



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

แผนแม่บท การกำกับดูแลกิจการที่ ดีและการนำองค์กร

ประจำปีงบประมาณ 2569 – 2573



องค์การสุรา กรมสรรพสามิต



คำนำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมเพื่อทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐสภากิจขององค์การสุรา ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573 ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กลยุทธ์ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ปี พ.ศ. 2562 - 2567 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

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

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
สิงหาคม 2568



สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	4-5
สรุปภาพรวมการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ	6
บทที่ 1 บทนำ	7
1.1 ความเป็นมา	7
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573	8
1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผน	8
1.4 กระบวนการอนุมัติ	9
บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร	10
2.1 บทบาทขององค์การสุราฯ	10-12
2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	12-13
2.3 โครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	14-18
2.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)	19
2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	20
2.6 ปัจจัยความยั่งยืน	20
2.7 ทิศทางองค์กรและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	21-24
2.8 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	25
2.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ	26
2.10 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC) องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	27-28
บทที่ 3 กรอบแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี	29
3.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล	29
3.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติ	29-39
บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	40
4.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก	40-43
4.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน	43-53
4.3 โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ	54-55
4.4 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมและการกำหนดยุทธศาสตร์	56-57
บทที่ 5 แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573	58
5.1 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ	58
5.2 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขับเคลื่อนแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี	58
5.3 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	59
5.4 แผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลที่ดีฯ ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573	60-64
บทที่ 6 แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569	65-79

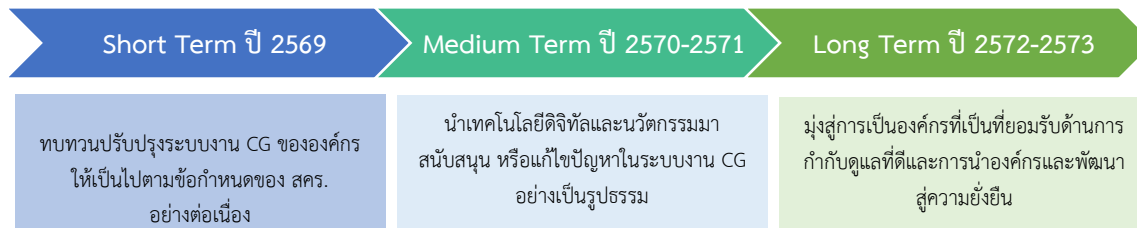


บทสรุปผู้บริหาร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตระหนักถึงการดำเนินงานภายใต้แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร จึงได้จัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งมีกรอบเวลาดำเนินงานสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การสุรา อย่างเป็นระบบภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร และคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

องค์การสุรา ได้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตลอดจนแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ขององค์การสุรา โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. เพื่อกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ทิศทางแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีฯ ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573



เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีฯ ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573





จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ องค์การสุราฯ สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลักและกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
กลยุทธ์	
กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน	กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

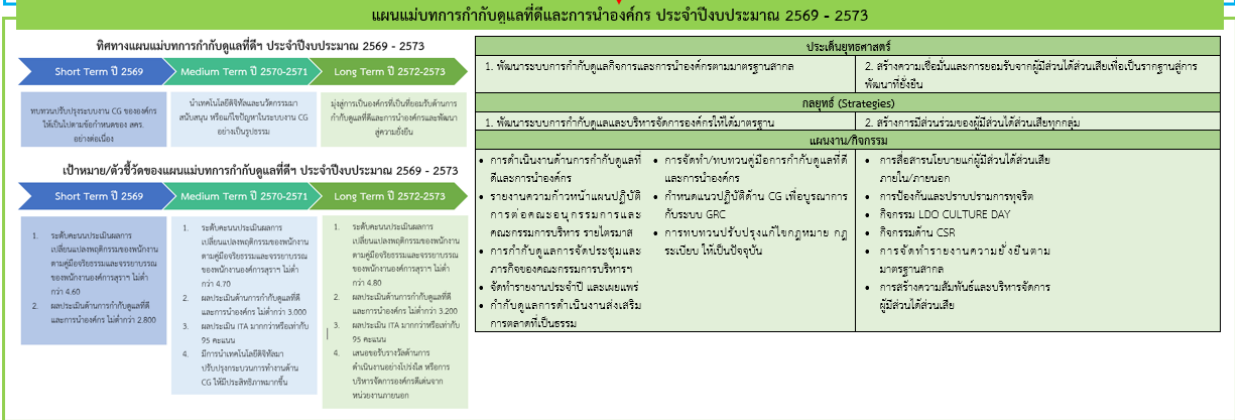
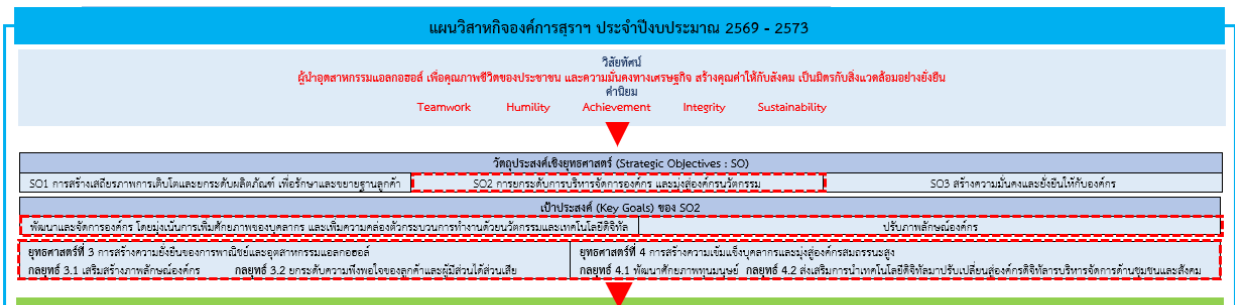


สรุปภาพรวมการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุรา



การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ TOWs Matrix

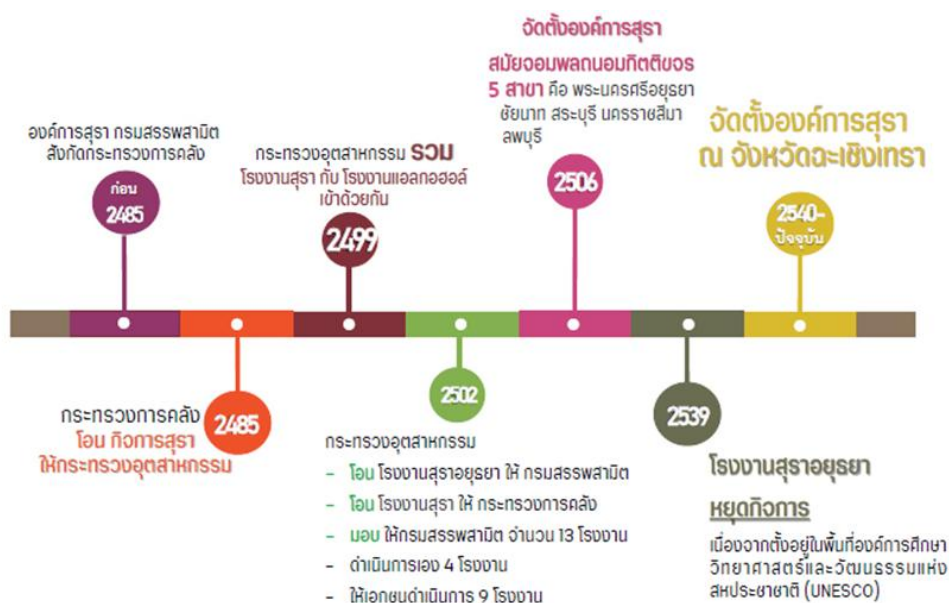
	O : Opportunities	T : Threats
S : Strengths	<p>SO - ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส</p> <p>S-O : 1. ขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (S1-5, O3, O4, O5)</p> <p>S-O : 2. พัฒนาเทคโนโลยี/กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (S2, S5, O1, O2)</p> <p>S-O : 3. สนับสนุนการสร้างความร่วมมือด้านการกำกับดูแลที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร (S3, S5, O2, O6)</p>	<p>ST - ใช้จุดแข็งรับอุปสรรค</p> <p>S-T : 1. ติดตามการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับฯ ระเบียบฯ คำสั่ง นโยบาย คู่มือ หรือวิธีปฏิบัติ ที่ไม่เป็นปัจจุบันหรือเป็นปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน (S1-8, T3)</p> <p>S-T : 2. เสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริต (S1-8, T3)</p>
W : Weaknesses	<p>WO - ใช้โอกาสลดจุดอ่อน</p> <p>W-O : 1. ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (W4, W5, O6)</p> <p>W-O : 2. บูรณาการการบริหารความเสี่ยงในทุกกระบวนการ (W1-6, O3-5)</p> <p>W-O : 3. ติดตามแผนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (W4, O2)</p>	<p>WT - แก้ไขจุดอ่อน เลี่ยงอุปสรรค</p> <p>W-T : 1. ควบคุมดูแลการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา (W5, T8)</p> <p>W-T : 2. ติดตามการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริต (W4-5, T2)</p>



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมา

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



- 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 ต้นทุนการผลิตของโรงงานสุรายุทธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงมากกว่าจึงให้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ โดยให้รับน้ำสุราจากโรงงานยุทธยาไปจำหน่ายแทน

เดิมมีทั้งสิ้น 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ ต่อมาในปี.ศ. 2539 โรงงานสุราที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องหยุดดำเนินการ เนื่องจากตั้งอยู่ในพื้นที่ที่องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (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 สุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่มีแรงคิกรีแปดลิบขึ้นไป แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ จึงมีคุณลักษณะเป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพสูง เกรดยา (Pharmaceutical grade) และเกรดอาหาร (Food grade)

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

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

1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569-2573 ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต กำหนดขั้นตอน ดังนี้

1) เก็บรวบรวมข้อมูล

- เก็บรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง



2) วิเคราะห์ข้อมูล

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายนอกและภายในองค์กร สภาพปัญหา ตลอดจน กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (SWOT Analysis)
- กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและปฏิบัติ

3) จัดทำร่างแผน

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร
- บทที่ 3 กรอบแนวคิดในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 5 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569-2573 ขององค์การสุราฯ
- บทที่ 6 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2569 ขององค์การสุราฯ

1.4 กระบวนการอนุมัติแผน

- 1) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ขององค์การสุราฯ ให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569-2573
- 2) คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ รับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร



บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร

2.1 ความเป็นมาขององค์การสุราฯ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (องค์การสุราฯ) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล โดยคำสั่งกระทรวงการคลังที่ 24367/2506 ลงวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2506 เพื่อจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่ 2 ที่ไม่เป็นนิติบุคคล และเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต สังกัดกระทรวงการคลัง และบริหารงานภายใต้ระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506 ที่สั่งมา ณ วันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2506 ซึ่งข้อ 1. ระเบียบการนี้เรียกว่า “ระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506” ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2506 ข้อ 4. ให้จัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิตขึ้น เรียกว่า “องค์การสุรา กรมสรรพสามิต” ข้อ 5. องค์การสุราฯ มีสำนักงานใหญ่อยู่ในจังหวัดพระนคร และจะจัดตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใด ภายในหรือภายนอกราชอาณาจักรก็ได้ ข้อ 6. องค์การสุราฯ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

(1) จัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบพลอยได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้ให้แก่รัฐ

(2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตตามข้อ (1)

ข้อ 7. เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวในข้อ 6. ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึง

(1) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงาน

(2) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่าง อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

(3) กระทำกิจการอื่น ๆ และบริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

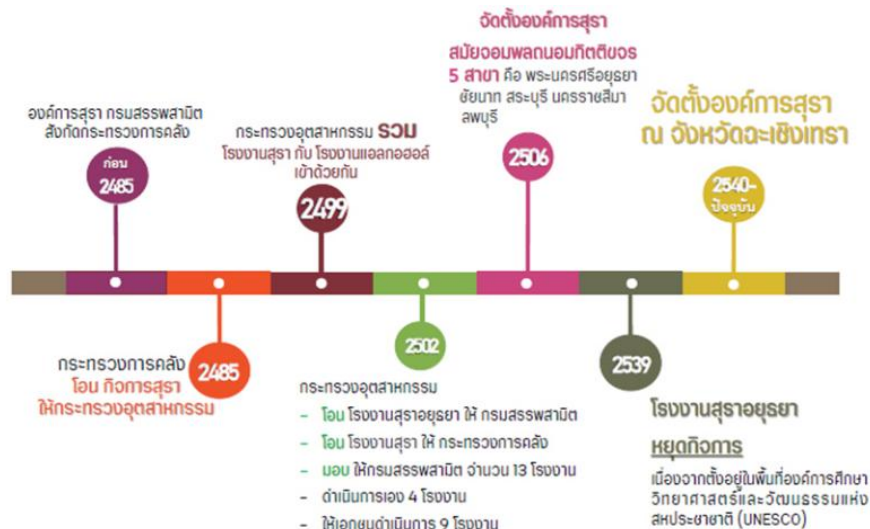
รวมถึงพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ที่บังคับใช้ตั้งแต่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งหมวด 2 ใบอนุญาตสำหรับสินค้าสุรา ยาสูบ และไฟ

