เพื่อกำหนดกรอบทิศทางพัฒนาที่จำเป็นทั้งในด้านความรู้ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมให้เกิดคุณค่า รวมทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ และกรอบความคิดด้านอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมดังต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

- การสร้างและส่งมอบคุณค่า (Value Creation) หมายถึง การตระหนักถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ภาคส่วนต่าง ๆ พึงได้รับอย่างยั่งยืน จากการนำดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้
- การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นการลดกำแพงระหว่างหน่วยงานและทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จต่อการส่งมอบคุณค่า
- การแบ่งปัน (Sharing) จัดเป็นวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยบุคลากรในองค์กรต้องพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูล แบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน
- มีความคล่องตัว (Agility) คือ การสร้างให้มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

- ใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data Driven) การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลมากกว่าความรู้สึก โดยผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับรู้จักใช้ข้อมูล จัดการคุณภาพข้อมูล วิเคราะห์และนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดคุณค่า
- เรียนรู้จากความผิดพลาด (Fail Forward with Growth Mindset) คือ ความกล้าในการคิดริเริ่มในเรื่องที่ใหม่และแตกต่างอย่างมีคุณค่า โดยไม่กลัวความล้มเหลว สามารถเรียนรู้และเติบโตจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- ตั้งคำถาม เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างสร้างสรรค์ (Curiosity with creative Why & What-if) คือการหมั่นตั้งข้อสงสัย ในรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสะท้อนและวิเคราะห์ปัญหา (ถ้ามี) ในปัจจุบัน พร้อมนำเสนออย่างสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ความรู้สึกเร่งรีบหรือความเร่งด่วนในการทำงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Sense of Urgency) เป็นทักษะหรือความสามารถในการรับรู้ได้ว่าจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างที่จำเป็น โดยไม่สามารถรอให้เวลาผ่านไปเฉย ๆ ได้ เพื่อให้อยู่รอดหรือเอาชนะคู่แข่งหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมหรือตลาดนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- โปร่งใส (Transparency) วัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมต้องมีความโปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบได้
- มีจิตวิญญาณของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Spirit) ให้ความสำคัญกับการมองหาปัญหา
- สร้างนวัตกรรมขึ้นมาแก้ไขปัญหา มีความกล้าในการเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง เลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง วิเคราะห์และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถมองเห็นถึงคุณค่าและมูลค่าที่สามารถหาสร้างขึ้นมาได้จากนวัตกรรมนั้น ๆ

การทบทวนและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการประจำปี การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล

- คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ควรจัดลำดับและทบทวนความสำคัญของกลยุทธ์ และโครงการสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงหลักการของการพัฒนาเชิงบูรณาการไว้ พร้อมให้มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี พร้อมมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ นอกเหนือจากโครงการตามข้อเสนอโครงการสำคัญในบทที่ 5 แล้ว ยังสามารถพิจารณาทบทวนโครงการสำคัญขึ้นมาประกอบเพิ่มเติมได้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป
- คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมมีบทบาทในการวางแผน บูรณาการ ประสานงาน โครงการพัฒนาต่าง ๆ ให้มีทิศทางที่สอดคล้อง เชื่อมโยงสู่การส่งมอบคุณค่าร่วมกัน

- คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ควรพิจารณาแหล่งงบประมาณ หรือทรัพยากร เพื่อการขับเคลื่อนโครงการฯ ซึ่งควรเปิดช่องทางให้มีแหล่งงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยนอกจากจะต้องให้ความสำคัญกับความโปร่งใส เป็นธรรม เท่าเทียม และเป็นไปตามกฎระเบียบแล้ว ยังควรให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง ยั่งยืนของงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งในช่วงระหว่างการพัฒนาและช่วงหลังจากการพัฒนา ซึ่งโดยมากยังต้องมีการปฏิบัติงานหรือให้บริการต่อเนื่อง

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

- คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ตามแผนฯ รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผลตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยมีคณะกรรมการจัดการนวัตกรรมรับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานความก้าวหน้าและแจ้งเตือนปัญหา อุปสรรคที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งรายไตรมาสและรายปี ให้กับคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม

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

จัดกิจกรรมส่งเสริม IM	←	→	คณะกรรมการฯ, คณะทำงานฯ
-----------------------	---	---	------------------------

ตารางที่ 18 แผนการดำเนินงานคณะกรรมการ คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม

การติดตามประเมินผลโครงการ

แผนงาน/โครงการ	ผลผลิต (output)					ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ
	2565	2566	2567	2568	2569		
โครงการพัฒนาองค์ความรู้ สู่การสร้างนวัตกรรม	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิงถึงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 - ตารางที่ 15	คณะ กรรมการฯ คณะทำงานฯ
โครงการระบบการบริหาร ด้วยแนวคิดแบบลีน (Lean Management)	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิงถึงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 - ตารางที่ 15	กองการผลิต
โครงการผลิตสารวิสต์ อ้างอิงรับรอง(CRMs)	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิงถึงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 - ตารางที่ 15	แผนกวิเคราะห์
โครงการความร่วมมือ การศึกษากระบวนการผลิต เอทิลแอลกอฮอล์จากผล พลอยได้จากอุตสาหกรรม การผลิตน้ำมันปาล์ม	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 1	อ้างอิงถึงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 - ตารางที่ 15	กองการผลิต
โครงการฝึกอบรม การสร้างสรรคนวัตกรรม อย่างยั่งยืนในองค์กรสุราฯ	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิง กิจกรรม ผลักดัน เป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2	อ้างอิงถึงตัวชี้วัด กิจกรรม (Lead Measurement ในยุทธศาสตร์ที่ 1 - ตารางที่ 16	คณะ กรรมการฯ คณะทำงานฯ

ตารางที่ 19 การติดตามประเมินผลโครงการ