



แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566  
(Action Plan)

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

โดย  
บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด

**FPRI ADVISORY**

ฉบับทบทวนครั้งที่ 2/2566

## คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยที่ผ่านมาระบบโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ดำเนินการนำแนวคิดระบบ EVM มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร

การดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 นั้น กำหนดให้มีการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ พร้อมดำเนินงานต่อเนื่องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 (Action Plan) ฉบับนี้ ได้จากการร่วมกันระหว่างที่ปรึกษา ผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟ และที่ปรึกษา โดยนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากกลั่นกรอง กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำแผนการดำเนินงาน (แผนปฏิบัติการ) เพื่อให้โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 (ทบทวนปี 2566) ของโรงงานไฟได้อย่างสมบูรณ์ถัดไป

## FPRI ADVISORY

บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด  
มกราคม 2566

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) .....	1
1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ โรงงานไฟ .....	4
1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงงานไฟ.....	4
1.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี.....	9
1.3 แนวคิดในการพัฒนาแผนปฏิบัติการ .....	12
1.4 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์ และระบบ BSC .....	14
2. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ของ โรงงานไฟ.....	16
1) โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566.....	19
2) โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ .....	23
3) โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต.....	28
ภาคผนวก ก. ตารางกิจกรรม/แผนงาน/โครงการประจำปีงบประมาณ 2566 ของโรงงานไฟ.....	33
ภาคผนวก ข. สรุปรายงานการประชุม เพื่อหารือแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566.....	37
ภาคผนวก ค. ความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP).....	43
ภาคผนวก ง. แนวคิดแผนบริหารความเสี่ยงแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 .....	51

## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

ปัจจุบัน โรงงานไฟมียุทธศาสตร์ฉบับล่าสุด คือ แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนปี 2565) ในครั้งนี้ ทางโรงงานไฟจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานประจำปีให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กรในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทุกชนิด เพื่อหารายได้ให้รัฐ

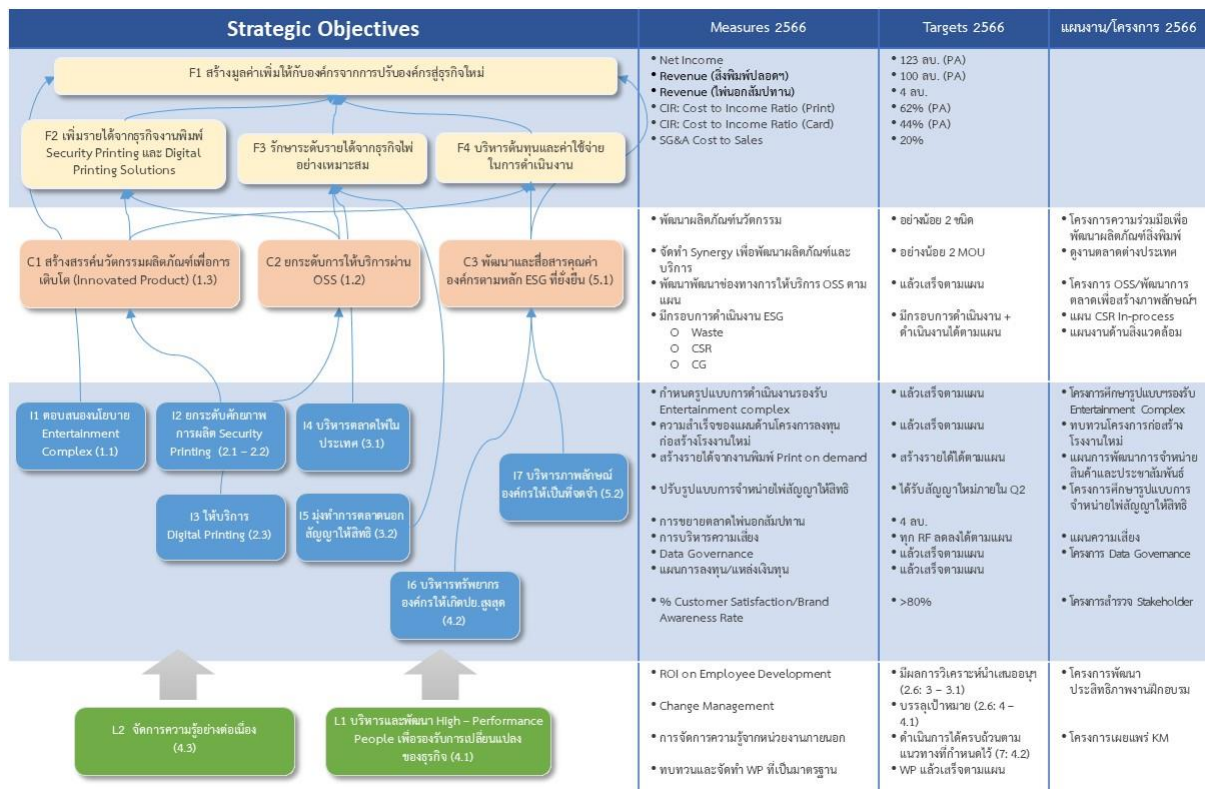
ขั้นตอนในการจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน และนำข้อมูลและรายละเอียดมาวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้รับไว้ นำไปสู่การเขียนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและนำไปปฏิบัติ โดยรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ จำเป็นต้องครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญ ประกอบด้วย ชื่อแผนงาน ขั้นตอนหรือกระบวนการ กิจกรรม ระยะเวลา ความเสี่ยง/แผนสำรอง งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการ ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ หลังจากนั้น โรงงานไฟได้มีการกำหนดกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสรุปผลและปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการที่ไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

ในการนี้ ทางโรงงานไฟดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2566 เพื่อนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากการกลั่นกรอง กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำแผนการดำเนินงาน (แผนปฏิบัติการ) เพื่อให้โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้โดยทางที่ปรึกษา ผู้บริหารและคณะทำงานของโรงงานไฟ ได้มีการหารือแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 จากการหารือกับคณะทำงานส่วนงานต่างๆ ของโรงงานไฟ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

วันที่	กระบวนการดำเนินงาน
6 มิถุนายน 2565	การประชุมหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการโรงงานไฟ</li> <li>- รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ</li> <li>- หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าส่วนงาน</li> </ul>
20 มิถุนายน 2565	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่ออบรมแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอต่อผู้บริหารและคณะทำงานโรงงานไฟฯ</li> </ul>
1 กรกฎาคม 2565	การประชุมหารือเพื่อพิจารณากิจกรรม/แผนงาน/โครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ประจำปี 2566 ระดับองค์กร สำหรับหัวหน้าศูนย์ธุรกิจ
4 กรกฎาคม 2565	การประชุมหารือเพื่อพิจารณากิจกรรม/แผนงาน/โครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกำหนด
6 กรกฎาคม 2565	แผนการดำเนินงาน (Action Plan) ประจำปี 2566 สำหรับทุกส่วนงาน
12 กรกฎาคม 2565	การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 สำหรับคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
27 กรกฎาคม 2565	นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ พิจารณาเห็นชอบ
28 กันยายน 2565	นำเสนอการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) ประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ตามหลักเกณฑ์ สคร. ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบ
31 มกราคม 2566	นำเสนอการทบทวนแผนปฏิบัติการของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566 (ครั้งที่ 2/2566) ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบ

ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการ จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงกันระหว่างแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการเป็นสำคัญ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นเมื่อได้ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สมบูรณ์แล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งระบบ BSC ดังกล่าว ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าหมาย หรือ เป้าประสงค์ และเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในระบบ BSC นี้ จะเป็นกรอบในการกำหนดโครงการ หรือ แผนปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

จากกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566 - 2570 โรงงานไฟสามารถสรุปแผนยุทธศาสตร์ได้ 5 แผนยุทธศาสตร์ โดยในระยะสั้น ประจำปี 2566 กำหนดกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพแสดง Strategy Map โรงงานไฟ ตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2566 – 2570

ซึ่งทางโรงงานไฟ ได้มีโครงการที่ดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ที่มีความสำคัญ และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟได้ มีจำนวนทั้งสิ้น 5 โครงการ จำแนกตามผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

ลำดับที่	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	วิธีดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการศึกษาและนำเสนอรูปแบบการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ	2,000,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
2	โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566	1,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
3	โครงการศึกษารูปแบบการดำเนินงานรองรับ Entertainment Complex	2,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	2,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
5	โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต	1,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ

ต่อมาในการประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 14/2565 เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2565 มีข้อเสนอแนะให้โรงงานไฟฯ พิจารณาทบทวนโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 จำนวน 2 โครงการ คือ โครงการศึกษาและนำเสนอรูปแบบการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ วงเงิน 2,000,000 บาท และโครงการศึกษารูปแบบการดำเนินงานรองรับ Entertainment Complex วงเงิน 2,500,000 บาท ด้วยเหตุผลเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการบริหารงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2566 และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนอย่างสูงสุด

โรงงานไฟฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าควรยกเลิกโครงการดังกล่าวทั้ง 2 โครงการ วงเงินงบประมาณ 4,500,000 บาท ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฯ เนื่องจากยังไม่มีความชัดเจนในนโยบายการขยายระยะเวลาสั่งซื้อไฟตามสัญญาให้สิทธิฉบับเดิม และความชัดเจนของมติคณะรัฐมนตรีในการดำเนินธุรกิจ Entertainment Complex รวมถึงยังไม่มีข้อสั่งการหรือนโยบายด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากกระทรวงการคลังในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด ทั้งนี้ หากมีความชัดเจนในประเด็นด้านนโยบายดังกล่าวข้างต้น โรงงานไฟฯ จะพิจารณาทบทวนโครงการดังกล่าวตามความเหมาะสมอีกครั้ง โดยภายหลังจากทบทวนปรับปรุง (ครั้งที่ 2/2566) จะคงเหลือโครงการตามแผนปฏิบัติการ จำนวน 3 โครงการ วงเงินงบประมาณ 5,500,000 บาท

ลำดับที่	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	วิธีดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566	1,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
2	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	2,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
3	โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต	1,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ

นอกจากนี้ทางโรงงานไฟฯ ได้มีการกำหนดประเภทความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแผนปฏิบัติการโรงงานไฟฯ ประจำปีงบประมาณ 2566 โดยจะพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อให้โรงงานไฟฯ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเหมาะสม

## แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 (Action Plan) โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

### 1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ โรงงานไฟ

ปัจจุบัน โรงงานไฟมียุทธศาสตร์ฉบับล่าสุด คือ แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนปี 2565) ในการนี้ ทางโรงงานไฟจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานประจำปีให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กรในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทุกชนิด เพื่อหารายได้ให้รัฐ

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงงานไฟ

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2481 ภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟเป็นแผนการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงานไฟ” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482

ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไฟ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไฟ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไฟได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟสังกัด และให้โรงงานไฟดำเนินกิจการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟจากส่วนราชการ กรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

โรงงานไฟมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

- 1) ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
- 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
- 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

และเมื่อพิจารณาถึงแนวนโยบายของกรมสรรพสามิตอันเป็นหน่วยงานต้นสังกัดพบว่าจากยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตในพ.ศ. 2560 และฉบับปรับปรุงในปี 2564 กรมสรรพสามิตมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติและกำหนดแผนการปฏิรูปเป็นนโยบายการปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแสดมภ์และการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟจะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาดการเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ

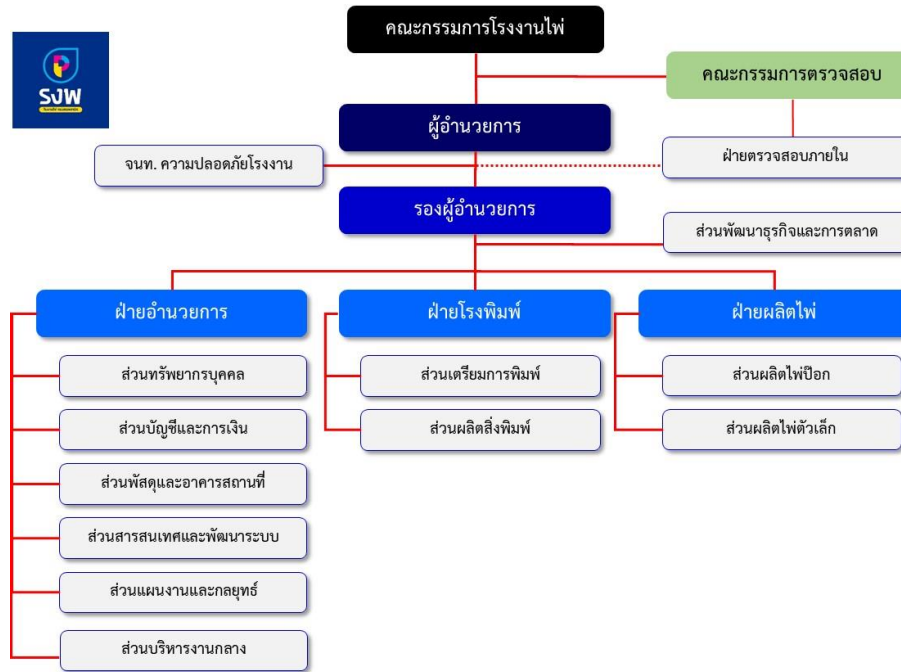


## โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

โรงงานไฟมีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการโรงงานไฟ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟ ตามลำดับ โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายผู้อำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

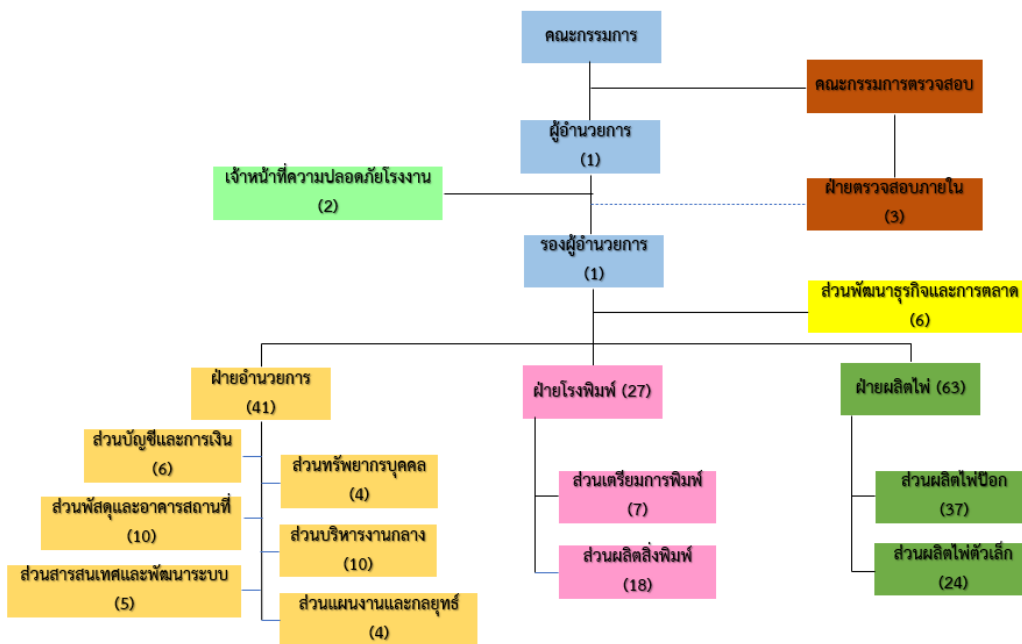
1. ฝ่ายผู้อำนวยการ สำหรับฝ่ายผู้อำนวยการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผู้อำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และ 6) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ 1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบการเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
3. ฝ่ายผลิตไฟ สำหรับฝ่ายผลิตไฟ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟ คือ 1) ส่วนผลิตไฟป็อก และ 2) ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟป็อกและไฟตัวเล็กทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟทั้งในและต่างประเทศ
6. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน (จป.) มีหน้าที่ในการคอยดูแลและป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานและให้ปฏิบัติไปตามที่กฎหมายกำหนด





รูปภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟ<sup>1</sup>

จากโครงสร้างการบริหารงานข้างต้น ปัจจุบันโรงงานไฟมีพนักงานจำนวน 127 คน จากอัตรากำลังองค์กรตามโครงสร้างซึ่งกำหนดไว้ที่ 144 อัตรา



รูปภาพแสดงโครงสร้างอัตรากำลังองค์กรปัจจุบัน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> มติคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

<sup>2</sup> ข้อมูลจากส่วนทรัพยากรบุคคล โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (ณ 30 ส.ค. 65)

## แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2564 โรงงานไฟได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัล ปรีณัติงโซลูชันภาครัฐ” โดยโรงงานไฟมีภารกิจหลัก เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อาทิ การจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต ในการผลิตแสตมป์สรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟสามารถผลิตแสตมป์สรรพสามิตได้ 5 ประเภท ได้แก่ (1) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม (2) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป (3) แสตมป์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร (4) แสตมป์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (5) เครื่องหมายแสดงการเสียหายของทางราชการสำหรับไฟ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ยังพึ่งพาการสั่งซื้อจากกรมสรรพสามิตเป็นหลัก ทำให้มีรายได้ผันตามปริมาณการเก็บภาษีประเภทต่างๆ ของกรมสรรพสามิต โดยในปี 2560 – 2564 โรงงานไฟมีรายได้จากการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง 8.2 ล้านบาท 127.6 ล้านบาท 159.9 ล้านบาท 11.15 ล้านบาทและ 89.87 ล้านบาทตามลำดับ

นอกจากนี้ โรงงานไฟยังมีความสามารถให้การให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหิวจดหมายซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปในปัจจุบันสร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ของโรงงานไฟ ซึ่งในปี 2560-2564 โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั่วไปอยู่ที่ 13.1 ล้านบาท 8.8 ล้านบาท 6.6 ล้านบาท 3.66 ล้านบาท และ 3.40 ล้านบาท ตามลำดับ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น



รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟในปัจจุบัน

## 2) ธุรกิจการผลิตไฟ

โดยสามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไฟและจำหน่ายได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

### 2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟผ่องจีน
- ไฟจีน 4 สี



ไฟไทย



ไฟจีนสี่สี



ไฟผ่องจีน

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟตัวเล็ก

### 2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป๊อกลง ได้แก่

- ไฟป๊อกลงกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333
- ไฟป๊อกลงพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222
- ไฟป๊อกลงพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111
- ไฟป๊อกลงกระดาษที่ระลึก ได้แก่ ไฟมวยไทย
- ไฟป๊อกลงกระดาษส่งออก ได้แก่ ไฟป๊อกลง 88 คลับ, ไฟป๊อกลง JK และไฟป๊อกลง VKR

ข้อมูลปัจจุบัน ปี 2564 โรงงานไฟจำหน่ายไฟป๊อกลง (ไม่รวมไฟนำเข้า) คิดเป็นจำนวนเงิน 172.71 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของการจำหน่ายไฟไทยมากที่สุดเท่ากับ 101.92 ล้านบาท รองมาคือไฟป๊อกลงพลาสติกเท่ากับ 93.85 ล้านบาท ส่วนไฟกระดาษต้นทุนต่ำ VEGAS V.G. 666 (Low cost) นั้นปัจจุบันโรงงานไฟยกเลิกการผลิตแล้วแต่ยังมีสินค้าคงเหลือหมุนเวียนอยู่ในตลาด



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



ไฟมวยไทย

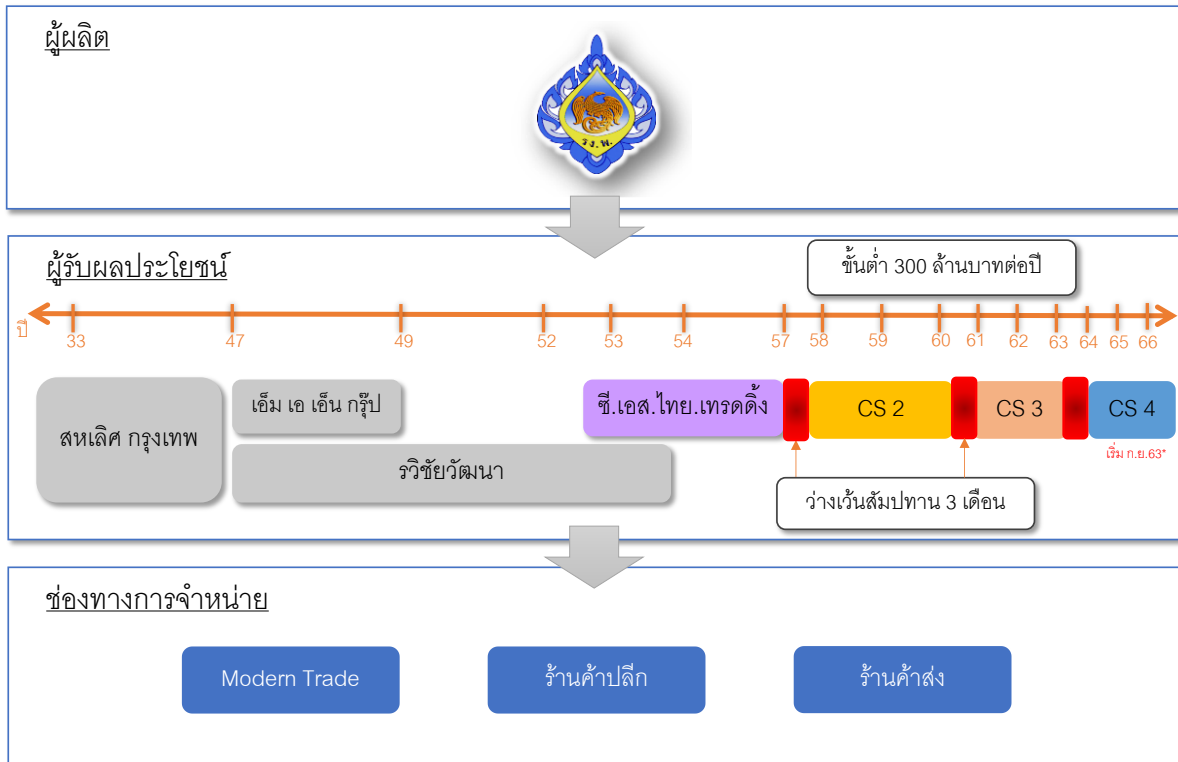


VEGAS V.G. GOLD - 111

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟป๊อกลง

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) โรงงานไฟ พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟมีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกระงับด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำระรวม รวมถึงงานพิมพ์และงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นั้น โรงงานไฟ ได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง



รูปภาพแสดงโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ ในประเทศไทย

## 1.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้ผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของโรงงานไฟ และผ่านการอนุมัติในหลักการ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

กล่าวโดยสรุป รายละเอียดของแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566 – 2570 ของ โรงงานไฟประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

**วิสัยทัศน์** “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์เชิงรุกชั้นนำภาครัฐ”

โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยมีการทบทวนและปรับพันธกิจให้มีความชัดเจนในการรองรับทิศทางการดำเนินงานเชิงนโยบายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- |                |   |
|----------------|---|
| <b>พันธกิจ</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาการและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution</li> <li>2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจดทะเบียนภาษีทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต</li> <li>3) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ</li> <li>5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</li> </ol> |
|----------------|---|

ส่วนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทางโรงงานไฟได้มีการทบทวนค่านิยมองค์กรในปี 2564 ดังนี้

**C (Creativity-ความคิดสร้างสรรค์):** บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

**A (Accountability - ความรับผิดชอบ):** สำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่ คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและองค์กร ใส่ใจสังคม ชุมชน และการรักษาสิ่งแวดล้อม

**R (R&D Marketing):** วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการตลาด): การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม

**D (Digital - เทคโนโลยี):** ส่งเสริมบุคลากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกกระบวนการทำงาน รวมทั้งกระบวนการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า และบริการต่างๆ

**S (Strategy and Safety):** การวางแผนกลยุทธ์และการรักษาความปลอดภัย): มุ่งวางแผนกลยุทธ์ พัฒนางค์กรเป็นเลิศและรักษาความลับ ความปลอดภัยขององค์กรด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงานและด้านผลิตภัณฑ์



รูปภาพแสดงค่านิยมของโรงงานไฟ

รายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2566 – 2570 มุ่งหมายให้โรงงานไฟเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ จึงได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์สำคัญไว้ 5 ยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้





## กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2566 – 2570

VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์เชิงรุกชั้นนำภาครัฐ”

MISSION

- พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
- ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจดทะเบียนภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
- ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่ง ตลาดไฟภายในประเทศ
- บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบ ต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

BUSINESS FOCUS			EFFICIENCY	CORPORATE IMAGE
<p><b>ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแล ผลิต และจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์ รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ</li> <li>• ประสานและสร้างความร่วมมือกับคณะกรรมการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> </li> <li>• <b>ให้บริการ One-Stop Service: OSS Printing Solutions สำหรับหน่วยงานภาครัฐ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดกระบวนการรองรับ OSS ตามหลักการบริหาร CRM ที่สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า</li> <li>• เปิดให้บริการผ่านระบบ Digital – Web-to-Print, Application-to-Print ที่พัฒนาต่อขยายอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• บริหารการตลาดและการขายเชิงรุกแบบ G2G</li> </ul> </li> <li>• <b>สร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อการเติบโต</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม</li> <li>• สร้างความร่วมมือ (Synergy) กับเพื่อเพิ่มความสามารถด้าน Solutions</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>ยกบทบาสู่ Digital Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ยกระดับศักยภาพการผลิต</b> เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี รองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต           <ul style="list-style-type: none"> <li>• เพิ่มความเชื่อมั่นด้านระบบบริหารจัดการงาน Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม</li> <li>• พัฒนาความสามารถในการผลิต e-Stamp และต่อขยายสู่ Digital Stamp รูปแบบใหม่</li> <li>• สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul> </li> <li>• <b>ขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีงานพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายชิ้น</li> <li>• พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions</li> </ul> </li> <li>• <b>ให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่มีศักยภาพในการเติบโต</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารงานพิมพ์ Print on demand ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ</li> <li>• ศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document e-Statement</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ครอบคลุมและบริหารตลาดไฟและไฟรูปลักษณะอื่น ๆ ในประเทศ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการสัญญาให้สิทธิในระยะเวลาถัดไป ที่ตอบสนองความต้องการตลาด</li> <li>• สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ</li> <li>• สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul> </li> <li>• <b>ขยายตลาดไฟรองรับตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>• มุ่งทำการตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาบสมุทรอินโดจีน) และสร้างความร่วมมือเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน</li> <li>• สร้างความร่วมมือในการผลิตไฟ/เป็นฐานการผลิตให้หน่วยงานระดับสากล</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>สร้าง High Performance People</b> รองรับการแข่งขันธุรกิจ           <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill &amp; Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs</li> <li>• บริหารอัตราค่าจ้างรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก</li> <li>• วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ</li> </ul> </li> <li>• <b>บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางระบบ วางแผน และบริหาร ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• วางกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน ระยะยาวขององค์กรอย่างคุ้มค่า</li> <li>• ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร</li> <li>• มีระบบ ICT ที่พร้อมใช้ เพียงพอและมั่นคง รองรับการทำงานขยายธุรกิจ</li> </ul> </li> <li>• <b>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายในผ่านการจัดการความรู้</b> อย่างต่อเนื่อง           <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางระบบฐานความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ</li> <li>• นำ KM มาปรับปรุงกระบวนการ Operation Process เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี</li> <li>• บริหารจัดการ Stakeholders แต่ละกลุ่มตามวัตถุประสงค์</li> <li>• จัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) อย่างสร้างสรรค์ พร้อมการสื่อสารเชิงประจักษ์</li> <li>• ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Eco-design &amp; Zero-Waste)</li> <li>• ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการจัดการของเสีย (Recycle, Upcycle)</li> </ul> </li> <li>• <b>สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และ Digital Solutions แห่งรัฐ</li> <li>• สื่อสารความเข้าใจจากภายในในระดับ Co-Creation สู่ภายนอก</li> </ul> </li> </ul>

### 1.3 แนวคิดในการพัฒนาแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติงานประจำปี หรือ แผนการดำเนินงาน ระยะสั้นเพื่อใช้ในปีต่อไป ควรกำหนดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นและเพื่อจัดทำแผนงบประมาณให้มีความสอดคล้องเหมาะสม

#### แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

คือ กิจกรรมเพื่อแสดงว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีการกลั่นกรองความเป็นไปได้และความสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่โอกาสการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

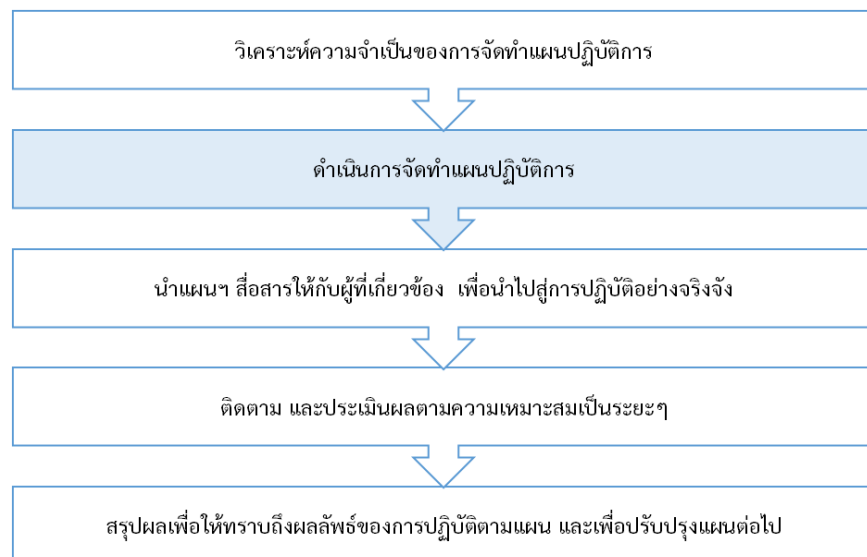
**“ถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน”**

#### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ความผิดพลาด/ความซ้ำซ้อนในงานที่ทำ
4. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
5. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. เพื่อให้แผนที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

กรอบแนวคิดของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

โดยหลักการในการทำแผนปฏิบัติการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและเกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จำเป็นต้องมีการนำหลักการ “วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act)” โดย Dr.William Edward Deming ซึ่งพัฒนามาจาก Walter Andrew Shewhart สามารถประยุกต์กับองค์กรทุกประเภท ธุรกิจทุกรูปแบบ หรือแม้กระทั่งชีวิตประจำวันได้



รูปภาพแสดง วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA



ขั้นตอนการจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน และนำข้อมูลและรายละเอียดมาวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้ระบุไว้ นำไปสู่การเขียนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและนำไปปฏิบัติ

โดยรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ จำเป็นต้องครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) ชื่อแผนงาน
- 2) ขั้นตอนหรือกระบวนการ
- 3) กิจกรรม
- 4) ระยะเวลา
- 5) ความเสี่ยง
- 6) แผนสำรอง
- 7) งบประมาณ
- 8) ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 9) ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

หลังจากนั้น ก็มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสรุปผลและปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการที่ไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

ในการนี้ ทางโรงงานไฟร่วมกับที่ปรึกษา ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2566 เพื่อนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากการกลั่นกรอง กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำแผนการดำเนินงาน (แผนปฏิบัติการ) เพื่อให้โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยทางที่ปรึกษา ผู้บริหารและคณะทำงานของโรงงานไฟ ได้มีการหารือแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 จากการหารือกับคณะทำงานส่วนงานต่างๆ ของโรงงานไฟ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

วันที่	กระบวนการดำเนินงาน
6 มิถุนายน 2565	การประชุมหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565 - ผู้อำนวยการโรงงานไฟ - รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ - หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าส่วนงาน
20 มิถุนายน 2565	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่ออบรมแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 - นำเสนอต่อผู้บริหารและคณะทำงานโรงงานไฟฯ
1 กรกฎาคม 2565	การประชุมหารือเพื่อพิจารณากิจกรรม/แผนงาน/โครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ประจำปี 2566 ระดับองค์กร สำหรับหัวหน้าศูนย์ธุรกิจ
4 กรกฎาคม 2565 6 กรกฎาคม 2565	การประชุมหารือเพื่อพิจารณากิจกรรม/แผนงาน/โครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ประจำปี 2566 สำหรับทุกส่วนงาน
12 กรกฎาคม 2565	การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 สำหรับคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
27 กรกฎาคม 2565	นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ พิจารณาเห็นชอบ
28 กันยายน 2565	นำเสนอการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) ประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ตามหลักเกณฑ์ สคร. ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบ
31 มกราคม 2566	นำเสนอการทบทวนแผนปฏิบัติการของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2566 (ครั้งที่ 2/2566) ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบ

## 1.4 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์ และระบบ BSC

ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการ จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงกันระหว่างแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการเป็นสำคัญ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นเมื่อได้ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สมบูรณ์แล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งระบบ BSC ดังกล่าว ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าหมาย หรือ เป้าประสงค์ และเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในระบบ BSC นี้ จะเป็นกรอบในการกำหนดโครงการ หรือ แผนปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการผ่านระบบ BSC นี้ เริ่มต้นจากการประมวลยุทธศาสตร์ขององค์กรและพัฒนาขึ้นเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (Finance) ลูกค้าและคู่ค้า (Customer) กระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth) โดยมีมิติต่างๆ มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกัน กล่าวคือ เป้าประสงค์ด้านการเรียนรู้และเติบโตมีส่วนช่วยในการพัฒนา และส่งเสริมเป้าประสงค์ในด้านกระบวนการภายในซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังการดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้าและคู่ค้าและนำไปสู่การส่งเสริมเป้าประสงค์ด้านการเงินในที่สุด

ทั้งนี้ เป้าประสงค์ในทุกมิติดังกล่าวจะนำไปสู่การดำเนินงานที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรในทุกด้านผ่านกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินงานซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของระบบ BSC โดยองค์กรจะต้องพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

### Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร ประจำปี 2566

Strategic Objectives	Measures 2566	Targets 2566	แผนงาน/โครงการ 2566
<p>F1 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากการปรับองค์กรธุรกิจใหม่</p> <p>F2 เพิ่มรายได้จากธุรกิจงานพิมพ์ Security Printing และ Digital Printing Solutions</p> <p>F3 รักษาระดับรายได้จากธุรกิจไฟ อย่างเหมาะสม</p> <p>F4 บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net Income</li> <li>• Revenue (สิ่งพิมพ์ปลอดค่า)</li> <li>• Revenue (เงินอสังหาริมทรัพย์)</li> <li>• CIR: Cost to Income Ratio (Print)</li> <li>• CIR: Cost to Income Ratio (Card)</li> <li>• SG&amp;A Cost to Sales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 123 ลบ. (PA)</li> <li>• 100 ลบ. (PA)</li> <li>• 4 ลบ.</li> <li>• 62% (PA)</li> <li>• 44% (PA)</li> <li>• 20%</li> </ul>	
<p>C1 สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อการเติบโต (Innovated Product) (1.3)</p> <p>C2 ยกระดับการให้บริการผ่าน OSS (1.2)</p> <p>C3 พัฒนาและสื่อสารคุณค่าองค์กรตามหลัก ESG ที่ยั่งยืน (5.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม</li> <li>• จัดทำ Synergy เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• พัฒนาพัฒนาช่องทางให้บริการ OSS ตามแผน</li> <li>• มีกรอบการดำเนินงาน ESG               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Waste</li> <li>○ CSR</li> <li>○ CG</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อย่างน้อย 2 ชนิด</li> <li>• อย่างน้อย 2 MOU</li> <li>• แล้วเสร็จตามแผน</li> <li>• มีกรอบการดำเนินงาน + ดำเนินงานได้ตามแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ที่</li> <li>• ศูนย์ตลาดต่างประเทศ</li> <li>• โครงการ OSS/พัฒนาการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์</li> <li>• แผน CSR In-process</li> <li>• แผนงานด้านสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
<p>I1 ตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex (1.1)</p> <p>I2 ยกระดับศักยภาพการผลิต Security Printing (2.1 - 2.2)</p> <p>I3 ให้บริการ Digital Printing (2.3)</p> <p>I4 บริหารตลาดโทรคมนาคม (3.1)</p> <p>I5 มุ่งทำการตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ (3.2)</p> <p>I6 บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (4.2)</p> <p>I7 บริหารภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับ (5.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดรูปแบบการดำเนินงานรองรับ Entertainment complex</li> <li>• ความสำเร็จของแผนด้านโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>• สร้างรายได้จากงานพิมพ์ Print on demand</li> <li>• ปรับรูปแบบการจำหน่ายให้สัญญาให้สิทธิ</li> <li>• การขยายตลาดโทรคมนาคม</li> <li>• การบริหารความเสี่ยง</li> <li>• Data Governance</li> <li>• แผนการลงทุน/แหล่งเงินทุน</li> <li>• % Customer Satisfaction/Brand Awareness Rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แล้วเสร็จตามแผน</li> <li>• แล้วเสร็จตามแผน</li> <li>• สร้างรายได้ได้ตามแผน</li> <li>• ได้รับสัญญาใหม่ภายใน Q2</li> <li>• 4 ลบ.</li> <li>• ทุก RF ลดลงได้ตามแผน</li> <li>• แล้วเสร็จตามแผน</li> <li>• แล้วเสร็จตามแผน</li> <li>• &gt;80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>• แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์</li> <li>• แผนความเสี่ยง</li> <li>• โครงการ Data Governance</li> <li>• โครงการสำรวจ Stakeholder</li> </ul>
<p>L2 จัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (4.3)</p> <p>L1 บริหารและพัฒนา High - Performance People เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ (4.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI on Employee Development</li> <li>• Change Management</li> <li>• การจัดการความรู้จากหน่วยงานภายนอก</li> <li>• ทบทวนและจัดทำ WP ที่เป็นมาตรฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลการวิเคราะห์นำเสนอ (2.6: 3 - 3.1)</li> <li>• บรรลุเป้าหมาย (2.6: 4 - 4.1)</li> <li>• ดำเนินการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้ (7: 4.2)</li> <li>• WP แล้วเสร็จตามแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม</li> <li>• โครงการเผยแพร่ KM</li> </ul>

แผนภาพแสดง Strategy Map โรงงานไฟ ตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2566 - 2570

**2. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (ทบทวนครั้งที่ 2/2566)**

จากกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566 - 2570 โรงงานไฟสามารถสรุปแผนยุทธศาสตร์ได้ 5 แผนยุทธศาสตร์ โดยในระยะสั้น ประจำปี 2566 กำหนดกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีรายละเอียด ดังนี้

**ตารางแสดงโครงการแผนปฏิบัติการ(Action Plan) ประจำปี 2566 ในแต่ละส่วนงาน**

แผนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการแผนปฏิบัติการ
1. ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย	1.1ตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่องค์กรและประเทศ	-
	1.2ให้บริการ One-Stop Service: OSS Printing Solution สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	-
	1.3สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเติบโต	-
2. ยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ	2.1 ยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมาย แสดงการเสียหายหรือรับความต้องการของกรมสรรพสามิต	-
	2.2 ขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ	-
	2.3 ให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing Solutions ที่มีศักยภาพในการเติบโต	-
3. สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ	3.1 ครอบครองและบริหารตลาดไฟและไฟรูปลักษณะอื่น ๆ ในประเทศ	-
	3.2 ขยายตลาดไฟรองรับตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ	-
4. พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.1 กลยุทธ์สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ	-
	4.2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ - โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
	4.3 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายในผ่านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	-
5. สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	5.1 ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566 ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ - โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
	5.2 กลยุทธ์การบริหารและขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) อย่างเป็นรูปธรรม	-

สำหรับบางกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ที่ยังไม่กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการนั้น ได้ดำเนินงานพิจารณากิจกรรมหรือแผนงานภายในที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานและทำหน้าที่ตอบสนองและขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ รายละเอียดของกิจกรรมอื่นๆ นั้น ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ก.

โดยมีโครงการที่โรงงานไฟได้ดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ที่มีความสำคัญ และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟได้ มีจำนวนทั้งสิ้น 3 โครงการ จำแนกตามผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

**ตารางแสดงแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2566 ทั้ง 3 โครงการ  
 ในส่วนของงบประมาณ และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน**

ลำดับที่	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	วิธีดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ ธรรมสรพรสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566	1,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
2	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	2,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
3	โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟ ธรรมสรพรสามิต	1,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ

**ตารางแสดงรายละเอียดแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 จำแนกตามฝ่ายงานและส่วนงาน**

ส่วนงาน	จำนวนแผนปฏิบัติการ	งบประมาณ (บาท)
1. ฝ่ายผลิตไฟ	-	-
2. ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์	-	-
3. ส่วนทรัพยากรบุคคล	-	-
4. ส่วนบัญชีและการเงิน	-	-
5. ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่	-	-
6. ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	1	1,500,000
7. ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	1	2,500,000
8. ส่วนบริหารงานกลาง	-	-
9. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	1	1,500,000
10. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	-	-
<b>รวม 10 ส่วนงาน</b>	<b>รวม 3 โครงการ</b>	<b>5,500,000</b>

จากการทบทวนข้อมูลแผนปฏิบัติการสามารถรวบรวมแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ของโรงงานไฟ สามารถ  
จำแนกได้เป็นโครงการหลัก ที่มีผลต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ 3 โครงการซึ่งประกอบด้วย

**แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด จำนวน 1 โครงการ**

- โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ  
กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566

**แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนแผนงานและกลยุทธ์ จำนวน 1 โครงการ**

- โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

**แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ จำนวน 1 โครงการ**

- โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) และจัดทำธรรมาภิบาล  
ข้อมูล (Data Governance) ของโรงงานไฟฯ

จากการทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ทั้ง 3 โครงการนี้ สามารถสรุปรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ  
ได้ดังนี้

## 1. โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566

สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	6 เดือน (เริ่มนับถัดจากวันที่ลงนามในสัญญา)	
งบประมาณ:	1,500,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด และส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี - ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการปฏิบัติงาน
	เป้าประสงค์	I2 ยกระดับศักยภาพงาน Security Printing Solution ที่ครบวงจร

### รายละเอียดโครงการ

#### หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสะท้อนประสิทธิผลของการดำเนินงานในการตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดแนวทางให้รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานเพื่อรับฟังลูกค้า และประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจโดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินที่ได้จากการสำรวจดังกล่าวไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และนอกจากการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าแล้ว รัฐวิสาหกิจยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความคิดเห็น และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย

ที่ผ่านมาโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินงานสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปีงบประมาณ 2556 และ 2560 ที่ผ่านมา เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้า และรับทราบข้อคิดเห็นของลูกค้าของโรงงานไฟ โดยปีงบประมาณ 2565 นี้ ถือได้ว่าเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมที่โรงงานไฟฯ จะกำหนดแนวทางและแผนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า รวมไปถึงการสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อใช้เป็นข้อมูลหรือปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่โรงงานไฟฯ สามารถนำไปใช้ประกอบการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟต่อไป

ในการนี้โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงกำหนดแผนการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2565 (ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อกำหนดกรอบการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการครอบคลุมผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฯ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ไฟ (ตามสัญญาสัมปทาน) ผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ผลิตภัณฑ์งานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไปอื่นของโรงงานไฟ รวมทั้งได้ขยายขอบเขตของงานให้มีกรอบการสำรวจและวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พร้อมประมวลผลและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยโรงงานไฟจะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ ในการจัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของโรงงานไฟในอนาคต



### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

1. เพื่อวางกรอบแนวคิดการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ
2. เพื่อวางกรอบแนวคิดการสำรวจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานไฟ
3. เพื่อดำเนินงานรวบรวมข้อมูลเชิงลึกผ่านการคัดเลือกตัวแทนกลุ่มตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. เพื่อวิเคราะห์และสรุปผลการสำรวจ พร้อมให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
5. เพื่อให้โรงงานไฟสามารถนำผลการสำรวจที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- ผลผลิต (Output)
  1. รายงานกรอบแนวคิดและวิธีการสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 (ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) (Survey Methodology)
    - กรอบแนวคิดวิธีการดำเนินงานสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้า และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
    - แบบสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 (ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
  2. รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 (ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
    - ผลสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่มีต่อองค์กรและต่อสายงาน / ฝ่ายที่สำคัญ สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 8 กลุ่ม โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบ
    - สรุปประเด็นการสำรวจเพื่อให้โรงงานไฟฯ นำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
- ผลลัพธ์ (Outcome)
  1. โรงงานไฟมีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น

### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

จำเป็นที่จะต้องดำเนินการ เพื่อนำข้อมูลและรายละเอียดมาปรับใช้ในการดำเนินกิจการของโรงงานไฟได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### วิธีการดำเนินงาน

จ้างที่ปรึกษาดำเนินการ

### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. มีกรอบแนวคิดการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ

2. รับทราบความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานไฟฟ้า
3. นำผลสำรวจและข้อเสนอแนะ มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟฟ้า ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

#### ความเสี่ยงของโครงการ

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงปัจจุบัน			มาตรการในการจัดการ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
1. เนื่องจากเป็นวิธีการประกาศเชิญชวนทั่วไป ระยะเวลาการจ้างที่ปรึกษา อาจเกิดความล่าช้า	2	3	6 (ปานกลาง)	ติดตามการดำเนินงานกับส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามแผนอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1 (น้อย)
2. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เช่น สำรองไม่ครบทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	9 (ปานกลาง)	ให้ที่ปรึกษารายงานผลการสำรวจกับโรงงานไฟฟ้าอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1 (น้อย)

#### การจัดสรรทรัพยากร

##### การเงิน

- กรอบงบประมาณ: 1,500,000.บาท

##### ไม่ใช่การเงิน

- บุคลากรที่เกี่ยวข้อง: ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
- เครื่องจักร/อุปกรณ์: -