ส่วนที่ 1 สุรา มาตรา 153 ผู้ใดประสงค์จะผลิตสุราหรือมีเครื่องกลั่นสำหรับผลิตสุราไว้ในครอบครองให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีประกาศกำหนด

การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งกฎกระทรวงการผลิตสุรา พ.ศ. 2565 ให้ไว้ ณ วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565 ซึ่งหมวด 2 การผลิตสุราเพื่อการค้า ข้อ 15 ผู้ยื่นคำขอรับใบอนุญาตผลิตสุรากลั่นเพื่อการค้า ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(1) กรณีสุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่ผลิตเพื่อส่งออกไปนอกราชอาณาจักรและสุรากลั่นชนิดเอทานอล ผู้ยื่นคำขอรับใบอนุญาตต้องเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

(2) กรณีสุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่ผลิตเพื่อขายในราชอาณาจักร ผู้ยื่นคำขอรับใบอนุญาตต้องเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย



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

เมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงานจึงมอบให้กรมสรรพสามิตดำเนินการตามมติ คณะรัฐมนตรี และได้มีการปรับปรุงวิธีการขายและผลิตสุราใหม่ โดยให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่าย จำนวน 9 โรงงาน และดำเนินการเองเพียงจำนวน 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรี จำนวน 1 โรงงาน ในขณะนั้นพบว่า ต้นทุนการผลิตของโรงงานสุราอยุธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงมากกว่า จึง ใ้หยุดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ โดยให้รับน้ำสุราจากโรงงานอยุธยาไปจำหน่ายแทน

เดิมมีทั้งสิ้น 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่

ปีพ.ศ. 2539 โรงงานสุราที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องหยุดดำเนินการ เนื่องจากตั้งอยู่ในพื้นที่ ที่องค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ประกาศให้เป็นมรดกโลก

ปีพ.ศ. 2540 ส่งผลให้ต้องย้ายโรงงานมาดำเนินการที่ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่โรงงานประมาณ 139 ไร่ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540 เป็นต้นมา

ปีพ.ศ. 2541 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอให้เปิดเสรีการผลิตและจำหน่ายสุรา โดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย องค์การสุราฯ จึงยุติ บทบาทการผลิตและจำหน่ายสุราเหลือเพียงสุรสามทับ (แอลกอฮอล์) หมายความว่า สุรากลั่นชนิดสุรสามทับ ที่มีแรงตึงรีแปดสิบขึ้นไป แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ จึงมีคุณลักษณะเป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพสูง เกรด ยา (Pharmaceutical grade) และเกรดอาหาร (Food grade) โดยจำหน่ายให้กับโรงพยาบาล สถานพยาบาล หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน และลูกค้าทั่วไป และด้วยแอลกอฮอล์ถือว่าเป็นยุทธปัจจัยที่สำคัญของประเทศ รัฐ จึงต้องควบคุมอย่างเข้มงวดจึงเป็นกิจการที่ผูกขาด



ประเภทกิจการ

เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ได้ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด

ลักษณะการประกอบกิจการ

- (1) ประกอบกิจการโรงงานผลิต หรือต่อเนื่องกับการผลิต
- (2) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงาน
- (3) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่าง อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์
- (4) กระทำกิจการอื่น ๆ และบริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

วิสัยทัศน์ (Vision)



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต
LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์
เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน
และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่า
ให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”

อธิบายวิสัยทัศน์

ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำลาย

**เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน
และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ**

องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดีเพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตร
กับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน**

การเลือกใช้พืชผลที่ล้นตลาดหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อไม่ให้กระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์ และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ (mission)

องค์การสุรา ได้มีการวิเคราะห์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรควบคู่ไปกับการกิจที่ต้องตอบสนองตามระเบียบจัดตั้งระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506 และวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีพันธกิจขององค์การสุรา ดังนี้



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต
LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION



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

ค่านิยม (core values)

Core Value ค่านิยม



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต
LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION



T : Teamwork

การทำงานเป็นทีม

H : Humility

มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

A : Achievement

มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

I : Integrity

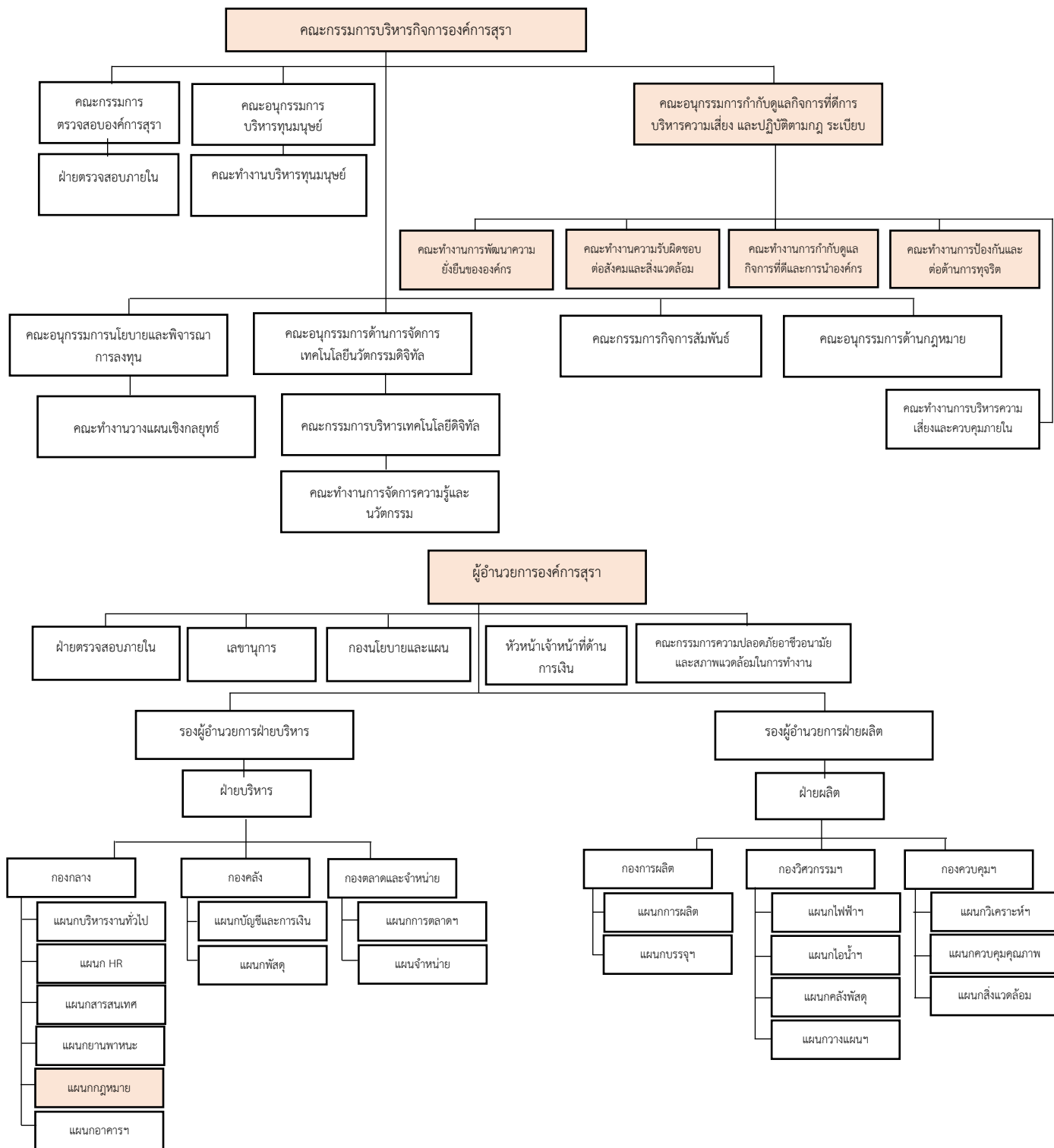
โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล

S : Sustainability

มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



2.1 โครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร





บทบาทหน้าที่ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

องค์การสุราฯ ได้กำหนด โครงสร้างการบริหารและหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการความยั่งยืน ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณาถ่วงดุลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ เพื่อรับผิดชอบในการถ่วงดุลแผนงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

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

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

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

- ถ่วงดุล เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการแก้ปัญหา หรืออุปสรรคอื่นที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน และตัวชี้วัดต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎบัตรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่นำข้อมูลผลการดำเนินงานไปเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากองค์การสุราฯ ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรามอบหมาย

3. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสุราฯ

- พิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แนวทางบริหารและดัชนีชี้วัดด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนขององค์การสุราฯ

- พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี



- ติดตาม ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน
- สนับสนุนให้มีการบริหารความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน
- แสดงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

4. คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

- จัดทำกฎบัตรคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- จัดทำร่างนโยบาย คู่มือ แผนแม่บท แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ และรายละเอียดอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการ เสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ความเห็นชอบ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารฯ รับทราบก่อนเริ่มปีบัญชี
- จัดให้มีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอ รวมทั้งระบบการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ
- กำกับดูแลให้มีการจัดทำร่างแผนการดำเนินงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญได้แก่ แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล แผนการตรวจสอบภายใน แผนบริหารทุนมนุษย์ แผนการจัดการความรู้ เสนอต่อคณะอนุกรรมการในแต่ละหัวข้อเพื่อความเห็นชอบ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารฯ รับทราบก่อนเริ่มปีบัญชี
- กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รายงานการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ เสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กรสุราฯ ทุกไตรมาส
- ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. คณะทำงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร

- จัดทำร่างหรือทบทวนนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ เสนอต่อต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- ค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนองค์กร ตามแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม



- นำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า สำหรับการจัดทำร่างหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ เสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ เผยแพร่โดยทั่วไป และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร
- ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ และรายงานการพัฒนาความยั่งยืน เพื่อทำการปรับปรุง

6. คณะทำงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

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

7. คณะทำงานการป้องกันและต่อต้านการทุจริต

- จัดทำเอกสารสนับสนุน คู่มือ แนวปฏิบัติด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน
- รายงานผลการดำเนินการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

8. แผนกฎหมาย

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



9. พนักงานองค์การสุราฯ

- นำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- สื่อสารการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

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

ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

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

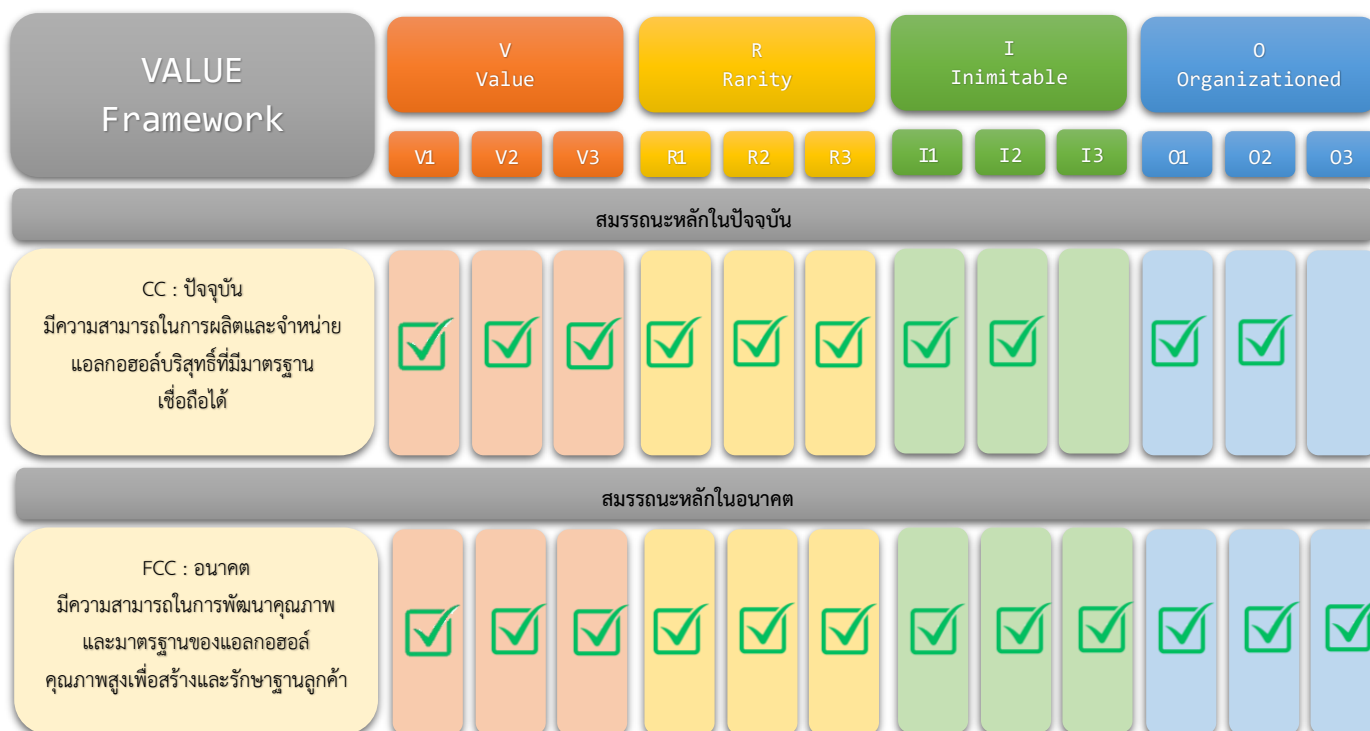
การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมาย พิจารณาทบทวนนโยบายประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อทราบ
2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การสุราฯ พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมาย เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อทราบ

2.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) คือ สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง โดยการระบุและยืนยันความสามารถพิเศษขององค์กรนั้น สามารถทำได้โดยใช้ VRIO Framework ในการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) หรือ องค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งจะต้องเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ยาก

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) สามารถทำได้โดยใช้ VRIO Analysis Framework เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อคัดเลือกและกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (FCC) ที่สามารถตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมินดังกล่าวได้อย่างครบถ้วน



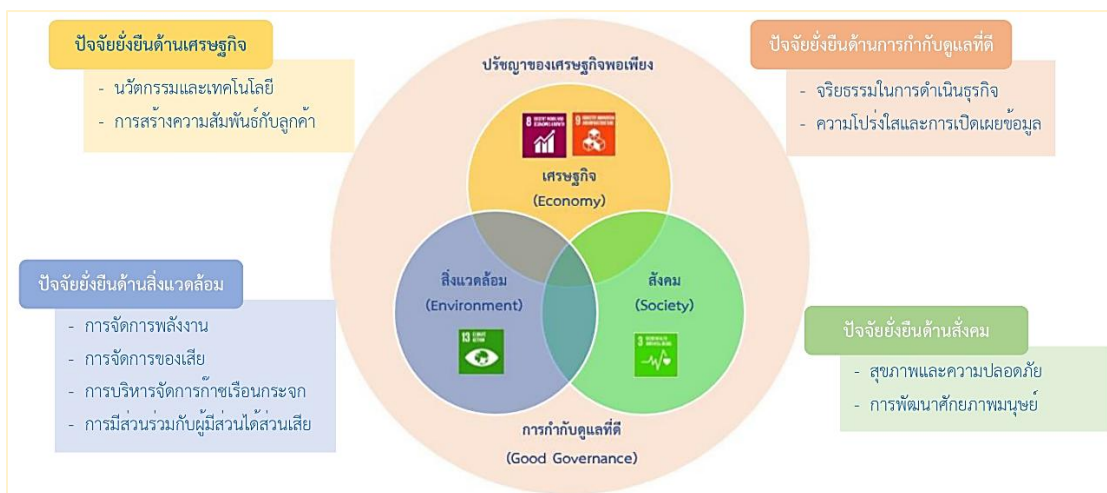
2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

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

1. **หน่วยงานเชิงนโยบาย** หมายถึง หน่วยงานที่มอบนโยบาย และกำกับติดตามการดำเนินงาน ตามนโยบาย ได้แก่ กระทรวงการคลัง กรมสรรพสามิต
2. **ลูกค้า** หมายถึง ผู้ซื้อสินค้าและบริการ
3. **คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร** หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการเฉพาะอย่าง โดยปกติความร่วมมือที่เป็นทางการมักจะกำหนดช่วงระยะเวลารวมทั้งบทบาทของแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจน อาทิ
 - บริษัทจำหน่ายกากน้ำตาล สารเคมี ภาชนะบรรจุ
 - บริษัทจำหน่ายเครื่องมืออุปกรณ์วิทยาศาสตร์ สอบเทียบเครื่องมือ
 - บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง ผู้รับจ้างตรวจสอบ ออกแบบ
 - ผู้รับจ้าง เช่น บริษัทที่ปรึกษา มหาวิทยาลัย ผู้รับจ้างผลิต
4. **ชุมชน/สังคม** หมายถึง ชุมชนในละแวกพื้นที่องค์กรสุราฯ โดยให้ความสำคัญกับชุมชน/สังคมที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การสุราฯ อาทิ เกษตรกรและชุมชนใกล้เคียง หน่วยงานรอบข้าง องค์การสุราฯ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การสุราฯ
5. **บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง และเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์การสุราฯ




2.6 ปัจจัยความยั่งยืน

สำหรับองค์การสุราฯ ได้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีปัจจัยสำคัญ ดังนี้





2.7 ทิศทางองค์กรและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา

 <p>ปีงบประมาณ 2569 สร้างเสถียรภาพของระบบผลิตแอลกอฮอล์</p>	 <p>ปีงบประมาณ 2570 - 2571 มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและบริการที่เป็นเลิศ</p>	 <p>ปีงบประมาณ 2572 - 2573 สร้างความยั่งยืนทางธุรกิจแอลกอฮอล์</p>
<p>มุ่งเน้นการผลิตแอลกอฮอล์ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานการผลิตที่ดี สร้างความมั่นคงทางพลังงานและต้นทุนการผลิต</p>	<p>พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความบริสุทธิ์และคุณภาพสูง เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมและทางสาธารณสุขของประเทศ</p>	<p>มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่า ทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรพร้อมกับการส่งมอบมูลค่าสู่สังคม</p>
<p>การผลิตและผลิตภัณฑ์ (Production and Products)</p>		
<p>การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้มีความบริสุทธิ์สูงขึ้น - บำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพการผลิต (yield) ตามเป้าหมาย - บริหารจัดการพลังงานด้วยเทคโนโลยี - ปรับปรุงกระบวนการ/ลดขั้นตอนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือแนวคิดอื่น ๆ ในการปรับปรุงการทำงาน - พัฒนาระบบการผลิตแอลกอฮอล์สำหรับเป็นสารตั้งต้นทางยา (API) ตามมาตรฐาน PIC/s GMP - ศึกษาวิจัยการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบใหม่ประเภท first generation และ second generation ในระดับ Pilot plant สำเร็จ <p>ผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์ CRM/MED L/MED L Blue) มีการทดสอบตลาด (Sandbox) ควบคู่ไปกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ - เพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทะเบียนยา (ร้านขายยา) <p>บริการรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์และสุราบางชนิด</p>	<p>การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลิตแอลกอฮอล์ที่มีความบริสุทธิ์สูงขึ้นจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต - ผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเครื่องมือแพทย์ - ปรับปรุงกระบวนการ/ลดขั้นตอนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือแนวคิดอื่น ๆ ในการปรับปรุงการทำงาน - ศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study) ในการขยายตลาดจากการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบใหม่ประเภท first generation หรือ second generation <p>ผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์สารตั้งต้นทางยา) - มีแอลกอฮอล์ 99 ดีกรี ที่ผลิตได้เอง - เพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทะเบียนยา - พัฒนาผลิตภัณฑ์ทะเบียนเครื่องมือแพทย์ - ร่วมกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเพื่อต่อยอดการจำหน่ายต่างประเทศ - บริการรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์และสุราครอบคลุมทุกชนิด - เพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ออนไลน์ 	<p>การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนยาสามัญ - ปรับปรุงกระบวนการ/ลดขั้นตอนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือแนวคิดอื่น ๆ ในการปรับปรุงการทำงาน - ขยายกำลังการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบใหม่ ประเภท first generation หรือ second generation <p>ผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ - บริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data and Data Analytics)



เป้าหมาย		
<p>การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพการผลิตแอลกอฮอล์ไม่เกิน 4.2 กิโลกรัมต่อลิตร - ความสำเร็จดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้มีความบริสุทธิ์สูงขึ้นตามแผน เท่ากับร้อยละ 100 - ค่าใช้จ่ายของพลังงานไฟฟ้าที่ใช้ในการผลิตแอลกอฮอล์ลดลงกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 - จำนวนนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์อย่างน้อย 1 รายการ - ได้รับใบอนุญาตผลิตยา (ผลิตภัณฑ์สารตั้งต้นทางยา) - ความสำเร็จการศึกษาวิจัยการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบใหม่ในระดับ Pilot plant เท่ากับร้อยละ 100 <p>ผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการดำเนินกิจกรรมหลักเป็นไปตามเป้าหมาย - รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามเป้าหมาย - ได้รับใบอนุญาตผู้ขายส่งผลิตภัณฑ์ยา <p>ความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.50 คะแนน</p>	<p>การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถผลิตแอลกอฮอล์ 99 ดีกรี ไม่น้อยกว่า 7.5 ล้านลิตรต่อปี - ได้รับใบอนุญาตผลิตเครื่องมือแพทย์ - จำนวนนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์อย่างน้อย 1 รายการ - ความสำเร็จการศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายตลาดจากการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบใหม่ เท่ากับร้อยละ 100 <p>ผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์สารตั้งต้นทางยา) เป็นไปตามเป้าหมาย - รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์ 99 ดีกรี เป็นไปตามเป้าหมาย - มีผลิตภัณฑ์ใหม่ทะเบียนเครื่องมือแพทย์อย่างน้อย 1 รายการ - วางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทะเบียนยาบนห้างสรรพสินค้าได้สำเร็จ - ความสำเร็จการดำเนินโครงการร่วมกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมฯ ตามแผน เท่ากับร้อยละ 100 - รายได้จากการให้บริการรับรองคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย - จำหน่ายผลิตภัณฑ์ออนไลน์ผ่านหน้าเว็บไซต์องค์กรได้สำเร็จ <p>ความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.60 คะแนน</p>	<p>การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้รับใบอนุญาตผลิตยา (ผลิตภัณฑ์ทะเบียนยาสามัญ) - จำนวนนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์อย่างน้อย 1 รายการ - ความสำเร็จการดำเนินโครงการขยายกำลังการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบใหม่ตามแผน เท่ากับร้อยละ 100 <p>ผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จการดำเนินงานโครงการส่งออกผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ตามแผน เท่ากับร้อยละ 100 - ความสำเร็จการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data and Data Analytics) เป็นไปตามแผน เท่ากับร้อยละ 100 - ความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.70 คะแนน



ปีงบประมาณ 2569

สร้างเสถียรภาพของระบบผลิตแอลกอฮอล์

มุ่งเน้นการผลิตแอลกอฮอล์ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานการผลิตที่ดี
สร้างความมั่นคงทางพลังงานและต้นทุนการผลิต



ปีงบประมาณ 2570 - 2571

มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและบริการที่เป็นเลิศ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความบริสุทธิ์และคุณภาพสูง
เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมและทางสาธารณสุขของประเทศ



ปีงบประมาณ 2572 - 2573

สร้างความยั่งยืนทางธุรกิจแอลกอฮอล์

มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่า
ทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรพร้อมกับการส่งมอบมูลค่าสู่สังคม

การบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management)

- ทบทวนแนวทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์
- เพิ่มทักษะบุคลากรให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมรวมทั้ง Upskill & Reskill ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด
- ยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากร
- สร้างและสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรที่ดี

- โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) เพื่อตอบโจทย์ทิศทางการธุรกิจในอนาคต
- บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ
- ยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากร

- ยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากร

เป้าหมาย

- ดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ได้ตามแผนร้อยละ 100
- องค์การสุรา ได้รับการเปลี่ยนชื่อองค์กรให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจปัจจุบันและอนาคต
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากร ไม่น้อยกว่า 4.20 คะแนน
- คะแนน ITA มากกว่าหรือเท่ากับ 95 คะแนน
- นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ตามแผนร้อยละ 100

- ดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ได้ตามแผนร้อยละ 100
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากร ไม่น้อยกว่า 4.40 คะแนน
- คะแนน ITA มากกว่าหรือเท่ากับ 95 คะแนน
- ดำเนินการปรับปรุงสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ได้ตามแผนร้อยละ 100

- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากร ไม่น้อยกว่า 4.60 คะแนน
- คะแนน ITA มากกว่าหรือเท่ากับ 95 คะแนน



ปีงบประมาณ 2569

สร้างเสถียรภาพของระบบผลิตแอลกอฮอล์

มุ่งเน้นการผลิตแอลกอฮอล์ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานการผลิตที่ดี
สร้างความมั่นคงทางพลังงานและต้นทุนการผลิต



ปีงบประมาณ 2570 - 2571

มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและบริการที่เป็นเลิศ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความบริสุทธิ์และคุณภาพสูง
เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมและทางสาธารณสุขของประเทศ



ปีงบประมาณ 2572 - 2573

สร้างความยั่งยืนทางธุรกิจแอลกอฮอล์

มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่า
ทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรพร้อมกับการส่งมอบมูลค่าสู่สังคม

ความยั่งยืนองค์กร (Organizational Sustainability)

- ประกวตรางวัลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มอบให้กับโรงงานอุตสาหกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- ประกวตรางวัลระดับจังหวัด ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- บริหารความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมการเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

- สร้างการแสดงความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- บริหารความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมการเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

- บริหารความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมการเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย

- ได้รับรางวัล CSR-DIW Award อย่างน้อย 1 รางวัล
- คะแนนความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 4.50 คะแนน
- จำนวนการปล่อยปริมาณก๊าซเรือนกระจกลดลงจากปีฐาน (kgCO₂eq) มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 0.5

- ได้รับการรับรองอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 4 (GI 4)
- คะแนนความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 4.60 คะแนน
- จำนวนการปล่อยปริมาณก๊าซเรือนกระจกลดลงจากปีฐาน (kgCO₂eq) มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 1.5