**แผนการดำเนินงาน**

แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	น้ำหนัก	Q4/2565			Q1			Q2			Q3			Q4		
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ดำเนินการจัดทำขอบเขตการดำเนินงาน	คณก.ร่าง ขอบเขตฯ	5															
2. ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ	คณก.จ้าง และ พิจารณา ผลฯ	5															
3. รายงานกรอบแนวคิดและวิธีการสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ	- ที่ปรึกษา - ส่วน พัฒนา ธุรกิจฯ	20															
4. สำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ	- ที่ปรึกษา - ส่วน พัฒนา ธุรกิจฯ	35															
5. รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ	- ที่ปรึกษา - ส่วน พัฒนา ธุรกิจฯ	30															
6. รายงานผลสรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้อำนวยการ	- ที่ปรึกษา - ส่วน พัฒนา ธุรกิจฯ	5															

## 2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่องจากระบบ EVM	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	(9 เดือน) 270 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง	
งบประมาณ:	2,500,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง - กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการปฏิบัติงาน
	เป้าประสงค์	16 บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### รายละเอียดโครงการ

#### หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟ ธรรมสรพรสามิต ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ซึ่งต้องการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และพัฒนาการให้บริการที่ได้มาตรฐานและตอบสนองกับความต้องการของประชาชนรวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด และที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปในอดีตที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

จากแนวนโยบายดังกล่าว กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ โดยสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ผ่านการกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยให้ความสำคัญกับการนำแนวคิด EVM มาใช้ในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนาและติดตามผลการดำเนินงาน EVM ทั้งในด้านการคำนวณมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ระดับองค์กรและระดับศูนย์ธุรกิจ การพัฒนาและติดตามผลการดำเนินงานตามระบบ Balanced Scorecard การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM การวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM นอกจากนี้ ในปี 2565 กำหนดให้ยังมีแนวทางในการขยายผลการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ให้ครอบคลุมบางองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาและบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟ ธรรมสรพรสามิต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

และเพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อประโยชน์ในการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานจริง โดยเสนอให้มีแผนการอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งการอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะผู้บริหาร ส่วนงานแผนและกลยุทธ์ และคณะทำงาน EVM ของ โรงงานไฟ

#### วัตถุประสงค์

การดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ของโรงงานไฟ ธรรมสรพรสามิต มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบ EVM ต่อเนื่อง ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ และกิจกรรมการเชื่อมโยงแนวคิด EVM กับกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นการต่อยอดและขยายผลจากระยะที่ผ่านมา

2. เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายหรือบริบทแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่มขยายกรอบการวิเคราะห์สู่ Business Model และ Scenario planning อย่างเหมาะสม
3. เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard
4. เพื่อนำแนวคิดระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน ของ โรงงานไฟ ให้สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป
5. เพื่อติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานสำคัญ ตามตัวชี้วัดทางการเงินและ BSC ให้ได้ทราบถึงความคืบหน้าและอุปสรรคในการดำเนินงาน พร้อมทั้งรับข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานต่อไปรวมทั้งมีผลการดำเนินงานตามระบบ Balanced Scorecard รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือนนำเสนอให้ส่วนงานทรัพยากรบุคคลนำไปใช้ในการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงต่อไป
6. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของโรงงานไฟ โดยเฉพาะผู้รับผิดชอบศูนย์ธุรกิจและบุคลากรของส่วนงานแผนและกลยุทธ์ สามารถนำกรอบแนวคิดสำคัญมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพได้จริง และมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทิศทางการยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ในอนาคต

#### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- ผลผลิต (Output)
  1. สามารถทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป
  2. มีแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567
  3. มีระบบการวัดผลการดำเนินงานตาม BSC/KPIs และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล
- ผลลัพธ์ (Outcome)
  1. ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และ BSC ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

เห็นควรให้ดำเนินงาน เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องจัดทำทุกปี และมีผลกระทบต่อองค์กร

#### วิธีการดำเนินงาน

จ้างที่ปรึกษาโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยมีรายละเอียดของงานประกอบด้วย

1. การทบทวน Balanced Scorecard (BSC) ปี 2566 ทั้งในระดับองค์กร ฝ่ายงาน และส่วนงาน
2. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) ระยะยาว
  - การทบทวนบริบทปัจจัยนำเข้า (Environmental Analysis) และทบทวนการวิเคราะห์บริบทแวดล้อม (SWOT)
  - การทบทวนความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร
  - การทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของธุรกิจสิ่งพิมพ์และธุรกิจไฟ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Competitive Analysis Matrix ที่สามารถแสดงถึงแหล่งที่มา กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
  - การบูรณาการและเชื่อมโยง Business Model และ Intelligent Risk กับกระบวนการหรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
  - การประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้า ตามระยะเวลาของแผนระยะยาว โดยมีสมมติฐานที่ชัดเจน
3. การพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard ระดับองค์กร ระดับศูนย์ธุรกิจ และส่วนงาน/ฝ่ายงาน ประจำปี 2567

4. การรวบรวมข้อมูลและดำเนินงานร่วมกับส่วนงานต่างๆ ของโรงงานไฟ เพื่อจัดทำร่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2567
  - กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ
  - กำหนดร่างแผนงาน/กิจกรรมเพื่อเป็นประเด็นหารือในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
  - รวบรวมข้อมูลและจัดทำร่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2567
5. การวิเคราะห์โครงการลงทุน (Feasibility Study)
6. การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2565 รายไตรมาส เพื่อรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารของโรงงานไฟ และนำส่งผลให้ส่วนงาน HR ไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานบุคลากร
  - ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญ รวมทั้งผลงานค่า EP ระดับองค์กร ระดับศูนย์ธุรกิจ
  - ติดตาม รวบรวม และสรุปผลงานตาม BSC ระดับองค์กร และส่วนงาน/ฝ่ายงาน
7. การจัดอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
  - การอบรมในภาพรวมระดับองค์กร และศูนย์ธุรกิจ
  - การอบรมเชิงลึกสำหรับผู้รับผิดชอบด้านแผนงานและกลยุทธ์ และด้านบัญชีและการเงิน

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

โรงงานไฟสามารถทบทวนยุทธศาสตร์และกำหนดรูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถกำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงานตามระบบ BSC/KPIs รวมทั้งเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล

### ความเสี่ยงของโครงการ

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงปัจจุบัน			มาตรการในการจัดการ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
1. การเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายสำคัญขององค์กรในระหว่างหรือหลังจากทบทวนแผนยุทธศาสตร์แล้วเสร็จ	2	4	8 (ปานกลาง)	- สื่อสารกระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการพิจารณาของผู้บริหาร - ทบทวนระบบประเมินผล BSC ระหว่างปีเพื่อให้การวัดผลสอดคล้องกับการดำเนินงานจริงขององค์กร	1	1	1 (น้อย)
2. ความไม่เข้าใจในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และพัฒนา ระบบประเมินผล ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด	2	3	6 (ปานกลาง)	- จัดให้มีการอบรมพนักงานและอธิบายถึงกิจกรรมและตัวชี้วัดแต่ละประเภทถึงวิธีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม - กำหนดผู้รับผิดชอบงานในแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจน พร้อมจัดอบรมในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน (On-the-Job Training)	1	1	1 (น้อย)

### การจัดสรรทรัพยากร

#### การเงิน

- กรอบงบประมาณ: 2,500,000 บาท

#### ไม่ใช่การเงิน

- บุคลากรที่เกี่ยวข้อง: ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
- เครื่องจักร/อุปกรณ์: -



## ระยะเวลาในการดำเนินงาน

แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	น้ำหนัก	Q1			Q2			Q3			Q4		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ดำเนินการจ้างตามระเบียบพัสดุ	คณ.จ้าง และ พิจารณาผลฯ	5												
2. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ 2566	- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนฯ	30												
3. พัฒนาระบบประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง 3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ประจำปี 3.2 จัดทำ BSC ระดับองค์กร และ ส่วนงาน	- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนฯ	40												
4. ติดตามความคืบหน้าการ ดำเนินงานระบบ BSC อย่าง ต่อเนื่อง	- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนฯ	20												
5. การฝึกอบรมและการสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนฯ	5												

### 3. โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	365 วัน	
งบประมาณ:	1,500,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี - กลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	ลูกค้า
	<u>เป้าประสงค์</u>	C3 พัฒนาและสื่อสารคุณค่าองค์กรตามหลัก ESG ที่ยั่งยืน

#### รายละเอียดโครงการ

#### หลักการและเหตุผล

เป็นโครงการพัฒนาธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) และจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตงานพอสั่งเซป ได้แก่ (1) จัดทำกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (2) กำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (3) กำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (4) กำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ (5) สื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดทำกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ของ สคร.
2. เพื่อกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting)
3. เพื่อกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting)
4. เพื่อกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework Setting)
5. เพื่อสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications)

### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- ผลผลิต (Output)
  1. โรงงานไฟมีกรอบ (Framework) และกระบวนการ (Process) การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ของ สคร. และสามารถใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  2. โรงงานไฟมีแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและการกำกับดูแลข้อมูล
  3. โรงงานไฟมีแนวทางปฏิบัติการการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส
  4. โรงงานไฟมีแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
  5. โรงงานไฟมีแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
  6. โรงงานไฟ นำกรอบ กระบวนการ แนวปฏิบัติต่างๆ ใช้เป็นแนวทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการและเผยแพร่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลลัพธ์ (Outcome)
  1. โรงงานไฟ สามารถนำกรอบ กระบวนการ แนวปฏิบัติต่างๆ ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  2. โรงงานไฟมีภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการบริหารการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) เพิ่มมากขึ้น
  3. โรงงานไฟ มีระดับคะแนนการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ในด้านที่เกี่ยวข้องสูงขึ้น

### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

หากขาดกระบวนการกำกับดูแลดิจิทัล และการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน อาจส่งผลทำให้เกิดการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่คุ้มค่า และถูกโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้า ได้

### วิธีการดำเนินงาน

จ้างที่ปรึกษา ดำเนินการโดยมีรายละเอียดของงาน ประกอบด้วย

1. การจัดทำกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม
3. การกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส
4. การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
5. การสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. โรงงานไฟมีกรอบ (Framework) และกระบวนการ (Process) การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานสากล สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร. และสามารถใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. โรงงานไฟมีคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถใช้เป็นแนวทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ตั้ง สคร. กำหนด ในประเด็นด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล จึงสามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

### ผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

1. กลุ่มผู้บริหารไม่มีกรอบกำกับในการดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดี
2. กลุ่มพนักงานไม่มีแนวทางในการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### ความเสี่ยงของโครงการ

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงปัจจุบัน			มาตรการในการจัดการ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
1. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแบบแผนที่กำหนด	3	4	12 (สูง)	กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งติดตามและรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอผ่านคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3	2	6 (ปานกลาง)
2. ขาดกระบวนการกำกับดูแลดิจิทัลที่เป็นมาตรฐาน อาจส่งผลทำให้เกิดการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่คุ้มค่า และถูกโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญของโรงงานไฟฯ ได้	3	5	15 (สูงมาก)	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	3	2	6 (ปานกลาง)

### การจัดสรรทรัพยากร

#### การเงิน

- กรอบงบประมาณ: 1,500,000 บาท

#### ไม่ใช่การเงิน

- บุคลากรที่เกี่ยวข้อง: บุคลากรโรงงานไฟ
- เครื่องจักร/อุปกรณ์: -

## ระยะเวลาในการดำเนินงาน

แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	น้ำหนัก	Q1			Q2			Q3			Q4		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. จัดทำขอบเขตการดำเนินงาน	คณะกรรมการ การพิจารณา ร่าง TOR	10												
2. ดำเนินการจ้างตามระเบียบพัสดุ และคณะกรรมการ การจ้าง	ส่วนพัสดุฯ และคณะ กรรมการ การจ้าง	10												
3. การจัดทำแผนงานศึกษา	ที่ปรึกษา	10												
4. ศึกษา ทบทวนการดำเนินงาน ทางด้านธรรมด้านดิจิทัลและธรรม มาภิบาลข้อมูลของโรงงานไฟฟ้า	ที่ปรึกษา	20												
5. การวิเคราะห์ ออกแบบ และ จัดทำ ศึกษาการดำเนินงานทางด้าน ธรรมด้านดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า	ที่ปรึกษา	20												
6. ส่งมอบรายงานผลการศึกษา (Final Report)	ที่ปรึกษา	30												

หมายเหตุ: โครงการดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนปฏิบัติการสารสนเทศ

# ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. ตารางกิจกรรม/แผนงาน/โครงการประจำปีงบประมาณ 2566 ของโรงงานไฟ

แผนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมายองค์กร 66	ภาพรวมของแผน ปี 2566				
			โครงการลงทุน	กิจกรรม/แผนงาน	โครงการแผนปฏิบัติการ		
1. ขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย	1.1ตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่องค์กรและประเทศ	ผลการศึกษาแนวทางการรองรับงาน Entertainment complex	ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์ โครงการลงทุน เครื่องพิมพ์ Dry Offset, Software ออกแบบและระบบ ทำแม่พิมพ์	ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์ - การทบทวน โครงการก่อสร้าง โรงงานใหม่	ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์ - มีแนวคิดในการกำกับดูแล และออก Certificate เครื่อง เกมส์	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด** - โครงการ OSS / พัฒนาการตลาดเพื่อ สร้างภาพลักษณ์ธุรกิจ) ยังไม่ทราบ งบประมาณ	
	1.2ให้บริการ One-Stop Service: OSS Printing Solution สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	เปิดบริการ OSS Phase 1 / ใช้ได้จริง					ส่วนทรัพยากรบุคคล - งานต่อเนื่องจาก ปีงบประมาณ 2565 ได้แก่ โครงการความร่วมมือเพื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ และ วัสดุพิมพ์ ประจำปีงบประมาณ 2565 –2566 (ใช้งบประมาณ จากค่าวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์)
	1.3สร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อการเติบโต	มี Innovated Product ชนิดใหม่ที่จำหน่ายได้ / อย่างน้อย 1 ชนิด					
2. ยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ	2.1 ยกกระตักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดง การเสียภาษีรองรับความต้องการของกรม สรรพสามิต	รายได้รวมจากงานแสดมปี / 100 ลบ.	ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์ - Synergy งานจัดการข้อมูล Solutions สำหรับผลิตภัณฑ์ แสดมปีสรรพสามิตและงาน พิมพ์	ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์ - พัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง เพื่อ การนำเสนอให้กับลูกค้า (งบประมาณ 150,000 บาท/ ชิ้นงาน) - วัดประสิทธิภาพในการปรับ กระบวนการ Layout งานพิมพ์	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - แผนการศึกษางานตลาดต่างประเทศ (งบประมาณ 1,500,000 บาท)		
	2.2 ขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด ภาครัฐ	สร้างรายได้ / 5 ลบ.				ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ - โครงการพัฒนามาตรฐานความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศของโรงงานไฟฯ ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001	
	2.3 ให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing Solutions ที่มีศักยภาพในการเติบโต	สร้างรายได้ / 5 ลบ.					ส่วนพัฒนาธุรกิจ และการตลาด - แผนการ พัฒนาการจำหน่าย สินค้าและ ประชาสัมพันธ์ (งบประมาณ 2,000,000 บาท) ได้แก่
			ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์ - นำ Security Feature ลงบน งานพิมพ์ Print On-Demand - โปรแกรมออกแบบที่ทันสมัย และโปรแกรม Prepress Room Manager ในการ ควบคุมกระบวนการผลิต				

แผนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมายองค์กร 66	ภาพรวมของแผน ปี 2566		
			โครงการลงทุน	กิจกรรม/แผนงาน	โครงการแผนปฏิบัติการ
3. สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ	3.1 ครอบครองและบริหารตลาดไฟและไฟรูปลักษณะอื่น ๆ ในประเทศ	รายได้ / 240 ลบ.			1) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ หรือกิจกรรมทางการตลาด 2) ลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ไฟ (ไฟและสิ่งพิมพ์) 3) สำรวจตลาดไฟในประเทศ หรือ การศึกษาตลาดต่างประเทศ (คาสโน)
	3.2 ขยายตลาดไฟรองรับตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ	รายได้ / 4.60ลบ.		<b>ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์</b> - Synergy ฐานการผลิตไฟ และ หาดูแทนจำหน่ายไฟต่างประเทศ	
4. พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.1 กลยุทธ์สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ	บริหารโครงสร้างงานใหม่ รองรับธุรกิจ + พัฒนาบุคลากรสู่องค์กรดิจิทัลได้ตามแผน / ROI on Employee Management ตามเป้าหมาย		<b>ส่วนทรัพยากรบุคคล</b> - โครงการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ 2565 ได้แก่ โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารบุคลากรมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล งบประมาณ 1,500,000บาท (ขออนุมัติไว้ตั้งแต่ปี 2565 แล้ว แต่ใช้เงินในปี 2566 ตั้งแต่วงวดที่ 2 เป็นต้นไป)	<b>ส่วนทรัพยากรบุคคล</b> - โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม (งบประมาณ รูดตัวเลขจากส่วนบัญชี ซึ่งปี 2565 ตั้งงบไว้อยู่ที่ 2,200,000 บาท)
				<b>ส่วนพัฒนาระบบและสารสนเทศ</b> - พัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน - พัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ สคร.	



แผนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมายองค์กร 66	ภาพรวมของแผน ปี 2566		
			โครงการลงทุน	กิจกรรม/แผนงาน	โครงการแผนปฏิบัติการ
	4.2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	มีแผนและบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมาย / เป้าหมายตามแผน		<b>ส่วนสารสนเทศและพัฒนา ระบบ</b> - พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) - พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า - โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี ระยะที่ 1-2 (ต่อเนื่อง)	<b>ส่วนแผนงานและกลยุทธ์</b> - โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
	4.3 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายในผ่านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	จัดระบบฐานข้อมูล KM / ดำเนินงานแล้วเสร็จ			<b>ส่วนทรัพยากรบุคคล</b> - โครงการเผยแพร่องค์ความรู้ (KM) โครงการคลังองค์ความรู้โรงงานไฟ โครงการเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร (งบประมาณตั้งไว้ 100,000 บาท)

แผนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมายองค์กร 66	ภาพรวมของแผน ปี 2566		
			โครงการลงทุน	กิจกรรม/แผนงาน	โครงการแผนปฏิบัติการ
5. สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	5.1 ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)	ดำเนินงาน ESG ได้ตามแผน / เป้าหมายตามแผน		<b>ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</b> - จัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (โครงการสำรวจ) <b>ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์</b> - กิจกรรมการบริหารจัดการ Waste	<b>ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</b> - โครงการสำรวจความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566 (ของบประมาณปี 65) <b>ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ*</b> - โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฯ
	5.2 กลยุทธ์การบริหารและขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) อย่างเป็นรูปธรรม	มีแผนการปรับและสื่อสาร / ดำเนินงานตามแผน		<b>ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</b> - สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร <b>ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</b> - พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)	

\*โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัล (IT Master plan) ของ โรงงานไฟ

\*\*โครงการ Rebranding ระยะที่ 3 เพื่อวางระบบ OSS นั้น อยู่ระหว่างการรอการดำเนินงานโครงการระยะที่ 2 ซึ่งจะกำหนดผังกระบวนการ OSS แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2565

**ภาคผนวก ข. สรุปรายงานการประชุม เพื่อหารือแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566**

สรุปรายงานการประชุมหารือแผนการดำเนินงานประจำปี 2566 ครั้งที่ 1 ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด  
 วันที่ 1 กรกฎาคม 2565 เวลา 13.30น. – 15.00น.  
 ผ่านระบบ Video Conference Call

**ผู้เข้าร่วมประชุม:**

1. นายศักดิ์ระพี	ผ่องปัญญา	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
2. นางสาวราไพพรรณ	รักประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
3. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
4. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
5. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
6. นางสาวปริยาภัทร	เทพประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
7. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
9. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

- โครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ของส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย
  - แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์
  - แผนการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ Tax stamp
- โครงการ Rebranding Phase 2 ในช่วงปี 2565 ได้มีการดำเนินการเสร็จ ประกอบด้วย แบบจำลอง One-Stop Service ซึ่งเป็นระบบที่ให้ลูกค้าสามารถเลือกแบบของไฟได้ ซึ่งจะเป็นการกรอกข้อมูลในการออกแบบไฟเพื่อส่งต่อไปยังส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เพื่อทำการ deal แผน One Stop Service และมีการเปลี่ยนโลโก้โรงงานไฟใหม่ เพิ่มบริการใหม่
- ในช่วงปี 2566 ทางส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด มีแผนที่จะพัฒนาระบบ One-Stop Service ต่อ และอาจจะมี การต่อโครงการ Rebranding Phase 3 ซึ่งทางฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาดหรือฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับโครงสร้าง หากเป็นระบบ เป็นฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่หากเป็นการบริการ เป็นฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด ซึ่งในช่วงเดือนกันยายน 2565 จะเปิด One-Stop Service เต็มรูปแบบ และมีการเปลี่ยนเครื่องแบบบุคลากรโรงงานไฟ
- One-Stop Service อาจมีการแบ่งออกเป็น 2 ระยะ โดยในระยะแรก ยังคงเป็นรูปแบบ Manual ส่วนอีกระยะจะเป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น ซึ่งทางฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาดและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมมือกันเขียนระบบ One-Stop Service
- จากการประชุมกับคณะอนุกรรมการฯ ได้ลงมติเห็นชอบว่า ทางฝ่ายแผนและกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบในการศึกษาเชิงลึกและการเตรียมความพร้อมในการเปิด Entertainment Complex และมอบหมายให้ทางโรงงานไฟ ควรมีการทำ Service File Data ของภาครัฐ เพื่อรับรองข้อมูลว่าเป็นของจริงหรือของปลอม

ส่วนกิจกรรมที่ไม่อยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ประกอบด้วย

- ในปี 2566 ให้มีการทำตลาดเชิงรุกในเรื่องของ Digital Printing Solution โดยมุ่งเน้นการทำตลาดกับสถาบันการศึกษา โดยออก Certificate
- การกำหนดเงื่อนไขสัญญาให้สิทธิไฟสัมปทาน
- ไฟนอกสัมปทาน ทางฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาดมีบทบาทที่จะทำตลาดเชิงรุกคาลิโนโดยรอบ โดยดึงกลุ่มลูกค้าเก่ากลับมาซื้อไฟนอกสัมปทานที่โรงงานไฟ และติดต่อนำเสนอเพิ่มเติมให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่

- ไฟที่ระลึก ได้มีการมอบหมายให้ฝ่ายเตรียมการพิมพ์ทำ Mock-up แบบไฟ โดยเสนอให้มีการผลิตจำนวนไฟจำนวน 14 ใบ
- แผนการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ มีการทำร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล

**สรุปรายงานการประชุมหรือแผนการดำเนินงานประจำปี 2566 ครั้งที่ 2**  
**วันที่ 4 กรกฎาคม 2565 เวลา 9.00น. – 14.30น.**  
**ผ่านระบบ Video Conference Call**

=====

**ผู้เข้าร่วมประชุม:**

1. นางสาวชिरาภรณ์	เฟ่งบุญ	หัวหน้าสวนพัสดุฯ
2. นางวิจิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
3. นางพนารัตน์	นาคระปก	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
4. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าสวนแผนงานและกลยุทธ์
5. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ
6. นางสาวมนต์นภา	หอมสุวรรณ	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์
7. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
8. นางสาวปราณี	วิศาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
9. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
10. นางสาวปริยาภัทร	เทพประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
11. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
12. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
13. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

- ฝ่ายพัสดุฯ
  - ไม่มีโครงการแผนปฏิบัติการ(Action Plan) ประจำปี 2566 ที่มีการของบประมาณ
  - อัปเดตและจัดเตรียมรายชื่อคู่ค้าสำหรับสินค้าชนิดใหม่
  - หาตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์และสินค้าสำเร็จรูป
  - ถ้างบในการจัดซื้อจัดจ้างไม่เกิน 100,000 บาท ก็จะใช้ระยะเวลาในการทำจัดซื้อจัดจ้างไม่นาน เนื่องจากไม่จำเป็นต้องลงตามระบบกรมบัญชีกลาง ซึ่งปัญหาที่พบสำหรับโรงงานไฟคือ ปัญหาด้านราคาต้นทุนการผลิตที่สูงและหาฐานในการจัดซื้อวัตถุประสงค์ที่มีราคาถูกไม่ได้
- ฝ่ายบริหารงานกลาง
  - ไม่มีโครงการแผนปฏิบัติการ(Action Plan) ประจำปี 2566 ที่มีการของบประมาณ
  - กิจกรรมของฝ่ายบริหารงานกลางส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่มีการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายงานอื่นๆ อาทิ กิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่ดำเนินการร่วมกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด
  - กิจกรรมการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance: CG) ได้มีการดำเนินการทำแผนทุกปี และสามารถดำเนินการตามแผนได้ทุกปี
  - กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ปัจจุบันได้มาอยู่กับฝ่ายบริหารงานกลาง เนื่องจาก CFO ได้หมดวาระการทำงานแล้ว
  - งานอื่นๆ ภายใต้อำนวยการบริหารงานกลาง ประกอบด้วย งานนิติการ ที่ให้ระเบียบในการดำเนินธุรกิจ, ความร่วมมือ, สัญญาสัมปทานไฟ และงานสารบรรณ
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
  - มีการทำฐานข้อมูลบัญชีต้นทุนศูนย์ธุรกิจจากการใช้ระบบ Manual มาเป็นระบบฐานข้อมูล (Database) โดยใช้ระบบ ERP

- มีการจัดอบรม พัฒนาทักษะคนใหม่มีความรู้ด้านการเงิน เนื่องจากบุคลากรในโรงงานไฟไม่มีความรู้ในด้านการเงิน
- ฝ่ายแผนและกลยุทธ์
  - โครงการในปี 2566 ไม่สามารถเปลี่ยนชื่อโครงการได้ เนื่องจากเป็นโครงการต่อเนื่อง
  - มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ของโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) โดยนำฐานข้อมูลมาใช้ในการทำแผนการดำเนินงาน
  - มีการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาดในโครงการ Entertainment Complex โดยฝ่ายแผนและกลยุทธ์มีบทบาทในการทำแผนเชิงกลยุทธ์
  - มีการพัฒนาระบบแผนควบคุมภายใน และนำระบบมาใช้ในการส่งข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนความเสี่ยง และวิเคราะห์ Cost-Benefit
  - โครงการ Rebranding Phase 3 ให้ฝ่ายแผนและกลยุทธ์มีบทบาทในการดูภาพรวมของโครงการ โดยทำงานร่วมกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - โครงการแผนปฏิบัติการ(Action Plan) ประจำปี 2566 ประกอบด้วย
    - 1) การทำ Data Governance
    - 2) การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
    - 3) การทำ Data Integration
  - มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการสร้างความร่วมมือ (Synergy)
- ฝ่ายโรงพิมพ์
  - มีการเสนอให้ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาดมีการทำ Mock up สินค้า เพื่อนำไปเสนอให้กับลูกค้า โดยต้องใช้งบประมาณ 150,000 บาทต่อชิ้นงาน ซึ่งต้องมีโจทย์ในเรื่องความต้องการของลูกค้าต่อสินค้า แต่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาดไม่มีความรู้ในเรื่องของงานพิมพ์
  - ในปี 2566 มีการทำ On top สินค้าใหม่เพิ่มเติมจากปี 2565 โดยใช้เทคโนโลยีใหม่มาทำ
  - จัดหา Solution ในการทำความร่วมมือ เพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ โดยเริ่มต้นจากงานแอสตมป์ที่มี
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน
  - มีงานตรวจสอบแผนปฏิบัติการ(Action Plan) เพื่อตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กร

**สรุปรายงานการประชุมหรือแผนการดำเนินงานประจำปี 2566 ครั้งที่ 3**  
**วันที่ 6 กรกฎาคม 2565 เวลา 9.00น. – 12.15น.**  
**ผ่านระบบ Video Conference Call**

**ผู้เข้าร่วมประชุม:**

1. นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	หัวหน้าสวนทรัพยากรบุคคล
2. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ
3. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
4. นายทศพร	อุดมศิลป์	หัวหน้าสวนผลิตไฟปิอก
5. นายบุญญฤทธิ์	ชลวิทย์	หัวหน้าสวนผลิตไฟตัวเล็ก
6. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
7. นายชัยวัฒน์	น้ำวานิช	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
8. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
9. นางสาวปริยาภัทร	เทพประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
10. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
11. นางสาวชนิดา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
12. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

- ฝ่ายอำนวยการ
  - มีโครงการที่ทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นๆ อาทิ
    - โครงการ Strategic Planning ตาม Enable และ ณ Entertainment Complex ร่วมกับฝ่ายแผนงานและกลยุทธ์
    - โครงการ Rebranding Phase 3 กับฝ่ายแผนงานและกลยุทธ์ พัฒนาระบบและสารสนเทศ และพัฒนาธุรกิจและการตลาด
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
  - โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารบุคลากรมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นโครงการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ 2565 จึงไม่มีความจำเป็นในการของบประมาณในปี 2566
  - ส่วนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปี 2566 ประกอบด้วย โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรมและโครงการเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)
- ฝ่ายผลิตไฟ
  - ในช่วงปี 2565 – 2566 มีการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร โดยนำวิทยากรจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาสอน และมีการวัดผล (KPI) เป็นการสร้างชิ้นงานขึ้นมา
  - ปี 2566 มีการพัฒนาหมึก สี กระดาษ ที่มีลักษณะเฉพาะ
  - กิจกรรมทบทวนศึกษาบทบาทธุรกิจไฟ
  - โครงการปฏิบัติการสำรวจสัญญาให้สิทธิไฟสัมปทาน
  - การทบทวนของงบประมาณในการก่อสร้างโรงงานใหม่ ปัจจุบันอยู่ในกระบวนการรอทบทวน
  - แผนปี 2566 โครงการ Rebranding ที่จะมีการเปลี่ยนชื่อ ต้องมีการดำเนินการแบบมีแผนการดำเนินงานและ Roadmap โดยเป็นโครงการของฝ่ายบริหารงานกลาง นิตินกร
- ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์
  - ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์จะมีการสนับสนุนร่วมกับฝ่ายผลิตไฟในเรื่องของการสนับสนุน Void และศึกษาในเรื่องของ Certificate ให้กับเครื่องเกมส์ ในโครงการ Entertainment Complex