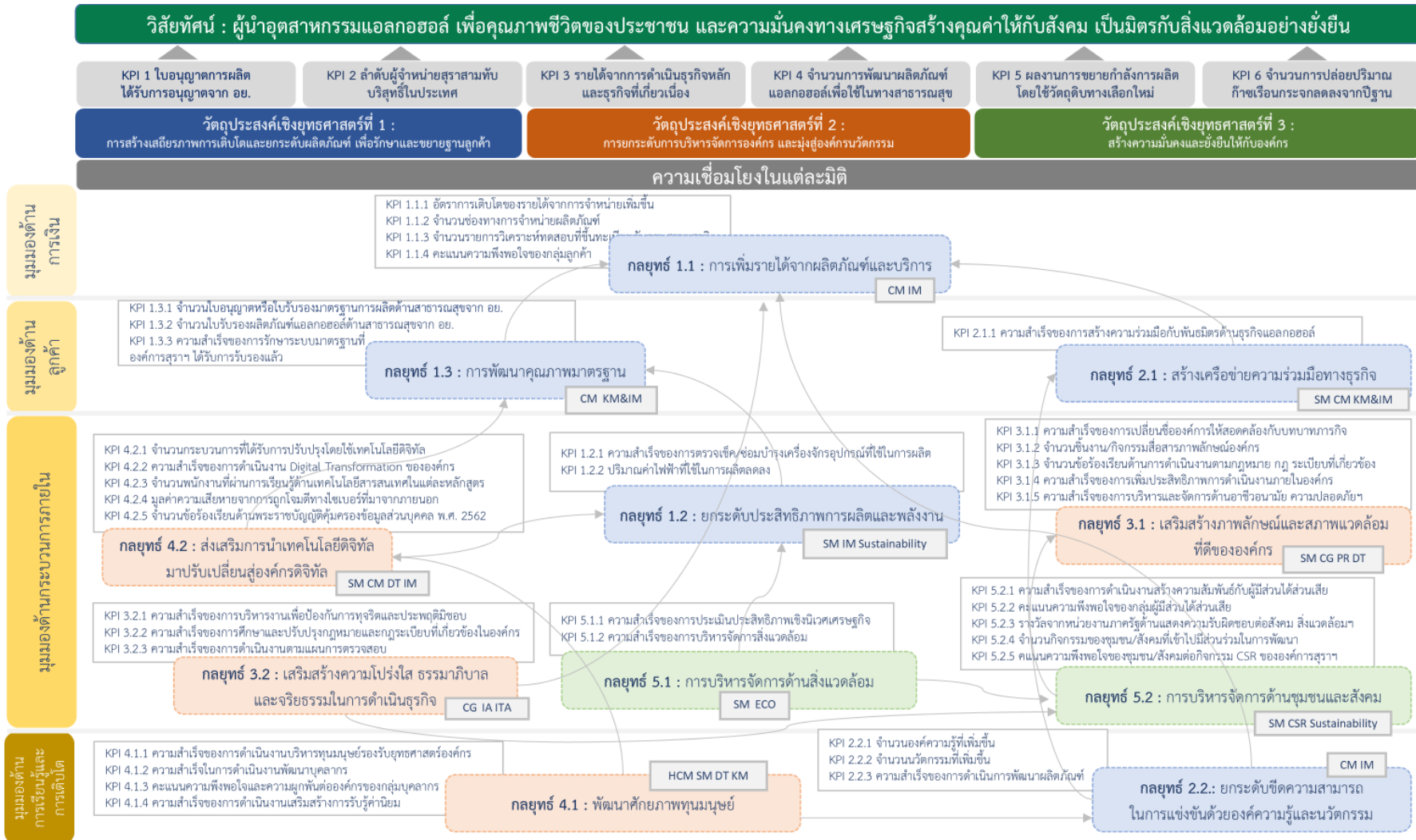
- คะแนนความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 4.70 คะแนน
- จำนวนการปล่อยปริมาณก๊าซเรือนกระจกลดลงจากปีฐาน (kgCO₂eq) มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 1.5



2.8 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา



2.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ



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

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

องค์การสุราฯ มีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ในการประชุมครั้งที่ 12/2567 เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2567 จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Good Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ขึ้น โดยการจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอน การทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการ กำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติตาม กฎระเบียบได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจในการบริหารงานและการให้บริการของ องค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งนโยบายนี้บังคับใช้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทุกคน

คำนิยาม

“กฎระเบียบ” หมายถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ

โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้

คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรมและดิจิทัล และ คณะอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บริหารและพนักงานขององค์การสุราทุกระดับ จะร่วมกันกำกับและขับเคลื่อน องค์กรในเชิงการบูรณาการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ให้มีการปฏิบัติตามหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 องค์การสุราฯ ร่วมกันกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการ ของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515 และแนวทางการ ปฏิบัติ 10 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การสนองบทบาทของภาครัฐ 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อ การตลาดที่เป็นธรรม 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การเปิดเผย ข้อมูล 6) คณะกรรมการ 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 8) จรรยาบรรณ 9) ความยั่งยืนและ นวัตกรรม และ 10) การติดตามผลการดำเนินการ

ข้อ 2 ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk) ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสื่อสาร เผยแพร่ความรู้ สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ข้อ 3 จัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เชิงบูรณาการ (GRC Culture) ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการ องค์กร และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ด้าน GRC ที่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างทันทั่วถึง

ข้อ 4 ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กร บนพื้นฐานของ หลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิดขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม รวมทั้งคำนึงถึงการกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถสนับสนุนการกำหนดแนวปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 5 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนิน กิจการขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดด้วยการบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยี สารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มี ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อ ลดภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบการดำเนินกิจการที่สำคัญขององค์กร อาทิ การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อ สร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ข้อ 6 จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามความคืบหน้า สอบทาน และ ตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจนการสื่อสารข้อมูล ต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้การสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กรจนเกิดการบูรณาการร่วมกัน

ประธานกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

บทที่ 3

กรอบแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล

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

3.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ

องค์การสุราฯ ได้นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ดังต่อไปนี้

3.2.1 บทบาทของภาครัฐ

หลักการ

ภาครัฐควรกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร รวมถึง ภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวปฏิบัติ

1. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การดำเนินการ และเจ้าของออกจากกันอย่างชัดเจน
2. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
3. ภาครัฐมีหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจโดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจและให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน
4. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรร่วมประชุมและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการ

5. ภาครัฐควรหารือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

7. ภาครัฐควรจัดให้มีระบบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

3.2.2 สิทธิและเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

หลักการ

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

แนวปฏิบัติ

1. จัดประชุมผู้ถือหุ้น
2. ดำเนินการในการประชุมผู้ถือหุ้น
3. จัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น

3.2.3 คณะกรรมการ

หลักการ

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

แนวปฏิบัติ

1. การดำเนินงานของคณะกรรมการ

1.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1.1.1 คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำในรัฐวิสาหกิจบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และทำหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานที่ดี รวมถึงเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

1.1.2 คณะกรรมการควรจัดทำนโยบายกำกับดูแลกิจการรวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

1.1.3 คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและฝ่ายจัดการให้ชัดเจน และกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ

1.1.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ และการบริหารงาน

1.1.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.1.6 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

1.1.7 คณะกรรมการควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นที่ตั้ง และคณะกรรมการไม่ควรกระทำการใด ๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ

1.1.8 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

1.1.9 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ การรักษาความน่าเชื่อถือ ความพร้อมใช้ของข้อมูล รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ และมาตรการป้องกันมิให้กรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูล นำข้อมูลไปใช้โดยมิชอบได้

1.1.10 คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของคณะกรรมการที่เป็นอิสระ โดยเมื่อได้รับแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ และความเกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดการ และควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ในกรณีที่คณะกรรมการที่เป็นอิสระเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่งจนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะการดำรงตำแหน่งของกรรมการโดยทันที

1.1.11 คณะกรรมการควรกำหนดบทบาท และหน้าที่ของประธานกรรมการให้ชัดเจน และสนับสนุนให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม

1.2 การประชุมคณะกรรมการ

1.2.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุม คณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า และในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมควรให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าว

1.2.2 คณะกรรมการควรมีการประชุมทุกเดือน

1.2.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจเข้าสู่วาระการประชุม

1.2.4 คณะกรรมการควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม

1.2.5 คณะกรรมการสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุม คณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด

1.2.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติ

1.2.7 กรรมการต้องเข้าประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุม คณะกรรมการ

1.2.8 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร มีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร และฝ่ายจัดการร่วมด้วย

1.2.9 คณะกรรมการควรดูแลให้มีระบบการบันทึกรายงานการประชุมให้รายงานการประชุมมีความถูกต้องและครบถ้วน

1.3 การพัฒนาคณะกรรมการ

1.3.1 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ได้รับคำแนะนำ และมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

1.3.2 คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

1.3.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนา ศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

1.4 การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

1.4.1 คณะกรรมการควรพิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการ

1.4.2 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนซึ่งประธานคณะอนุกรรมการและสมาชิกควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

1.4.3 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปี

1.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

1.5.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

1.5.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดจัดให้มีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตงานและคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม

1.5.3 คณะกรรมการควรกำกับให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งสำคัญ

1.5.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงานได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.5.5 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด และติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน

1.5.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ

1.5.7 คณะกรรมการควรให้คณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน พิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงาน และควรมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

1.6 การประเมินคณะกรรมการ

1.6.1 คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคลอย่างน้อยปีละครั้ง

1.6.2 คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการทบทวน กำหนดแนวทาง และเสนอประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ

1.6.3 คณะกรรมการควรนำผลการประเมินไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป

CG Code ได้วางหลักปฏิบัติที่คณะกรรมการ 8 ข้อหลัก ดังนี้



หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติที่ 1.1 คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(3) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติที่ 1.2 ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

(1) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว

(2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

(3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม

(4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (corporate resilience)

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

หลักปฏิบัติ 1.4 คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการและกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

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

หลักปฏิบัติ 2.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลาปานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการโดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (Strengthen Board Effectiveness)

หลักปฏิบัติ 3.1 คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.2 คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่าองค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

หลักปฏิบัติ 3.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.4 ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นนิติคณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และจงใจให้คณะกรรมการนำองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หลักปฏิบัติ 3.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

หลักปฏิบัติ 3.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

หลักปฏิบัติ 3.7 คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

หลักปฏิบัติ 3.8 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

หลักปฏิบัติ 3.9 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ 4.1 คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

หลักปฏิบัติ 4.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 4.3 คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

หลักปฏิบัติ 4.4 คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Nurture Innovation and Responsible Business)

หลักปฏิบัติ 5.1 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

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

หลักปฏิบัติ 5.3 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติ 5.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีการรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

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

หลักปฏิบัติ 6.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า องค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้อุตสาหกรรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 6.2 คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

หลักปฏิบัติ 6.3 คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัท กับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้อำนาจอันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับคู่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

หลักปฏิบัติ 6.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

หลักปฏิบัติ 6.5 คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส

หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)

หลักปฏิบัติ 7.1 คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 7.2 คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

หลักปฏิบัติ 7.3 ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักปฏิบัติ 7.4 คณะกรรมการควรพิจารณาทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

หลักปฏิบัติ 7.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงาน นักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

หลักปฏิบัติ 7.6 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

หลักปฏิบัติ 8.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

หลักปฏิบัติ 8.2 คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

หลักปฏิบัติ 8.3 คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

3.2.4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กฎหมายกำหนด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ และสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนักและให้ความมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจะพิจารณาระบุว่าผู้ใดคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วน และกำหนดลำดับความสำคัญให้เป็นข้อพิจารณาโดยไม่ผิดพลาด หรือทำให้การดำเนินกิจการต้องล้มเหลวหรือไม่สำเร็จในที่สุด

2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร และควรเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างชัดเจน และกำหนดให้มีการรับฟังความเห็นของประชาชน ในกรณีที่องค์การสุราฯ มีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

แนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

องค์การสุราฯ มีนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และถือปฏิบัติตามกรอบแนวคิด ประกาศนโยบายกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงให้เกิดความ

ตระหนักและสร้างจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีในสถานที่ทำงาน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการจัดการด้านความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ ดังนี้

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

9. มีการปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่อยู่กับสังคมด้วยความเข้าใจ เกื้อกูล มีจริยธรรมโปร่งใสเป็นธรรม คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการพัฒนาการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

1. เป็นองค์กรของประชาชนที่อยู่ร่วมกับสังคมด้วยความเข้าใจ และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
2. บริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน
3. ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการเติบโตขององค์กร
4. เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนให้กับสังคมและชุมชน
5. ให้ความสำคัญในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานที่ยึดมั่นตามมาตรฐานสากล หรือดำเนินการให้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนด
6. ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงาน สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
7. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ
8. แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับบุคคล และหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการรักษาสภาพแวดล้อมปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.2.5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
2. คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
3. คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล

3.2.6 การเปิดเผยข้อมูล

หลักการ

คณะกรรมการควรมีการกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน และเพียงพอ

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกระบวนการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน
2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่าเสมอ และทันเวลา
3. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางช่องต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก
4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อม และเพียงพอในการจัดทำข้อมูลและสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณะชน และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

3.2.7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หลักการ

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

แนวปฏิบัติ

ด้านความเสี่ยง

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ด้านควบคุมภายใน

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน
2. คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยคณะกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง และประธานกรรมการตรวจสอบควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

3. คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ กลไก หรือเครื่องมือที่ทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ
5. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้สอบบัญชีได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอ
6. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคคลหรือหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการตรวจสอบไว้ในรายงานประจำปี

ด้านนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้รับทราบ และมีการสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว

3.2.8 จรรยาบรรณ

หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี
2. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน
3. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติและมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

3.2.9 การติดตามผลการดำเนินงาน

หลักการ

ภาครัฐในฐานะเจ้าของ หรือคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

แนวปฏิบัติ

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

บทที่ 4

การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก

1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

หมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา 50 (10)

- ข้อ (10) ไม่รวมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ

หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 59 ที่บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของ หน่วยงานของรัฐที่มีข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับของทางราชการตามที่กฎหมายบัญญัติและต้องจัดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารดังกล่าวได้โดยสะดวก

หมวด 6 แผนนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 มาตรา 69 บัญญัติไว้ว่า...

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

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

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

เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ มีกรอบการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) การประเมินผลการดำเนินงาน (Key Performance Areas)

2) การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) 8 ด้าน

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

1. บทบาทของภาครัฐ
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. การเปิดเผยข้อมูล
6. คณะกรรมการ
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- 8. จรรยาบรรณ
- 9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม
- 10. การติดตามผลการดำเนินงาน

3) หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562

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

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

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

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





4.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน

1) องค์การสุราฯ มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์และค่านิยม ซึ่งได้กำหนดค่านิยม THAIS เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานองค์การสุราฯ ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้กลไกขับเคลื่อนตามแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ประจำปีงบประมาณ 2569-2573 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีเป้าประสงค์หลักและกลยุทธ์การดำเนินงาน ดังนี้

SO 1 การสร้างเสถียรภาพการเติบโตและยกระดับผลิตภัณ์เพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้า

Key Goals

- มีการผลิตแอลกอฮอล์ได้อย่างต่อเนื่อง เพียงพอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ
- เพิ่มมูลค่าธุรกิจด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- มีผลิตภัณ์หรือนวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน
- บริหารจัดการพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ยกระดับงานนวัตกรรม

Strategies

- กลยุทธ์ที่ 1.1 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณ์และบริการ
- กลยุทธ์ที่ 1.2 ยกระดับประสิทธิภาพการผลิตและพลังงาน
- กลยุทธ์ที่ 1.3 การพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
- กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ
- กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

SO 2 การยกระดับการบริหารจัดการองค์กร และมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม

Key Goals • พัฒนาและจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มความคล่องตัวกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

- ปรับภาพลักษณ์องค์กร

Strategies กลยุทธ์ที่ 3.1 เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4.2 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

SO 3 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร

Key Goals • ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

Strategies กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4.2 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

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

3) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)

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

โดยองค์การสุราฯ มีผลการประเมิน ITA ดังนี้

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ในปี 2562 - 2567						
หลักเกณฑ์	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ผลคะแนนการประเมิน ITA	89.31	64.54	97.46	91.82	95.94	91.04
ผลเกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสฯ	A	D	AA	A	AA	A

4) แผนวิสาหกิจประจำปี 2569 - 2573

โดยในแผนวิสาหกิจประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ระบุในยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากร และมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ

5) ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในปีงบประมาณ 2567 องค์การสุราฯ มีผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้ง 5 กลุ่ม ดังนี้

5.1) กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย

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

5.2) กลุ่มลูกค้า/ผู้ส่งมอบ

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

5.3) กลุ่มชุมชน/สังคม

- ที่มีต่อองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	สำรวจความพึงพอใจ		
1	เจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุภาพ	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
2	เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพเหมาะสม	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
3	กิจกรรมมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อชุมชน	4.44	พึงพอใจมาก
4	ท่านมีความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสุรา	4.44	พึงพอใจมาก
5	ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุรามีประโยชน์ต่อตัวท่านหรือไม่	4.56	พึงพอใจมากที่สุด
6	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์การสุราฯ ที่สม่ำเสมอ	4.33	พึงพอใจมาก
7	ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับทางองค์การฯ	4.44	พึงพอใจมาก
8	ท่านพอใจในมาตรการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของทางองค์การสุราฯ หรือไม่	4.44	พึงพอใจมาก
	รวม	4.47	พึงพอใจมาก

- ร้านค้าทาง FANPAGE : LDO PLACE

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	สำรวจความพึงพอใจ การประชาสัมพันธ์ร้านค้าทาง FANPAGE: LDO PLACE		
1	ท่านได้รับการแนะนำข้อมูลครบถ้วน	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
2	ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
3	ท่านได้รับความสนใจของผลิตภัณฑ์	4.67	พึงพอใจมากที่สุด



ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
4	ท่านมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเข้าร่วมการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง LDO PLACE	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
5	ท่านมีความพึงพอใจกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ผ่านทาง LDO PLACE	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
	รวม	4.67	พึงพอใจมากที่สุด

• โครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่

ข้อที่	คำถาม	ความพึงพอใจคะแนนเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	สำรวจความพึงพอใจโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่		
1	เจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุภาพ	4.69	พึงพอใจมากที่สุด
2	เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพเหมาะสม	4.66	พึงพอใจมากที่สุด
3	โครงการมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน	4.73	พึงพอใจมากที่สุด
4	ท่านมีความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสุรา	4.67	พึงพอใจมากที่สุด
5	ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับทางองค์การสุรา	4.60	พึงพอใจมากที่สุด
6	ท่านมีความพึงพอใจกับโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ 2566	4.66	พึงพอใจมากที่สุด
7	ท่านพอใจในมาตรการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของทางองค์การสุรา	4.61	พึงพอใจมากที่สุด
8	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้เกี่ยวกับน้ำหมักชีวภาพ	4.55	พึงพอใจมากที่สุด
9	ท่านพอใจในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การฯ ที่ทันสมัย และสม่ำเสมอ	4.55	พึงพอใจมากที่สุด
	รวม	4.64	พึงพอใจมากที่สุด

• การใช้น้ำหมักชีวภาพ

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

5.4) กลุ่มบุคลากร

- ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวม

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

- ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

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

5.5) ลูกค้า

ข้อความถาม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1) ราคาผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ	3.92	0.94	มาก
2) องค์การสุราฯ มีการส่งเสริมการตลาดและการทำโปรโมชั่น	3.58	1.05	มาก
3) การประชาสัมพันธ์และการโฆษณาขององค์การสุราฯ	3.51	1.09	มาก
4) ภาพรวมความพึงพอใจในการขายและการตลาด	3.87	0.94	มาก
5) ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.08	0.88	มาก
6) คุณภาพของผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์สอดคล้องตามคุณสมบัติ (Spec.)	4.43	0.76	มากที่สุด
7) ผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยสอดคล้องตามมาตรฐาน	4.50	0.69	มากที่สุด
8) ความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสารสนับสนุนด้านผลิตภัณฑ์	4.45	0.69	มากที่สุด
9) ลักษณะบรรจุภัณฑ์	4.36	0.76	มากที่สุด
10) ภาพรวมความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์	4.41	0.73	มากที่สุด
11) ความชัดเจนของข้อมูล	4.30	0.79	มากที่สุด
12) ความกระชับของขั้นตอนในการสั่งซื้อ	4.23	0.90	มากที่สุด



ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
13) การส่งมอบผลิตภัณฑ์ตรงตามระยะเวลา	4.40	0.77	มากที่สุด
14) การจัดส่งผลิตภัณฑ์ถูกต้องตามใบสั่งซื้อ	4.51	0.68	มากที่สุด
15) ความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์หลังจากการขนส่ง	4.42	0.70	มากที่สุด
16) ขั้นตอนการให้บริการหลังการขาย	4.18	0.91	มาก
17) ภาพรวมความพึงพอใจในขั้นตอนการให้บริการ	4.32	0.81	มากที่สุด
18) ความเป็นกันเองในการให้บริการของพนักงาน	4.40	0.79	มากที่สุด
19) ความเอาใจใส่ดูแลในการให้บริการของพนักงาน	4.35	0.83	มากที่สุด
20) ความรวดเร็วและกระตือรือร้นในการติดต่อประสานงานของพนักงาน	4.35	0.83	มากที่สุด
21) มีความรู้/ความเข้าใจในรายละเอียดผลิตภัณฑ์ของพนักงานขาย	4.34	0.76	มากที่สุด
22) ความสุภาพในการติดต่อสื่อสารของพนักงานขาย	4.40	0.74	มากที่สุด
23) ความสุภาพในการติดต่อสื่อสารของพนักงานขนส่ง	4.36	0.73	มากที่สุด
24) การแต่งกาย และความสะอาดของพนักงานขนส่ง	4.35	0.72	มากที่สุด
25) ภาพรวมความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงาน	4.36	0.81	มากที่สุด
26) ความครอบคลุมของช่องทางในการติดต่อ	4.08	0.94	มาก
27) ความรวดเร็วในการตอบสนองการติดต่อ	4.20	0.88	มาก
28) ภาพรวมความพึงพอใจในสถานที่ให้บริการ	4.16	0.84	มาก
29) การติดต่อขอซื้อสินค้าผ่าน LINE (Myshop, Official Account)	4.14	0.92	มาก
30) การซื้อสินค้าผ่าน Facebook	3.87	1.00	มาก
31) การซื้อสินค้าผ่าน Website	3.92	1.02	มาก
32) การแนบหลักฐานการชำระเงิน	4.11	0.81	มาก
33) ภาพรวมความพึงพอใจการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการให้บริการ	4.10	0.91	มาก
ความพึงพอใจโดยรวมต่อการให้บริการขององค์การสุรา	4.33	0.73	มากที่สุด

6) ผลประเมิน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปี 2567 ขององค์การสุรา อยู่ที่ระดับ 2.6368 โดยมีผลคะแนนในแต่ละหัวข้อ ดังนี้



ทั้งนี้ คณะผู้ตรวจประเมินสรุปประเด็นสำคัญที่องค์การสุราฯ ควรมีการดำเนินงานเพิ่มเติม องค์การสุราฯ จึงขอ
แสดงแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2568
1. การตอบสนองบทบาทของ ภาครัฐ (น้ำหนัก 5%)	ควรจัดทำ SIPOC และ AAR แยกออกเป็น กระบวนการย่อย ได้แก่ 1) การรายงานผลการ ดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 2) การ รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ตามมาตรฐานสากล และ 3) การรายงานการ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องกับกิจการ รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของ แต่ละกระบวนการอย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการ ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของ กระบวนการ ทั้งในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบ ย่อย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็น ข้อมูลประกอบการพัฒนา	ในปีบัญชี 2567 องค์การสุราฯ จัดทำ SIPOC และ AAR เป็นภาพรวม ดังนั้นในปีบัญชี 2568 จึงจะปรับปรุงแยกออกเป็นกระบวนการย่อย ดังนี้ 1. จัดทำ SIPOC และตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของ 3 กระบวนการย่อย 2. จัดทำ AAR เพื่อประเมินคุณภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการย่อย ทั้ง 3 กระบวนการ
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อ การตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนัก 10%)	ควรมีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมอย่าง ครบถ้วนทั้ง 5 ประเด็น อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ตามที่กำหนดไว้	รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและ แนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็น ธรรมอย่างครบถ้วน รายไตรมาส ได้แก่ 1. นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการ แข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2. นโยบายและแนวปฏิบัติในการ รับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่ 3. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อ จัดจ้างที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและ ผู้ส่งมอบ) 4. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้าน การทุจริตและรับสินบน 5. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยก บัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์
3. สิทธิและความเท่าเทียมกัน ของผู้ถือหุ้น (น้ำหนัก 10%)	ควรมีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นครบ ทั้ง 3 ประเด็น อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ กำหนดไว้	1. ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการ บริหารจัดการสิทธิการรายงานผลการ ปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับ ดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2568 ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ การดำเนินงานในปัจจุบัน 2. รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย และแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียม กันของผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วน รายไตรมาส ดังนี้



หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2568
		<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและแนวปฏิบัติการเก็บรักษาและป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน การไม่ล่วงละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาและลิขสิทธิ์ - นโยบายว่า ด้วย การ ป้องกัน ผลประโยชน์ทับซ้อนขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต - นโยบายและแนวปฏิบัติการป้องกันการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนัก 10%)	ควรจัดให้มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบกำกับดูแล การดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำ SIPOC และตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการ 2. จัดทำ AAR เพื่อประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
5. การเปิดเผยข้อมูล (น้ำหนัก 10%)	ควรกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละกระบวนการอย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ ทั้งในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา	ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละกระบวนการ เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างชัดเจน
6. คณะกรรมการ (น้ำหนัก 17%)	<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการองค์การสุราฯ ควรกำกับและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญเพื่อผลักดันผลการดำเนินงานของทุกแผนงานดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดครบถ้วนทุกแผนงาน - คณะกรรมการองค์การสุราฯ ควรจัดทำกฎบัตรของคณะอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการให้ครบถ้วนทุกคณะ <p>คณะกรรมการองค์การสุราฯ ควรทบทวนแผนพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลของ คณะกรรมการให้มีความชัดเจน โดยจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนา คณะกรรมการฯ เช่น ผลประเมินตนเองของ คณะกรรมการฯ ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะต่อผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการฯ ผู้บริหารองค์การสุราฯ กำกับและติดตามแผนของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ 1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2. แผนการตรวจสอบ ภายใน 3. แผนบริหารทุนมนุษย์ และ 4. แผนการจัดการความรู้ - จัดทำกฎบัตรของคณะอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจกรรมที่ยังไม่ได้จัดทำกฎบัตร ได้แก่ 1. คณะอนุกรรมการสรรหา 2. คณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และ 3. คณะอนุกรรมการประเมินผลผู้อำนวยการ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารฯ เห็นชอบ - แผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ คณะกรรมการบริหารฯ ประจำปี 2567 – 2569 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ ในการประชุมครั้งที่ 4/2567 วันที่ 30 เมษายน 2567 มติที่ 5.3/4/2567