- กลยุทธ์การยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายความแสดงการเสียหายรองรับการจัดเก็บรายได้ตามนโยบายของกรมสรรพสามิต มีกิจกรรม Synergy Solution โดยมีการต่อยอดแสดมป์
- กลยุทธ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing Solutions ที่มีศักยภาพในการเติบโต มีกิจกรรมที่นำเครื่องพิมพ์ Security ไปแปะบนเครื่องพิมพ์ On Demand
- กิจกรรมในการดัดแปลงการสูญเสียแสดมป์ Sticker เครื่องดื่ม ในกรณีที่มีการย้ายเครื่องจักร
- กลยุทธ์การมุ่งสร้างประโยชน์แก่องค์กรและส่วนรวมบนหลักธรรมาภิบาล มีกิจกรรมในการบำบัดน้ำยาโรงพิมพ์ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

## ภาคผนวก ค. ความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP)

ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) โดยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน (Operational Driver) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรซึ่งสามารถจำแนกเป็น 4 ประเด็นสำคัญ

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุนได้แก่การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (2) การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่าซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (3) การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นการลดเงินทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (4) การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

จากปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) ข้างต้นองค์กรสามารถนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) โดยการวิเคราะห์ EP Driver ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการเงินและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงินเป็นหลักดังนั้นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ที่ได้จากกระบวนการนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการบรรลุเป้าหมายทางการเงินและการพัฒนาการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดด้านการเงิน อันจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรในที่สุด

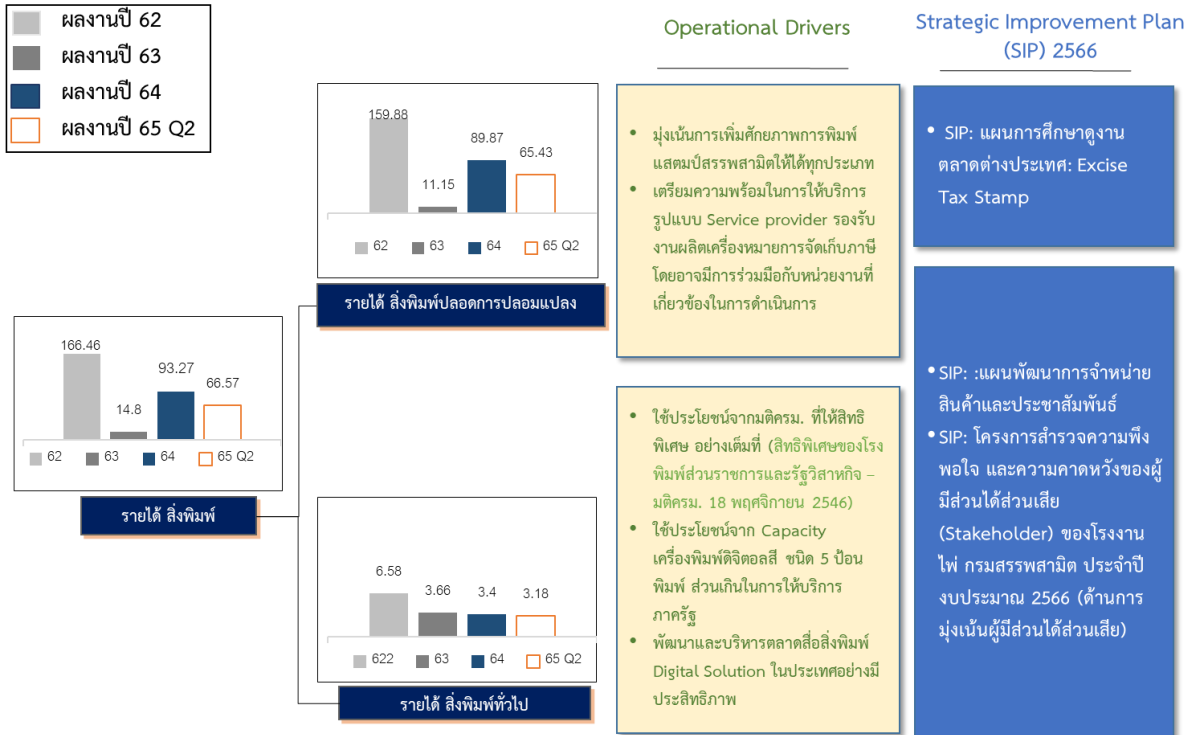
ทั้งนี้การกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของโรงงานไฟ พบว่ากลยุทธ์ SIP ประจำปี 2565 ได้มีการแบ่งกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพออกเป็น 3 ศูนย์ธุรกิจประกอบด้วย ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์อำนวยการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ – ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

การกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพจะจำแนกตามศูนย์ธุรกิจ โดยในส่วนของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (SPS) จะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านรายได้ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ด้านรายได้

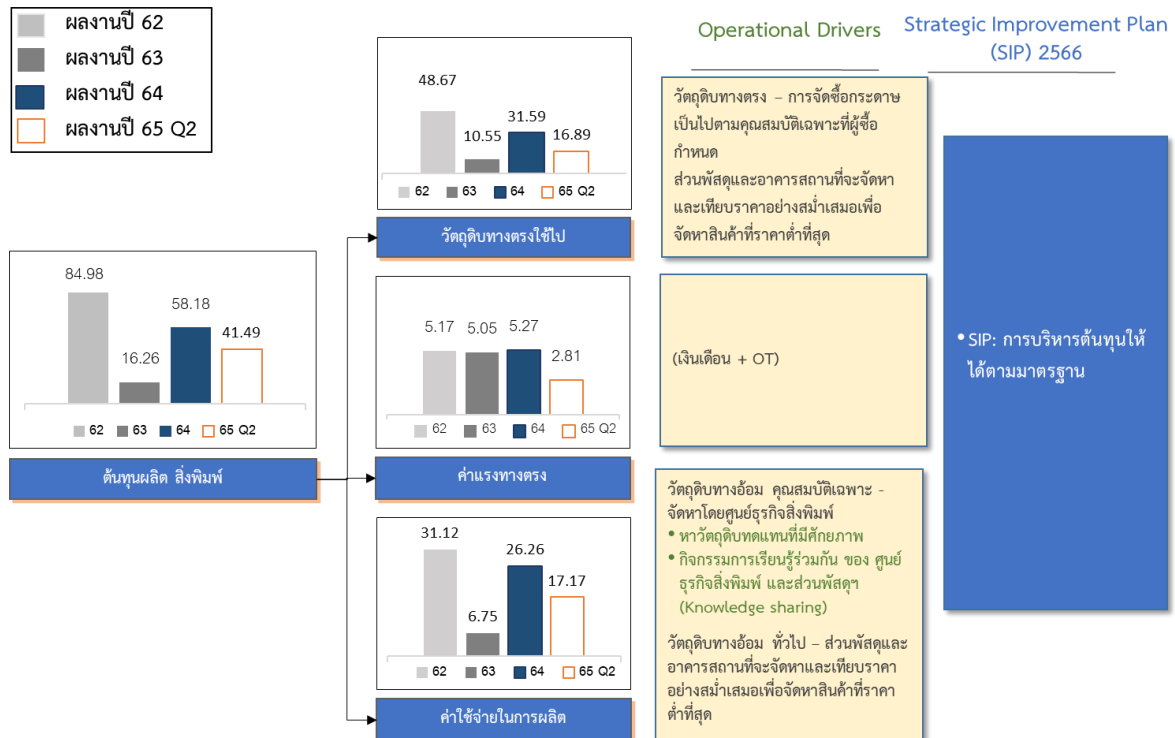
ทางศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 – 2562 ตามลำดับโดยในปี 2562 พบว่ามีรายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ 166.46 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 32.81 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมดโดยรายได้หลักมาจากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่งผลให้รายได้จากงานพิมพ์ของปี 2562 มีการปรับตัวสูงขึ้นกว่ารายได้รวมทั้งปี อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 พบว่า รายได้ของศูนย์ธุรกิจนั้น อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สาเหตุเกิดจากการชะลอการจัดซื้อแอสแตมปีสติ๊กเกอร์จากกรมสรรพสามิต อันเป็นผลจากการปริมาณการจำหน่ายที่ลดลงในช่วง COVID-19 อยู่ที่ 14.8 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.96 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด ในปี 2564 รายได้จากการรับจ้างสิ่งพิมพ์กลับมาเพิ่มขึ้นอยู่ที่ 93.27 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 24.35 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปี 2562 – 2565 Q2

## 2) ด้านค่าใช้จ่าย

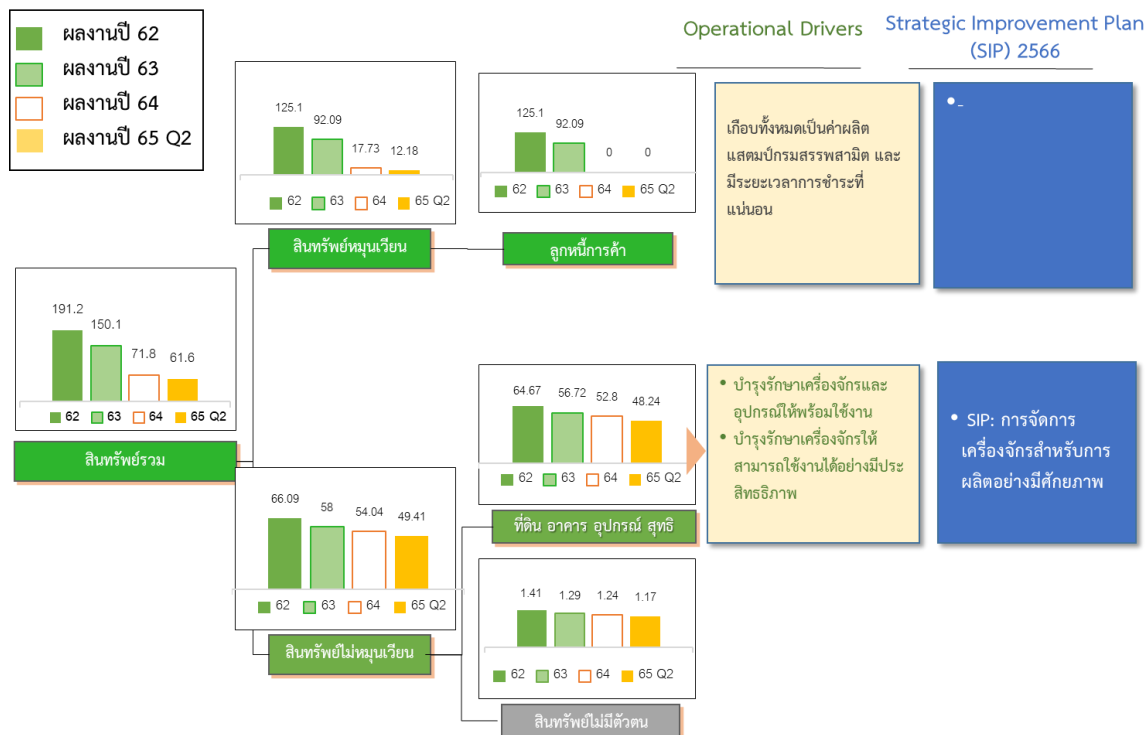
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภทได้แก่วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงและค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยในปี 2564 พบว่าแนวโน้มด้านค่าใช้จ่ายของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์กลับมาเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าอยู่ที่ 58.18 ล้านบาท โดยค่าใช้จ่ายหลักอยู่ที่วัตถุดิบทางตรงคิดเป็น 31.59 ล้านบาท (ร้อยละ 54.3 ของต้นทุนสิ่งพิมพ์ทั้งหมด) ค่าแรงทางตรง 5.27 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการผลิต 26.26 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องกับปริมาณรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของสิ่งพิมพ์ ปี 2562 – 2565 Q2

3) ด้านทุนทรัพย์

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ นั้นพบว่าสินทรัพย์ส่วนใหญ่ คือ ลูกหนี้การค้า วมรองลงมาคือที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ปี 2563 และปี 2564 สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดลงจากปีก่อนหน้า เนื่องจากปริมาณงานพิมพ์ที่ลดลง และจากข้อมูลไตรมาสที่ 2 ปี 2565พบว่าสินทรัพย์รวมยังคงลดลงเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนหน้า เนื่องจากปริมาณงานพิมพ์ที่ยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามศูนย์สิ่งพิมพ์ควรมีการตรวจสอบเครื่องจักรให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรั่นตั้งโซลูชันภาครัฐ และสามารถตอบสนองความต้องการงานพิมพ์ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตได้



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปี 2562 – 2565 Q2

ในการกำหนดกลยุทธ์ SIP ในปี 2566ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้มีการดำเนินงานโครงการการจัดการเครื่องจักรจัดการสำหรับการผลิตอย่างมีศักยภาพพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายใหม่เพิ่มเติมโดยพิจารณาถึงจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่โรงงานไฟฟ้สามารถพัฒนาและรับพิมพ์ได้เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้โดยมีการนำปัจจัยต่างๆ ของปีก่อนหน้ามาพิจารณาควบคู่ด้วย

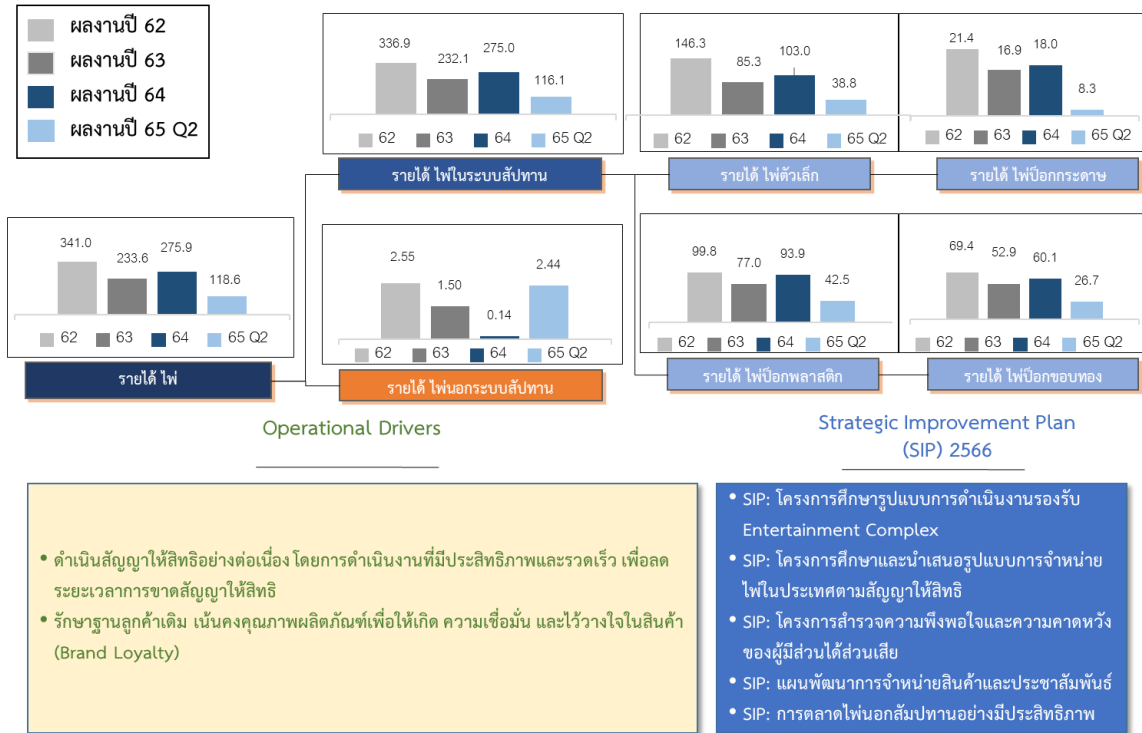
2.2 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้

การกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพแยกตามศูนย์ธุรกิจโดยในศูนย์ธุรกิจไฟฟ้จะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านรายได้ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านรายได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้พบว่าศูนย์ธุรกิจไฟฟ้มีรายได้หลักจากไฟในระบบสัมปทาน และถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรสูงสุด อย่างไรก็ตามในปี 2563 รายได้จากศูนย์ธุรกิจไฟฟ้เน้นมีการชะลอตัวเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้ผู้รับสัมปทานขอผ่อนปรนการซื้อไฟขั้นต่ำตาม

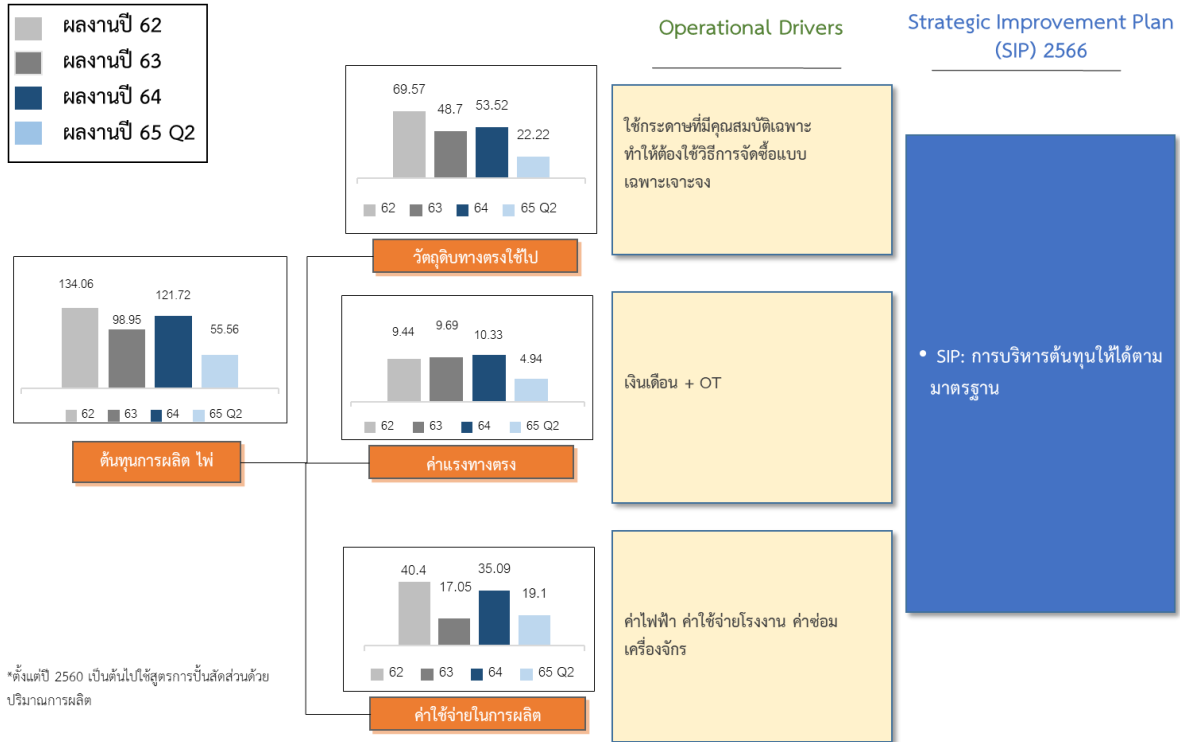
สัญญาโดยจะดำเนินการสั่งซื้อย้อนหลังซึ่งจะเป็นรายได้ในปีถัดไป โดยในปี 2564 พบว่า รายได้ไฟในระบบสัมปทาน โดยมีรายได้กลับมาเพิ่มขึ้นที่ 275 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 18.48 เมื่อพิจารณาแยกตามประเภทของไฟพบว่ารายได้หลักมาจากไฟตัวเล็กโดยมีรายได้อยู่ที่ 103 ล้านบาท รองลงมาคือ ไฟป็อกพลาสติก 93.9 ล้านบาท และจากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2565 พบว่ารายได้จากศูนย์ธุรกิจไฟนั้นยังคงมีการชะลอตัวเนื่องจากผู้รับสัมปทานขอผ่อนปรนการซื้อไฟขึ้นต่ำตามสัญญาในไตรมาสที่ 2 โดยจะดำเนินการสั่งซื้อย้อนหลังซึ่งจะเป็นรายได้ในปีถัดไป



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2562 – 2565 Q2

## 2) ด้านค่าใช้จ่าย

ศูนย์ธุรกิจไฟมีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงทางตรงและค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยในปี 2563 มีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้เท่ากับร้อยละ 42.36 ซึ่งสูงกว่าปี 2562 ที่เท่ากับร้อยละ 39.31 อย่างไรก็ตามพบว่าในปี 2563 ต้นทุนในการผลิตไฟลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าอยู่ที่ 98.95 ล้านบาท เป็นผลจากรายได้ที่ลดลงจากการชะลอการสั่งซื้อไฟของผู้รับสัมปทานแต่กลับมาเพิ่มขึ้นในปี 2564 อยู่ที่ 121.72 ล้านบาท



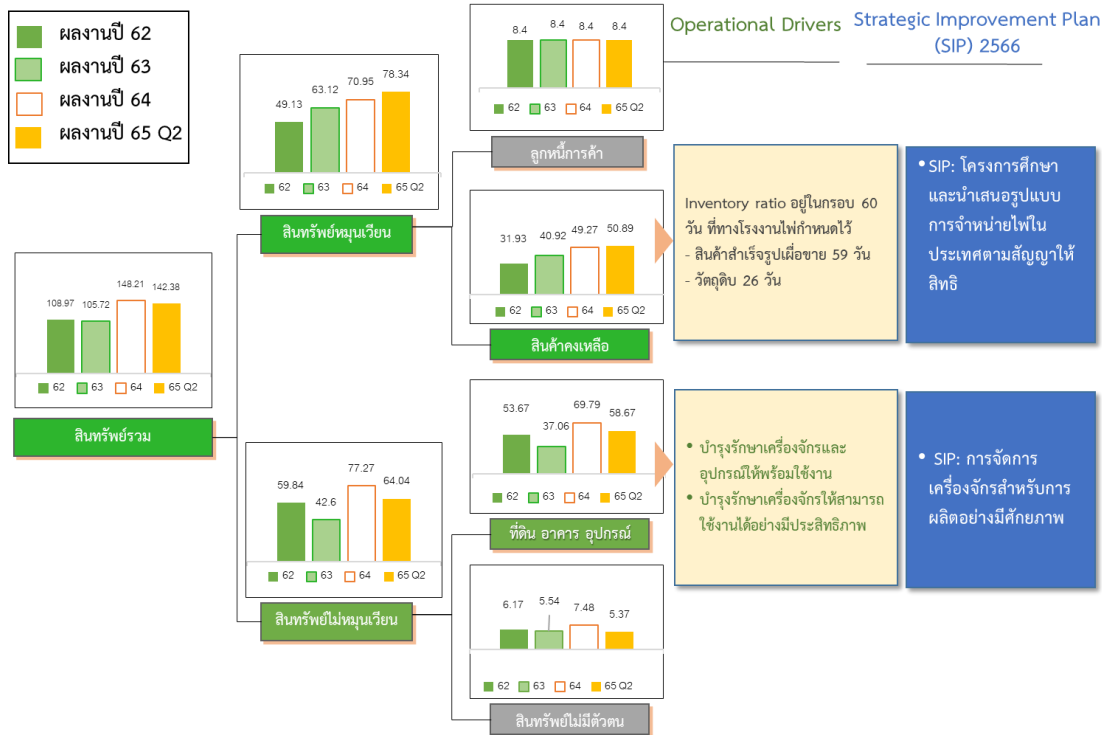
\*ตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นไปใช้สูตรการปันส่วนด้วยปริมาณการผลิต

แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของไฟ ปี 2562 – 2565 Q2

### ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน เงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจไฟนั้นพบว่าในปี 2564สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟมีค่าเพิ่มขึ้นจากปี 2563 โดยสัดส่วนที่ใหญ่ก็ยังคงอยู่ที่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ อยู่ที่ 69.79 ล้านบาท ทั้งนี้ ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2565 สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟมีค่าลดลงจากปี 2564เล็กน้อย โดยสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด คือ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เนื่องจากโรงงานไฟมีการสร้างโรงงานใหม่ดังนั้นจึงทำให้ค่าที่ดิน อาคาร อุปกรณ์มีค่าสูงกว่าปีที่ผ่านมา



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2562 – 2565 Q2

## 2.3 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์อำนวยการ

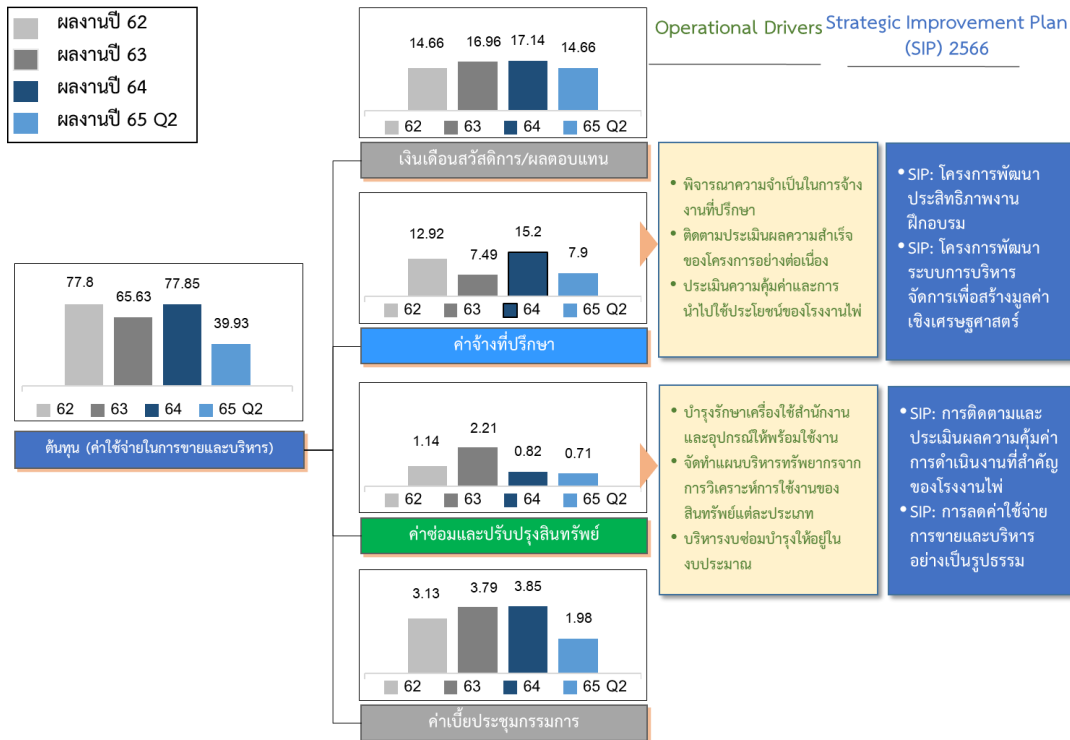
ศูนย์อำนวยการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2563 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้เท่ากับร้อยละ 26.43 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2562 ที่สูงมากถึงแม้จะมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่ลดลงก็ตาม สำหรับปี 2564 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารกลับมาเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าอยู่ที่ 77.85 ล้านบาท ประกอบด้วย

- เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลตอบแทน ในปี 2564 มีมูลค่า 17.14 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 22.02 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าจ้างที่ปรึกษา ในปี 2564 มีมูลค่า 15.2 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 19.52 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์ 2564 มีมูลค่า 0.82 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 1.05 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสอบบัญชี ในปี 2563 มีมูลค่า 3.85 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 4.95 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)





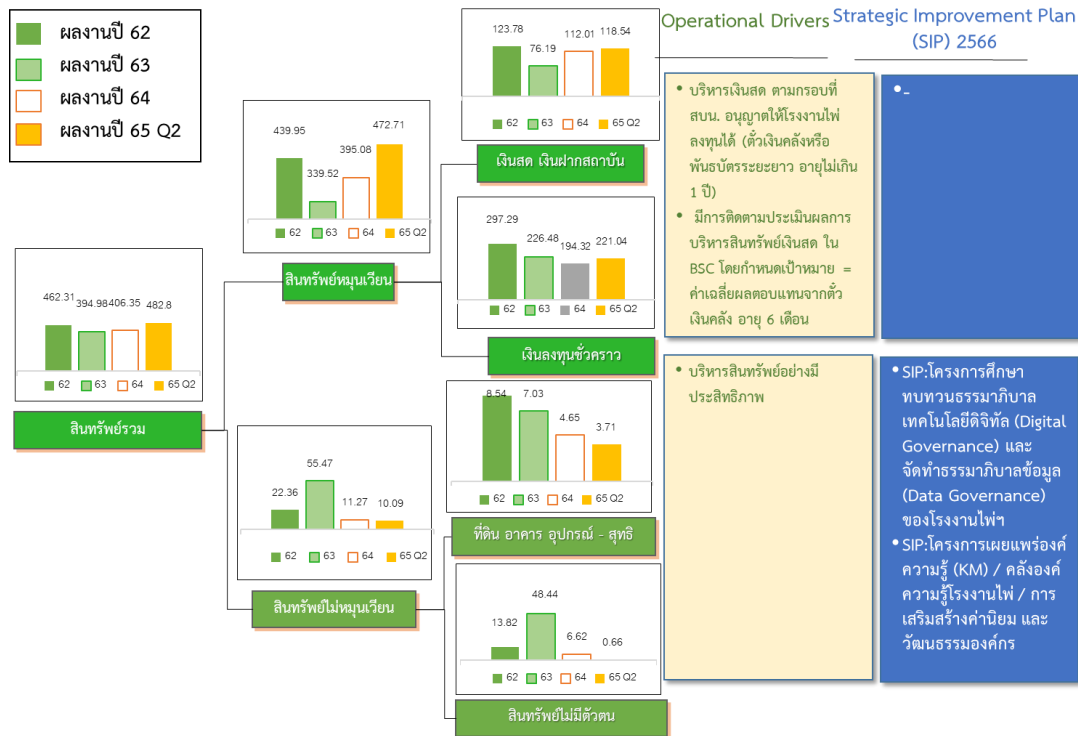
แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารปี 2562 – 2565 Q2

โรงงานไฟจึงได้วางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าใช้จ่าย โดยให้มีการบริหารต้นทุนผลิตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ประกอบกับการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน

## 2) ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงินเงินลงทุนชั่วคราวที่ดินอาคารอุปกรณ์และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการนั้น พบว่า ในปี 2564 สินทรัพย์รวมมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอยู่ที่ 406.35 ล้านบาท โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ที่ เงินลงทุนชั่วคราวซึ่งลดลงจากปีก่อนอยู่ที่ 194.32 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 47.82 รองลงมา คือ เงินสด เงินฝากสถาบัน 112.01 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 27.65 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อน



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์อำนาจการ ปี 2562 – 2565 Q2

ทั้งนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์ SIP ศูนย์อำนาจการควรมีการบริหารเงินสด ตามกรอบที่สบ. อนุญาตให้โรงงานไฟ ลงทุนได้ (ตัวเงินคลังหรือพันธบัตรระยะยาว อายุไม่เกิน 1 ปี) และมีการติดตามประเมินผลการบริหารสินทรัพย์เงินสด ใน BSC โดยกำหนดเป้าหมายเท่ากับค่าเฉลี่ยผลตอบแทนจากตัวเงินคลัง อายุ 6 เดือน อีกทั้งยังมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