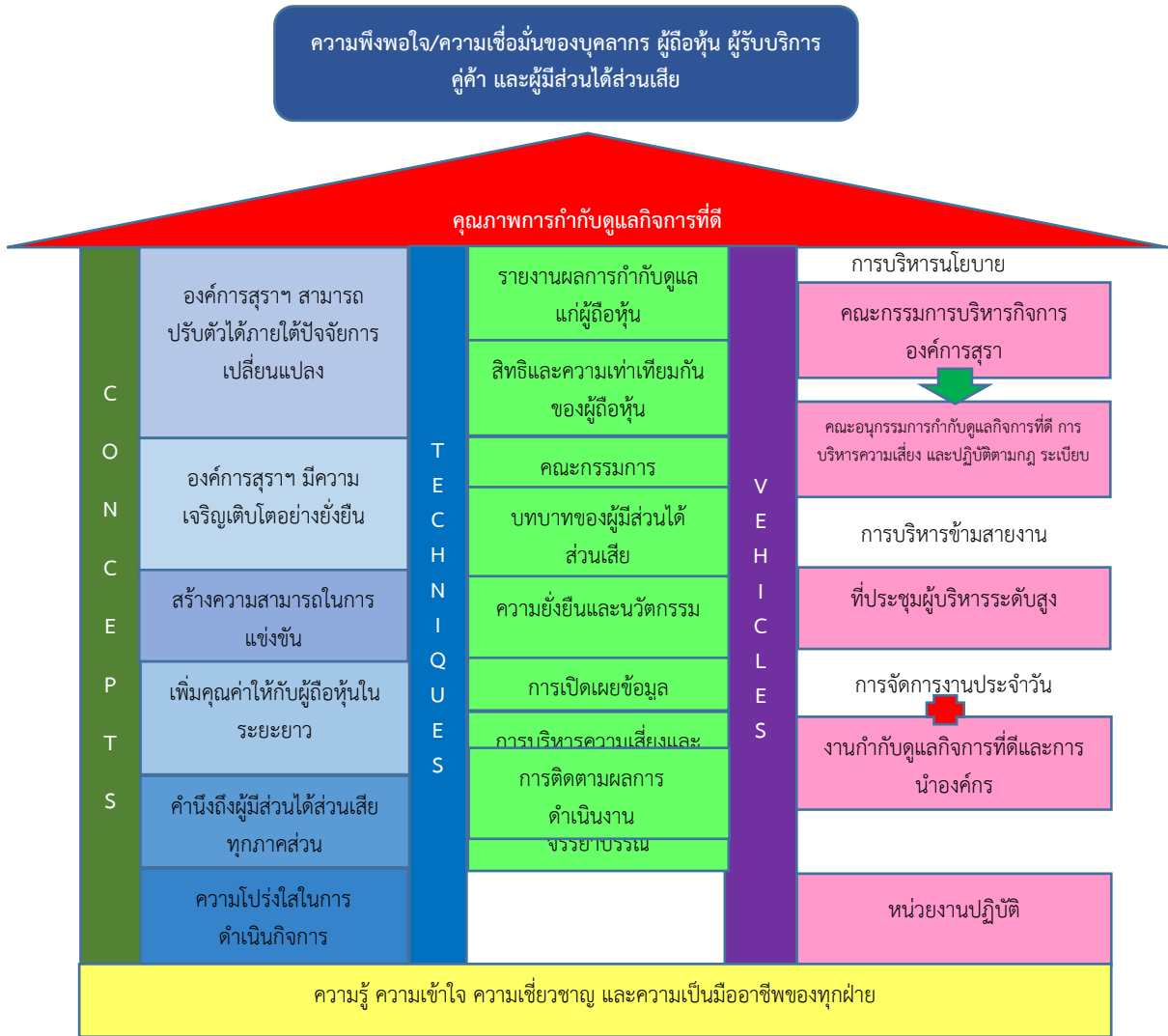
หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2568
	ประเมินตนเองของคณะกรรมการ และแนวโน้มธุรกิจในอนาคตที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การสุรา เป็นต้น	- ด้วยคณะกรรมการบริหารฯ ชุดปัจจุบัน จะครบวาระในเดือนกรกฎาคม 2568 ฉะนั้นหลังการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารฯ ชุดใหม่ จึงจะมีการทบทวนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ขององค์การสุรา และแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารฯ
7. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนัก 8%)	ควรมีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบที่จำแนกออกเป็นภาวะปกติ และภาวะพิเศษ เช่น การเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น โดยมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นรูปธรรม	- จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ชัดเจน แยกออกจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) - จัดทำ SIPOC และตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการ - จัดทำ AAR เพื่อประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
8. จรรยาบรรณ (น้ำหนัก 8%)	ควรเพิ่มกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่มีตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี พร้อมทั้งดำเนินการสำรวจการรับรู้ และการเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมตามค่านิยมของพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมต่อไป รวมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการองค์การสุรา อย่างเป็นรูปธรรม	- กิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่มีตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณรายเดือน เช่น การเผยแพร่ความรู้ที่เข้าใจง่าย (Infographic) การยกย่องเชิดชูพนักงานที่ทำความดี การจัดประกวด/เล่นเกมส์ การให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี เป็นต้น - มีการรายงานผลการดำเนินงานตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณต่อคณะกรรมการฯ รายไตรมาส - มีการรายงานประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามค่านิยมจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานองค์การสุรา รายปี
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม (น้ำหนัก 12%)	- ควรกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตเพิ่มเติม รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป	- จัดทำคู่มือระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ขององค์การสุรา - ปรับปรุงรายงานการพัฒนาความยั่งยืน ประจำปีงบประมาณ 2568 ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
10. การติดตามผลการดำเนินงาน (น้ำหนัก 10%)	- องค์การสุรา มีผลการดำเนินงานบางส่วนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การเบิกจ่ายงบลงทุน รายได้จากการดำเนินงาน เป็นต้น - ควรจัดให้มีการจัดทำรายงานด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินที่นำเสนอคณะกรรมการองค์การสุรา ให้มีรายละเอียดครบถ้วน และมีคุณภาพ โดยระบุทั้งปัญหา /อุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา / อุปสรรค หรือแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่าง	1. ปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนี้ - เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนปีงบประมาณ 2568 ให้ได้ตามแผน (มีผลการเบิกจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90) - กำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2568 ให้บรรลุตามเป้าหมาย



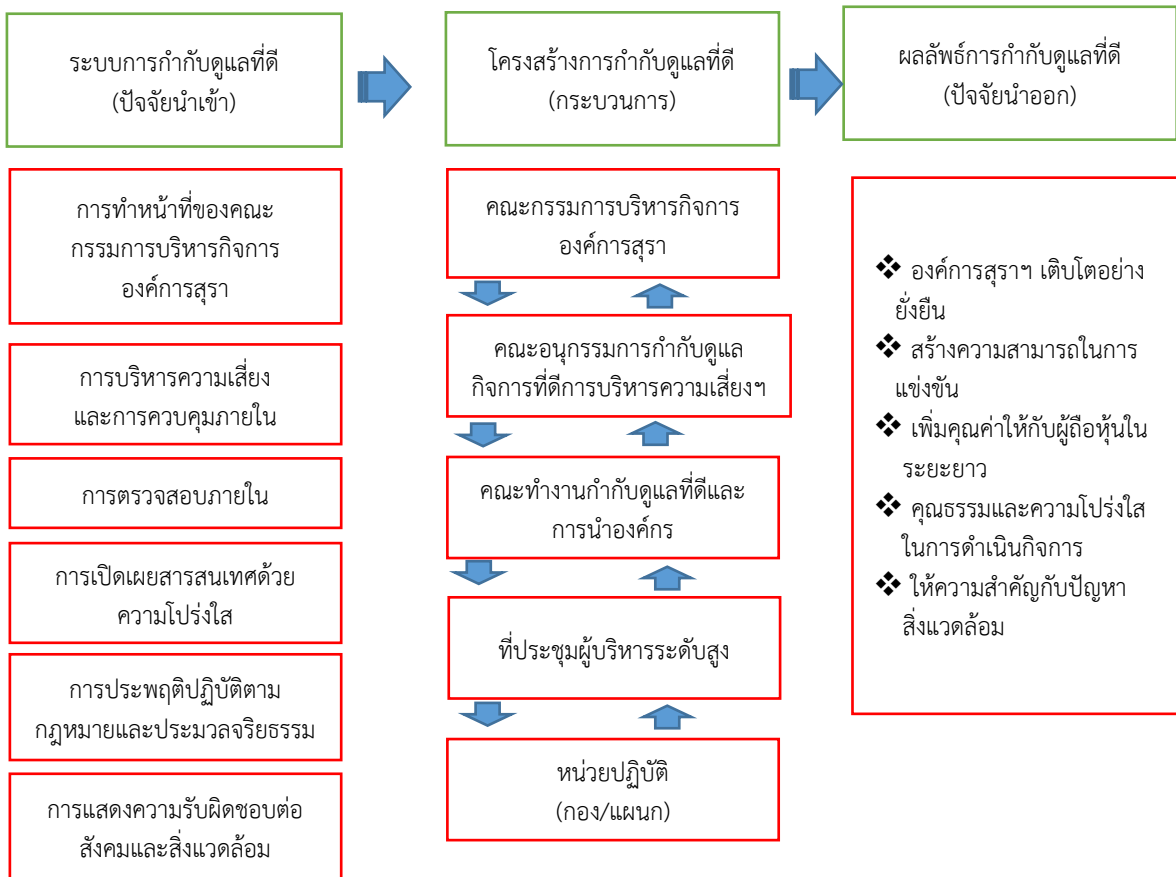
หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม	แนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2568
	<p>ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการกำกับ ติดตาม และให้ข้อสังเกตข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การสุรา เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตที่ให้ไว้ อย่างชัดเจนและครบถ้วนทุกครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของ คณะอนุกรรมการฯ ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารจัดการองค์กร แผนแม่บททวิศวรรษ รายงานต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการในการให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงาน <p>ควรจัดให้มีการประเมินคุณภาพและ / หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ / ระบบการจัดทำ รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงรายงานฯ ที่นำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสุรา เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการกำกับดูแลองค์กรของ คณะกรรมการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำกับติดตามผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดองค์กร ปีบัญชี 2568 ให้บรรลุตาม เป้าหมาย - รักษาฐานลูกค้าเก่า / หาลูกค้าราย ใหม่ ตลาดใหม่ เพื่อให้ผลประกอบการมีกำไร ในปีงบประมาณ 2568 - รายงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ให้มีรายละเอียดครบถ้วน <p>2. การดำเนินงานเพิ่มเติมจากปีที่ผ่านมา ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ SIPOC และตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของ กระบวนการ - จัดทำ AAR เพื่อประเมินคุณภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการ

4.3 โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ

องค์การสุราฯ ได้ยึดแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ.2562 จึงได้กำหนดโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพ ดังนี้



องค์การสุราฯ ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ดังนี้



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

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

4.4 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมและการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดี

SWOT Analysis

S
Strengths

- S1 มีฐานลูกค้าสุราสามทับที่มีความต้องการซื้อสุราสามทับ และกระจายอยู่ทั่วประเทศสามารถนำไปต่อยอดขยายผลิตภัณฑ์/บริการ/ธุรกิจใหม่ได้
- S2 การได้รับการรับรองมาตรฐานระดับประเทศและระดับสากลของระบบการจัดการองค์การ กระบวนการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นที่ยอมรับ
- S3 เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีกฎหมายรองรับเฉพาะให้สามารถการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศได้
- S4 การมีห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์ที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO/IEC 17025 และได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นห้องปฏิบัติการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ของ สมอ. และ อย.
- S5 มีการศึกษา วิจัย และพัฒนากระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

W
Weaknesses

- W1 เทคโนโลยีปัจจุบันไม่สามารถผลิตสุราสามทับที่มีแรงดันสูงกว่า 96 ดีกรีขึ้นไป ทำให้ต้องมีการจ้างผลิต
- W2 พึ่งพาระบบการกำจัดของเสีย (น้ำกากสา) จากหน่วยงานภายนอก
- W3 ขาดข้อมูลการศึกษาวิจัยตลาดที่ชัดเจนและทันสมัย
- W4 การพัฒนาทักษะแห่งอนาคตและทัศนคติของบุคลากรต่อการทำงานให้เท่ากัน การเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนอย่างก้าวกระโดดเป็นจริง (ความชำนาญการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ภูมิปัญญาประดิษฐ์ (AI), Critical Knowledge) เพื่อทำการตลาดเชิงรุก กระบวนการทำงานพัฒนาเทคโนโลยี และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน
- W5 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการยังไม่เต็มศักยภาพ
- W6 ที่ตั้งของสำนักงานอยู่ห่างไกลจากพื้นที่ธุรกิจทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารและขายได้อย่างยั่งยืน

O
Opportunities

- O1 องค์การอนามัยโลก(WHO) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ผลิตจะต้องเลือกใช้วัตถุดิบหรือส่วนผสมที่ได้มาตรฐานยา PIC/s GMP
- O2 ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับประเทศหรือระดับสากล
- O3 แนวโน้มความผันผวนในภาคการเกษตรจะสร้างแรงกดดันให้ราคาสินค้าเกษตรลดลง โดยเฉพาะมันสำปะหลังและอ้อย จึงเป็นโอกาสเชิงบวกให้สามารถลดต้นทุนการผลิตจากราคาวัตถุดิบที่ลดลงได้
- O4 พฤติกรรมผู้บริโภคตระหนักถึงสุขภาพ ความปลอดภัย และปริมาณของสารเคมีที่ร่างกายได้รับจากผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มสำเร็จรูป อาหาร และเครื่องดื่ม จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูงขององค์การสุรา ที่เป็นการผลิตจากกระบวนการทางธรรมชาติ
- O5 นโยบายภาครัฐด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในประเทศและต่างประเทศในการเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) สนับสนุนการดำเนินงานตามมาตรฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม
- O6 พฤติกรรมของคนยุคใหม่มีการใช้โซเชียลมีเดียมากขึ้นกับแพลตฟอร์มที่ได้รับความนิยม จึงเป็นช่องทางทางการตลาดได้ง่ายมากขึ้น รวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำกว่าสื่อดั้งเดิม

T
Threats

- T1 แนวโน้มลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมใช้สินค้าทดแทนผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราเพิ่มขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์การสุรา ลดลง เนื่องจากสินค้าทดแทนมีราคาถูกกว่าซื้อขายสะดวกกว่า
- T2 ภาวะเศรษฐกิจและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุรา ไม่เอื้อต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ/ธุรกิจใหม่ และมีข้อจำกัดทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน
- T3 การเปิดเสรีทางการค้าภายใต้ความตกลงการค้าเสรีไทย - ออสเตรเลีย (TAFTA) และความตกลงความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้นไทย-นิวซีแลนด์ (TNZCEP) อาจจะทำให้ลูกค้าหันไปนำเข้าสุราสามทับมาใช้ในประเทศมากขึ้น
- T4 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวทำให้ผู้ใช้สั่งซื้อสุราสามทับลดลง
- T5 ปรากฏการณ์โลกร้อนที่นับวันจะทวีความรุนแรงและสร้างผลกระทบต่ออากาศที่ ภัยแล้ง และน้ำท่วม ส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของผลผลิตทางการเกษตร
- T6 การดำเนินมาตรการกีดกันทางการค้าโลกโดยการขึ้นภาษีศุลกากรและจำกัดการนำเข้าของประเทมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา อาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการต่างประเทศที่องค์การสุราส่งออกเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อขยายฐานลูกค้ามายังไทยโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคา
- T7 ทัศนคติเชิงลบต่อด้านสุราของประชาชน มองว่าเป็นสิ่งไม่ดี เป็นอบายมุข และนำไปสู่ปัญหาสังคม ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร
- T8 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ต้องปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้าง บุคลากร กระบวนการเทคโนโลยี เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- T9 ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางสารสนเทศยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมให้สามารถรองรับการโจมตีทางไซเบอร์ในรูปแบบต่าง ๆ

* ประเด็น SWOT Analysis จากแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ปีงบประมาณ 2569 – 2573

การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ TOWs Matrix

	O : Oppotunities	T : Threats
S : Strenghts	<p>SO - ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส</p> <p>S-O : 1. ขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (S1-5, O3, O4, O5)</p> <p>S-O : 2. พัฒนาเทคโนโลยี/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (S2, S5, O1, O2)</p> <p>S-O : 3. สนับสนุนการสร้างความร่วมมือด้านการกำกับดูแลที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร (S3, S5, O2, O6)</p>	<p>ST - ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค</p> <p>S-T : 1. ติดตามการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับฯ ระเบียบฯ คำสั่ง นโยบาย คู่มือ หรือวิธีปฏิบัติ ที่ไม่เป็นปัจจุบันหรือเป็นปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน (S1-8, T3)</p> <p>S-T : 2. เสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริต (S1-8, T3)</p>
W : Weaknesses	<p>WO - ใช้โอกาสลดจุดอ่อน</p> <p>W-O : 1. ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (W4, W5, O6)</p> <p>W-O : 2. บูรณาการการบริหารความเสี่ยงในทุกกระบวนการ (W1-6, O3-5)</p> <p>W-O : 3. ติดตามแผนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (W4, O2)</p>	<p>WT - แก้ไขจุดอ่อน เลี่ยงอุปสรรค</p> <p>W-T : 1. ควบคุมดูแลการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ (W5, T8)</p> <p>W-T : 2. ติดตามการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริต (W4-5, T2)</p>

บทที่ 5

แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรประจำปีงบประมาณ 2569 – 2573

5.1 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรขององค์การสุราฯ

1. องค์การสุราฯ มีกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ส่งผลให้เกิดการบริหารงานที่มีคุณภาพ และมีการประเมินประสิทธิผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
2. องค์การสุราฯ ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการอย่างมีธรรมาภิบาล

5.2 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขับเคลื่อนแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
กลยุทธ์	
กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน	กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

5.3 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร กับยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

วิสัยทัศน์
ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ค่านิยม
Teamwork Humility Achievement Integrity Sustainability

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)		
SO1 การสร้างเสถียรภาพการเติบโตและยกระดับผลิตภัณฑ์ เพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้า	SO2 การยกระดับการบริหารจัดการองค์กร และมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม	SO3 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร
เป้าประสงค์ (Key Goals) ของ SO2		
พัฒนาและจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มความคล่องตัวกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล		ปรับภาพลักษณ์องค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์		ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง
กลยุทธ์ 3.1 เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร	กลยุทธ์ 3.2 ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาศักยภาพมนุษย์ กลยุทธ์ 4.2 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนองค์กรดิจิทัลบริหารจัดการด้านชุมชนและสังคม

แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

ทิศทางแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

Short Term ปี 2569	Medium Term ปี 2570-2571	Long Term ปี 2572-2573
ทบทวนปรับปรุงระบบงาน CG ขององค์กร ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ สสร. อย่างต่อเนื่อง	นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสนับสนุน หรือแก้ไขปัญหาในระบบงาน CG อย่างเป็นรูปธรรม	มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นที่ยอมรับด้าน การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและพัฒนาสู่ความยั่งยืน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

Short Term ปี 2569	Medium Term ปี 2570-2571	Long Term ปี 2572-2573
<ol style="list-style-type: none"> ระดับคะแนนประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานองค์การสุราฯ ไม่ต่ำกว่า 4.60 ผลประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่ต่ำกว่า 2.800 	<ol style="list-style-type: none"> ระดับคะแนนประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานองค์การสุราฯ ไม่ต่ำกว่า 4.70 ผลประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่ต่ำกว่า 3.000 ผลประเมิน ITA มากกว่าหรือเท่ากับ 95 คะแนน มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงานด้าน CG ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> ระดับคะแนนประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานองค์การสุราฯ ไม่ต่ำกว่า 4.80 ผลประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่ต่ำกว่า 3.200 ผลประเมิน ITA มากกว่าหรือเท่ากับ 95 คะแนน เสนอขอรับรางวัลด้านการดำเนินงานอย่างโปร่งใส หรือการบริหารจัดการองค์กรดีเด่นจากหน่วยงานภายนอก

ประเด็นยุทธศาสตร์	
1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
กลยุทธ์ (Strategies)	
1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน	2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
แผนงาน/กิจกรรม	
<ul style="list-style-type: none"> การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร รายงานความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการต่อ คณะอนุกรรมการและคณะกรรมการบริหาร รายไตรมาส การกำกับดูแลการจัดประชุมและภารกิจของคณะกรรมการบริหารฯ จัดทำรายงานประจำปี และเผยแพร่ กำกับดูแลการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำ/ทบทวนคู่มือการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร กำหนดแนวปฏิบัติด้าน CG เพื่อบูรณาการกับระบบ GRC การทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ ให้เป็นปัจจุบัน การสื่อสารนโยบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน/ภายนอก การป้องกันและปราบปรามการทุจริต กิจกรรม LDO CULTURE DAY กิจกรรมด้าน CSR การจัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล การสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



5.4 แผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2573

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ด้าน CG&Leadership
				69	70	71	72	73					
ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	การดำเนินกิจการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล การบริหารงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐานสากล การบริหารงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร รายงานความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารรายไตรมาส การกำกับดูแลการจัดประชุมและภารกิจของคณะกรรมการบริหารฯ จัดทำรายงานประจำปีและเผยแพร่ 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ระดับคะแนน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ ร้อยละความสำเร็จของแผน ร้อยละความสำเร็จของแผน ข้อมูลครบถ้วนทุกประเด็น และเปิดเผยข้อมูลภายในกรอบระยะเวลาที่ สคร. กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับคะแนน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ สูงกว่าปีที่ผ่านมา มีการรายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการ การบริหารทุกไตรมาส การดำเนินงานคณะกรรมการบริหารฯ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์กรสุราฯ ประจำปี 	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากลและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ เลขานุการ คณะกรรมการจัดทำรายงานประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> (1) - (10) (6), (10) (6) (5)



ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ด้าน CG&Leadership
				69	70	71	72	73					
ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	การดำเนินกิจการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล การบริหารงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแลการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> คะแนนEnabler CG หัวข้อ บทบาทเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ บทบาทเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม สูงกว่าปีที่ผ่านมา 	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากลและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> หัวหน้ากองคลัง, หัวหน้ากองการตลาดฯ 	<ul style="list-style-type: none"> (2)
			<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำ/ทบทวนคู่มือการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละความสำเร็จของแผน 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการเป็นไปตามแผนร้อยละ 100 		<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ 	<ul style="list-style-type: none"> (6)
			<ul style="list-style-type: none"> กำหนดแนวปฏิบัติด้าน CG เพื่อบูรณาการกับระบบ GRC 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สูงกว่าปีที่ผ่านมา 		<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ 	<ul style="list-style-type: none"> (7)
			<ul style="list-style-type: none"> การทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ ให้เป็นปัจจุบัน 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละความสำเร็จของแผน 	<ul style="list-style-type: none"> กฎหมาย กฎระเบียบ ได้รับการทบทวนปรับปรุง 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance unit 	<ul style="list-style-type: none"> (6) 	



ประเด็น ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ ด้าน CG&Leadership
				69	70	71	72	73					
2. สร้างความ เชื่อมั่นและการ ยอมรับจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นรากฐานสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน	มีภาพลักษณ์ ที่ดี เป็นที่ ยอมรับของ ลูกค้า และผู้มี ส่วนได้ส่วน เสีย	2. สร้างการมี ส่วนร่วมของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารนโยบายแก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใน/ภายนอก 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • ร้อยละความสำเร็จ ของแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารนโยบาย แก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ครบถ้วนทุก ช่องทาง 	ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียให้การ ยอมรับและ เชื่อมั่นใน องค์การ	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงาน ด้านการกำกับ ดูแลที่ดีฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • (4)
			<ul style="list-style-type: none"> • การป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • คะแนน ITA โดยรวม 	<ul style="list-style-type: none"> • ผลประเมิน ITA มากกว่าหรือ เท่ากับ 95 คะแนน 		<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงาน ป้องกันและ ต่อต้านทุจริต 	<ul style="list-style-type: none"> • (8)
			<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรม LDO CULTURE DAY 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • ร้อยละความสำเร็จ ของแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • รายงานสำรวจ การรับรู้และ ความเข้าใจฯ 		<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงาน จัดกิจกรรม LDO Culture day 	<ul style="list-style-type: none"> • (4-9)
			<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรมด้าน CSR 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับคะแนนความ พึงพอใจของชุมชน สังคม 	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับคะแนน ความพึงพอใจ ของชุมชน สังคม สูงกว่าปี ที่ผ่านมา 		<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงาน CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • (4), (9)
			<ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำรายงาน ความยั่งยืนตาม มาตรฐานสากล 	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> • Enabler CG หัวข้อ ความยั่งยืนและ นวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ ความ ยั่งยืนและ นวัตกรรม สูง กว่าปีที่ผ่านมา 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงาน การพัฒนา ความยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> • (9) 	



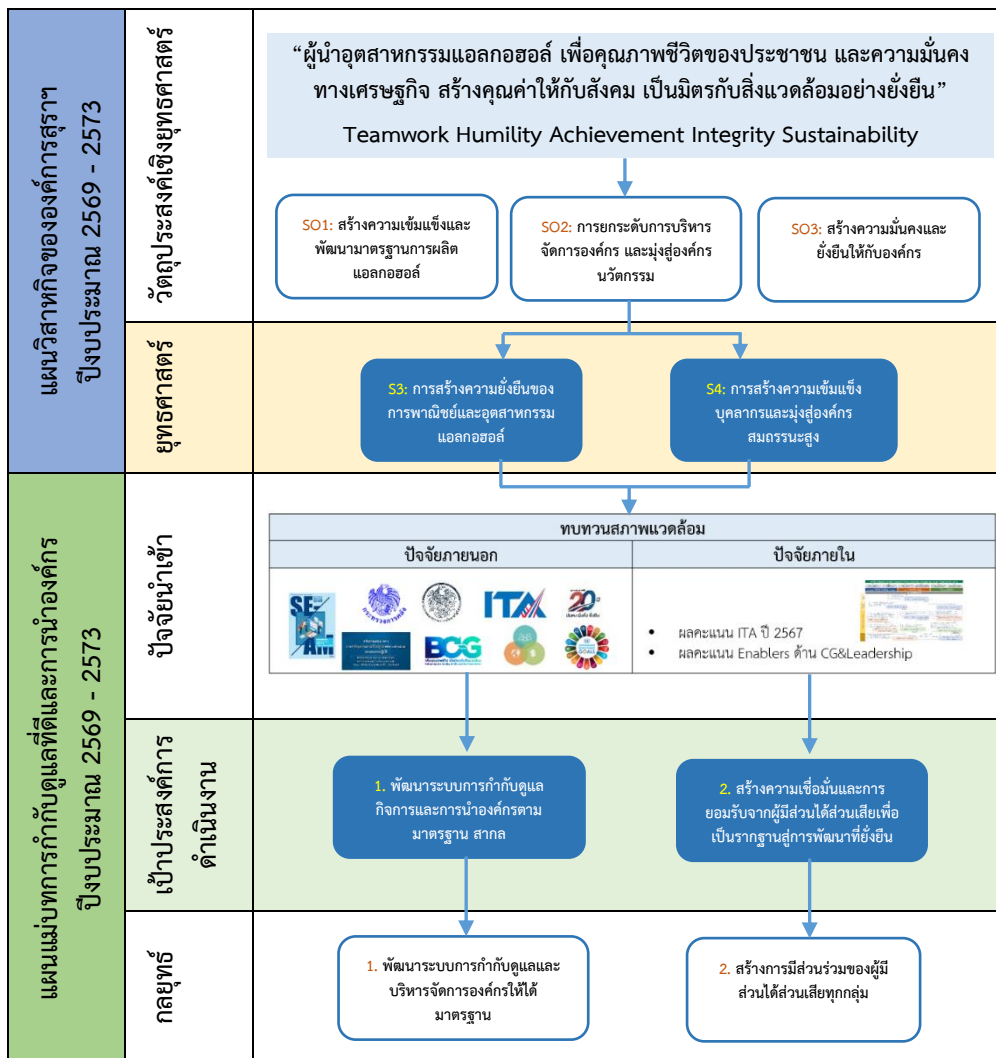
ประเด็น ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ)					ตัวชี้วัด	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ ด้าน CG&Leadership
				69	70	71	72	73					
			<ul style="list-style-type: none"> การสร้างความสัมพันธ์ และบริหารจัดการผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย 						<ul style="list-style-type: none"> ระดับคะแนนความ พึงพอใจของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับคะแนน ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย สูงกว่า ปีที่ผ่านมา 		<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงาน ด้านการ มุ่งเน้นผู้มีส่วน ได้ส่วน เสียและ ลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> (4)

หมายเหตุ:

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



ภาพรวมแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2569 - 2573





บทที่ 6

แผนปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569



1. แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ระดับคะแนน Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่น้อยกว่า 2.8000 คะแนน
ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้มีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Enabler ด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ
2. เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีตามหลักสากล

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข		
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย					
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบาย คู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติ																	
2.	ดำเนินงานระบบหรือ กระบวนการตามที่ได้กำหนดไว้	←																→
3.	ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพ ของระบบหรือกระบวนการที่ กำหนดไว้																	
4.	ติดตามผลการดำเนินงาน และ รายงานผล	←	→		←	→		←	→		←	→		←	→			

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



2. แผนการรายงานความก้าวหน้าแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารรายไตรมาส

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้คณะกรรมการให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา
2. เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน	ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์
กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี
ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

รายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารฯ รายไตรมาส
ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข		
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย					
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบายและ แผนงานของระบบการจัดการ องค์กรที่สำคัญ	←																
2.	ดำเนินงานแผนงานตามที่ได้ กำหนดไว้	←																
3.	ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพ ของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณา ให้ความเห็นชอบการติดตามผล การดำเนินงาน													←				
4.	ติดตามผลการดำเนินงาน และ รายงานผล	←	→		←	→		←	→		←	→						

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



3. แผนการกำกับดูแลการจัดประชุมและภารกิจของคณะกรรมการบริหารฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน	ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์
กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี
ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้มีคณะกรรมการที่มีศักยภาพและเหมาะสมในการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อให้การบริหารงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

การดำเนินงานคณะกรรมการบริหารฯ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ผู้รับผิดชอบ: เลขานุการ

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข		
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย					
1.	กำหนด Skill Matrix และ แนวทางการสรรหากรรมการ	←		→														
2.	กำหนดทิศทาง ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปี	←																
3.	การประเมินผู้บริหารสูงสุดและ ผู้บริหารระดับสูง											←						
4.	การจัดทำปฏิทินการประชุม และการเข้าร่วมประชุม	←		→														
5.	การประเมินตนเองของคณะ กรรมการบริหารฯ											←						

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



4. แผนการจัดทำรายงานประจำปี และเผยแพร่

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

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

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้มีการจัดทำรายงานประจำปีขององค์กร
2. เพื่อเผยแพร่ผลการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์การสุราฯ ประจำปี
ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานจัดทำรายงานประจำปี

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข		
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย					
1.	รวบรวมข้อมูล	←→																
2.	จัดทำร่างรายงานประจำปี	←→																
3.	นำเสนอผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติ		←→															
4.	เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี			←→														
5.	ประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ / ระบบการเปิดเผยข้อมูล										←→							

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ←→

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ←→



5. แผนกำกับดูแลการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ บทบาทเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	ไม่น้อยกว่า 2.2000 คะแนน
ผลลัพธ์: การบริหารจัดการขององค์กร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักสากล และมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม
3. เพื่อดำเนินธุรกิจโดยต่อต้านการทุจริตและรับสินบน

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม

ผู้รับผิดชอบ: หัวหน้ากองคลัง, หัวหน้ากองการตลาดและจำหน่าย

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย				
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบาย คู่มือหรือแนวทางปฏิบัติ																
2.	ดำเนินงานระบบหรือกระบวนการตามที่ได้กำหนดไว้	←															→
3.	ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพของระบบหรือกระบวนการที่กำหนดไว้																
4.	ติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผล	←	→		←	→		←	→		←	→					

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



6. แผนการจัดทำ/ทบทวนคู่มือการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน

ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: พนักงานทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความ
เข้าใจและปฏิบัติตามคู่มือได้อย่างถูกต้อง

การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีได้อย่างถูกต้อง
2. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีคู่มือการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรใช้งานที่เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน
ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย				
1.	นำผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาวิเคราะห์ รวมถึงผลการรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				←→												
2.	ผลประเมินจาก สคร.						←→										
3.	ทบทวนคู่มือการกำกับดูแลที่ดีฯ										←→						
4.	ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพของระบบหรือกระบวนการที่กำหนดไว้											←→					

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ←→

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ←→



7. แผนการกำหนดแนวปฏิบัติด้าน CG เพื่อบูรณาการกับระบบ GRC

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ การบริหาร
ความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ไม่น้อยกว่า 2.1000 คะแนน

ผลลัพธ์: การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและ
การนำองค์กร

การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อกำหนดแนวทางในการเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมของระบบ
การบริหารจัดการหลักขององค์กร
2. เพื่อให้การบริหารงานสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างยั่งยืน

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย				
1.	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	←→															
2.	กำหนดแนวทางในการกำกับ ดูแลและการติดตามการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน	←												→			
3.	บูรณาการในเรื่อง GRC	←												→			
4.	ประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิผลของกระบวนการ										←→			→			
5.	สรุปรายงาน	←→			←→			←→			←→			→			

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ←→

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ←→



8. แผนการทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ ให้เป็นปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน	ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุรา กฎหมาย กฎ ระเบียบ มีความเป็นปัจจุบัน และเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ

วัตถุประสงค์:

- เพื่อให้ใช้งานกฎหมาย กฎ ระเบียบ จากภายนอกเป็นฉบับปัจจุบัน
- เพื่อให้มีการทบทวนระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ภายในองค์กร ให้สอดคล้องตามกฎหมายภายนอก และเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่ใช้งานมีความเป็นปัจจุบันและทันสมัย

ผู้รับผิดชอบ: Compliance unit

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข		
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย					
1.	รวบรวมกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ	←	→															
2.	แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการอัปเดตกฎหมายที่ใช้งาน	←																
3.	สุ่มตรวจการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ	←																
4.	ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ	←																
5.	สรุปรายงาน																	

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



9. การสื่อสารนโยบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน/ภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน

ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การเผยแพร่นโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ

นโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ ได้รับการเผยแพร่ทุกช่องทางที่กำหนด

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และเข้าใจนโยบายขององค์การสุรา
2. เพื่อให้มีพนักงานทุกระดับรับนโยบายไปดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

นโยบายขององค์การสุราฯ ได้รับการเผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข		
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย					
1.	นำผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาวิเคราะห์ รวมถึงผลการรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				←	→												
2.	ผลประเมินจาก สคร.						←	→										
3.	ทบทวนคู่มือการกำกับดูแลที่ดีฯ										←	→						
4.	สรุปรายงาน										←	→						

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



10. การป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: คะแนน ITA โดยรวม

คะแนน ITA โดยรวม ไม่ต่ำกว่าระดับ 95 คะแนน

ผลลัพธ์: มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อป้องกันการทุจริตภายในองค์กร
2. เพื่อปลูกจิตสำนึกของพนักงานและผู้บริหารในการต่อต้านการทุจริต

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

การบริหารงานขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานป้องกันและต่อต้านการทุจริต

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)											ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข			
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค				กย		
1.	ทบทวนนโยบายและคู่มือ ได้แก่ คู่มือจรรยาบรรณ, คู่มือผลประโยชน์ทับซ้อน, คู่มือการต่อต้านการทุจริตและเจตจำนงการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันขององค์กร							←										
2.	เผยแพร่นโยบายและคู่มือ										←							
3.	กิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี	←																
5.	สรุปรายงาน	←	→		←	→		←	→		←	→						

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



11. กิจกรรม LDO CULTURE DAY

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ร้อยละความสำเร็จของแผน

ดำเนินงานได้ตามแผนร้อยละ 100

ผลลัพธ์: การรับรู้และความเข้าใจ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายงานการรับรู้และความเข้าใจ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความตระหนักในด้านต่างๆ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. เพื่อเป็นช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้การดำเนินงานขององค์การสุรา และให้ข้อคิดเห็น

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานจัดกิจกรรม LDO CULTURE DAY

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)											ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข		
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค				กย	
1.	จัดทำแผนดำเนินงานกิจกรรม LDO CULTURE DAY ประจำปี	←	→														
2.	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้		←	→													
3.	สรุปรายงาน			←	→												

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



12. กิจกรรมด้าน CSR

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ระดับคะแนนความพึงพอใจของชุมชนสังคม

ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา

ผลลัพธ์: มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร

วัตถุประสงค์:

- เพื่อนำความสามารถพิเศษขององค์กรไปใช้ประโยชน์ต่อชุมชนรอบข้าง
- เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกับชุมชนสังคม

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงาน CSR

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย				
1.	จัดทำแผนดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี	←	→														
2.	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้	←												→			
3.	สรุปรายงาน	←	→		←	→		←	→		←	→					

หมายเหตุ: ระยะเวลาที่กำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



13. แผนการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ระดับคะแนน Enabler CG หัวข้อ ความยั่งยืนและนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 2.4000 คะแนน

ผลลัพธ์: การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบทุกแผนก/กอง การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อให้องค์กรมีการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และคณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)												ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย				
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืนและนวัตกรรม																
2.	แผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี ด้านความยั่งยืนและนวัตกรรม																
3.	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้	←												→			
4.	จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนประจำปี																
5.	สรุปรายงาน	←	→		←	→		←	→		←	→					

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔



14. แผนการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 2. สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2. สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต: ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา

ผลลัพธ์: มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. เพื่อให้มีการบริหารข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและนำไปพัฒนา

เป้าหมายของแผน/กิจกรรม:

องค์กรมีการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)											ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	
		ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค				กย
1.	จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											←	→			
2.	แผนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและประจำปี											←	→			
3.	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้	←											→			
4.	ประเมินคุณภาพ และ / หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											←	→			
5.	สรุปรายงาน	←	→		←	→		←	→		←	→				

หมายเหตุ: ระยะเวลากำหนดตามแผน ↔

ระยะเวลาการดำเนินงานจริง ↔