**ภาคผนวก ง. แนวคิดแผนบริหารความเสี่ยงแผนปฏิบัติการประจำปี 2566**

ที่มา: บทวิเคราะห์ของส่วนแผนงานและกลยุทธ์ โรงงานไฟ

**1. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง**

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยได้ศึกษารวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแผนปฏิบัติการของโรงงานไฟฯ ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**ความหมายของความเสี่ยง**

นิยามความเสี่ยงความเสี่ยงนิยามได้เป็น 4 ความหมาย ดังนี้ (1) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (2) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม และ (4) แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ หากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

โดยการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยงพัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กรตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

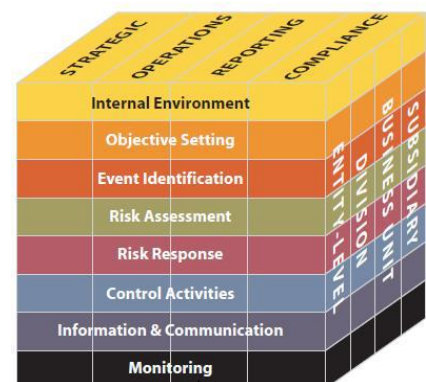
ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องจะมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

**ขั้นตอนการบริหารและวิเคราะห์ความเสี่ยงปฏิบัติการ**

โรงงานไฟฯ มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยจะพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละโครงการมีความเสี่ยงที่จะเกิดโอกาส หรือผลกระทบในแต่ละโครงการที่ยอมรับได้ในระดับใด ดังนี้

**1) การระบุความเสี่ยงของโครงการ**

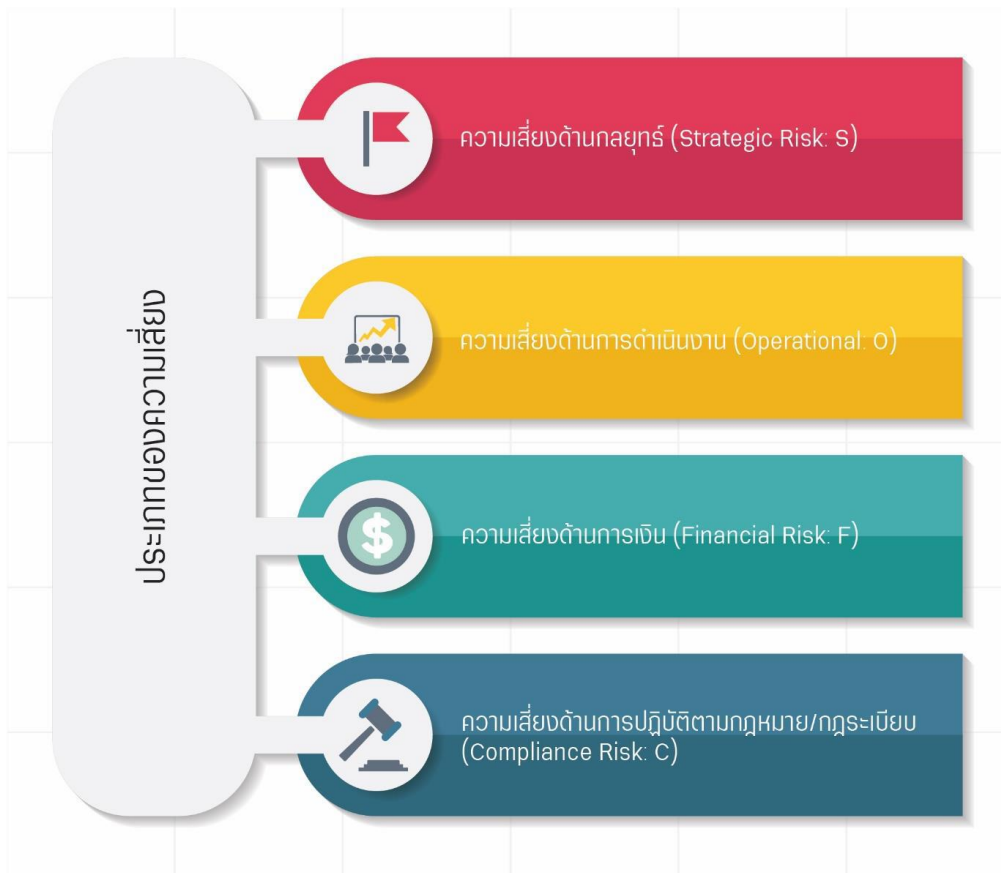
การระบุความเสี่ยงของโครงการภายใต้การจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้ ทางโรงงานไฟฯ ประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management (COSO-ERM) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ และติดตามและกำกับดูแล



ภาพที่ 1 หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM

**2) ประเภทของความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากไม่ได้ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามที่ได้รับไว้ในแผนงาน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ประเภทของความเสี่ยง

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร โดยหากองค์กรไม่ได้ดำเนินงานโครงการในบางโครงการที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ทั้งในด้านของระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

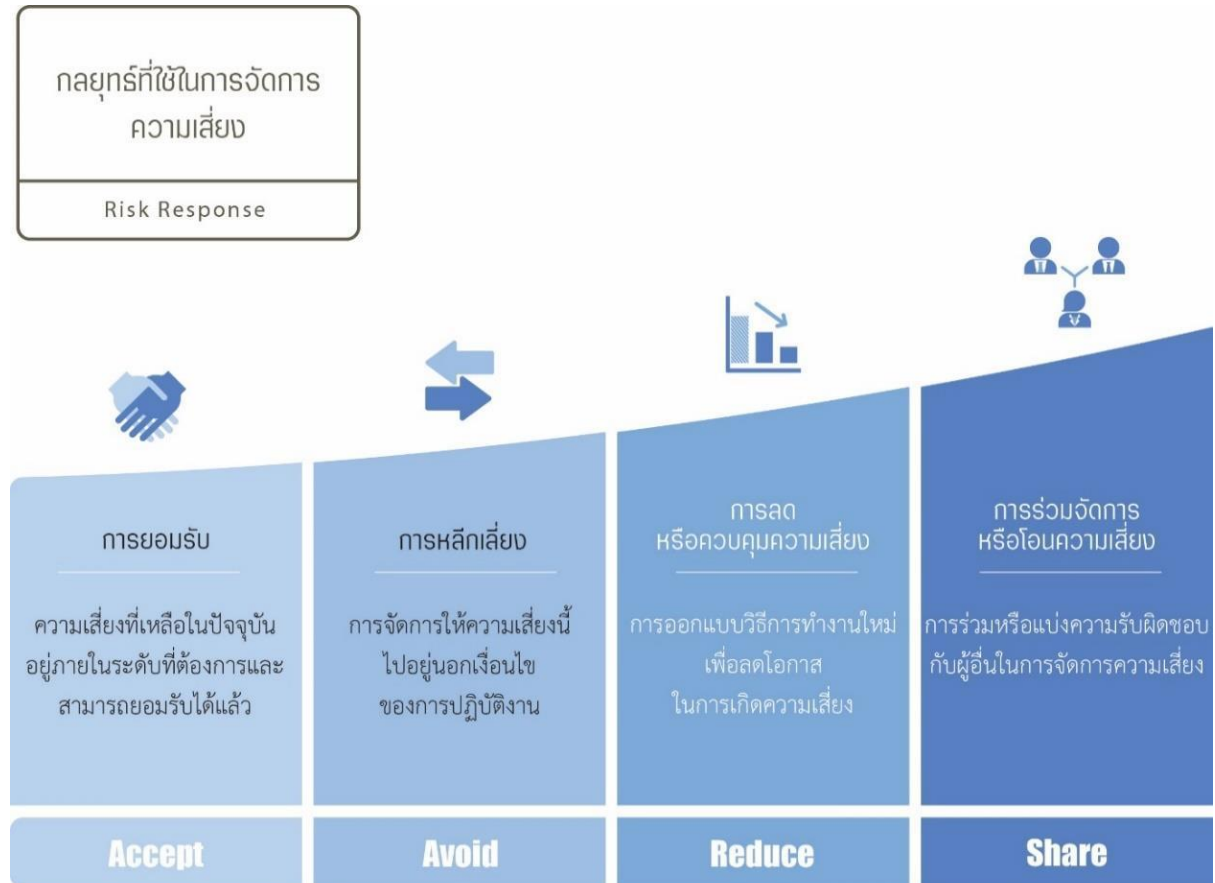
(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational: O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การปฏิบัติงานมีความล่าช้า ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือทำให้ต้องสิ้นเปลืองทรัพยากรเป็นจำนวนมาก เป็นต้น โดยส่วนมากความเสี่ยงในด้านนี้มักจะมี ความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคลากร กระบวนการ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) ความเสี่ยงด้านการเงินเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินเช่น การใช้เงินลงทุนที่ไม่คุ้มค่า การบริหารขาดทุน หรือการบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow) ที่ไม่มีประสิทธิภาพ จนส่งผลทำให้องค์กรไม่สามารถนำเงินมาใช้หมุนเวียนเพื่อทำธุรกิจได้

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ โดยสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นมักมาจากการที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งขาดความตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ส่งผลทำให้องค์กรอาจได้รับความเสียหายทั้งในรูปแบบที่เป็นเงิน และไม่เป็นเงินได้ เช่น การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฯ จนทำให้เกิดการโจรกรรมข้อมูลสำคัญขององค์กร หรือการเรียกค่าไถ่ข้อมูล ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (ผลกระทบที่เป็นเงิน) นอกจากนั้นแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือจากลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ที่จะเกิดความไม่ไว้วางใจในองค์กรมากขึ้น (ผลกระทบที่เป็นไม่ใช่เงิน) เป็นต้น

### 3) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคัดเลือกแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุดมาใช้สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ระดับความรุนแรง ผลกระทบ นโยบายผู้บริหาร และทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทได้ดังนี้



ภาพที่ 3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

## 2. การประเมินและกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการตามแผนปฏิบัติงานของโรงงานไฟ

การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาจาก 2 หลักเกณฑ์ ได้แก่โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

1) การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
1	น้อยมาก	น้อยกว่าร้อยละ 20
2	น้อย	ร้อยละ 20 – 39
3	ปานกลาง	ร้อยละ 40 – 59
4	สูง	ร้อยละ 60 - 79
5	สูงมาก	มากกว่า ร้อยละ 80

2) การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) แบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ประเด็นในการพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
1. มูลค่าความเสียหาย(บาท)	น้อยกว่า 100,000	100,000 ถึง 500,000	500,000 ถึง 1,000,000	1,000,000 ถึง 5,000,000	มากกว่า 5,000,000 ขึ้นไป
2. ผลกระทบต่อการดำเนินงานปัจจุบันขององค์กร	มีผลกระทบน้อยมาก	มีผลกระทบน้อย	มีผลกระทบปานกลาง	มีผลกระทบสูง	มีผลกระทบสูงมาก
3. มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต	มีผลกระทบน้อยมาก	มีผลกระทบน้อย	มีผลกระทบปานกลาง	มีผลกระทบสูง	มีผลกระทบสูงมาก
4. มีผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ของ	มีผลกระทบน้อยมาก	มีผลกระทบน้อย	มีผลกระทบปานกลาง	มีผลกระทบสูง	มีผลกระทบสูงมาก

โดยโรงงานไฟฯ มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยจะพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละโครงการมีความเสี่ยงที่จะเกิดโอกาสหรือผลกระทบในแต่ละโครงการที่ยอมรับได้ในระดับใด ดังนี้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นนำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และค่าระดับของผลกระทบ (Impact) โดยสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \begin{matrix} \text{ค่าคะแนนของผลกระทบ} \\ \text{จากความเสียหาย} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{ค่าคะแนนของโอกาส} \\ \text{เกิดความเสี่ยง} \end{matrix}$$

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ (ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองกำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง 1 – 5) จึงทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงมีรายละเอียด ดังภาพที่ 4

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5 มากที่สุด	B 5x1=5 (สีส้ม)	B 5x2=10 (สีส้ม)	A 5x3=15 (สีแดง)	A 5x4=20 (สีแดง)	A 5x5=25 (สีแดง)
	4 มาก	C 4x1=4 (สีเหลือง)	B 4x2=8 (สีส้ม)	B 4x3=12 (สีส้ม)	A 4x4=16 (สีแดง)	A 4x5=20 (สีแดง)
	3 ปานกลาง	D 3x1=3 (สีเขียว)	C 3x2=6 (สีเหลือง)	C 3x3=9 (สีเหลือง)	B 3x4=12 (สีส้ม)	B 3x5=15 (สีส้ม)
	2 น้อย	D 2x1=2 (สีเขียว)	D 2x2=4 (สีเขียว)	C 2x3=6 (สีเหลือง)	C 2x4=8 (สีเหลือง)	C 2x5=10 (สีเหลือง)
	1 ไม่มีนัยสำคัญ	D 1x1=1 (สีเขียว)	D 1x2=2 (สีเขียว)	C 1x3=3 (สีเหลือง)	C 1x4=4 (สีเหลือง)	C 1x5=5 (สีเหลือง)
	0	1 ยากที่จะเกิด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 เป็นไปได้เกือบแน่นอน
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ภาพที่ 4 : ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

การกำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง ทางโรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

โรงงานไฟฟ้า จัดทำแผนภาพความเสี่ยง Risk Profile นำ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ทุกตัวมาแสดงสถานะรวมกันบนแผนภาพที่มีพิกัดของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

โรงงานไฟฟ้า กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามภาพที่ 5

**ค่าคะแนนความเสี่ยง : ผลกระทบ (I) x โอกาส (L)**

A	<b>ระดับความเสี่ยงสูงมาก</b> (15 - 25 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ■ ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการทันทีโดยระดับสูง / คณะกรรมการ
B	<b>ระดับความเสี่ยงสูง</b> (5 - 15 คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก) ■ ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการโดยระดับสูง
C	<b>ระดับความเสี่ยงปานกลาง</b> (3 - 10 คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบรุนแรง) ■ พอยอมรับแต่คณะทำงานต้องติดตามควบคุมไว้
D	<b>ระดับความเสี่ยงต่ำ</b> (1 - 4 คะแนน/โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง) ■ ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ

ภาพที่ 5: แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls) สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้(มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่ เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใด ที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุมให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม”

โดยการประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม (3) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมอง

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายเทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละ <b>ส่วนงาน</b>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายเทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน <b>ขององค์กร</b>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน <b>ขององค์กรและ เทียบเคียงกับ Best Practice</b>	มีการระบุระยะเวลาติดตามและรายงาน ผลที่ชัดเจน



**(1) เกณฑ์การประเมิน**

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดย การควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

**(2) ผลจากการประเมิน**

ผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถแบ่งความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ ออกเป็น 5 กลุ่ม

- กลุ่มที่ 1 : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม
- กลุ่มที่ 2 : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
- กลุ่มที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ประสิทธิผลไม่เพียงพอ
- กลุ่มที่ 4 : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมเป็นมาตรฐานมีประสิทธิผลเพียงพอ
- กลุ่มที่ 5 : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมเป็นมาตรฐานมีประสิทธิผลเพียงพอและชัดเจน

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

**(3) การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)**

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ ประกอบด้วย 1) การจัดแผนบริหารความเสี่ยง 2) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งมีกิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง ปานกลาง</li> </ul>

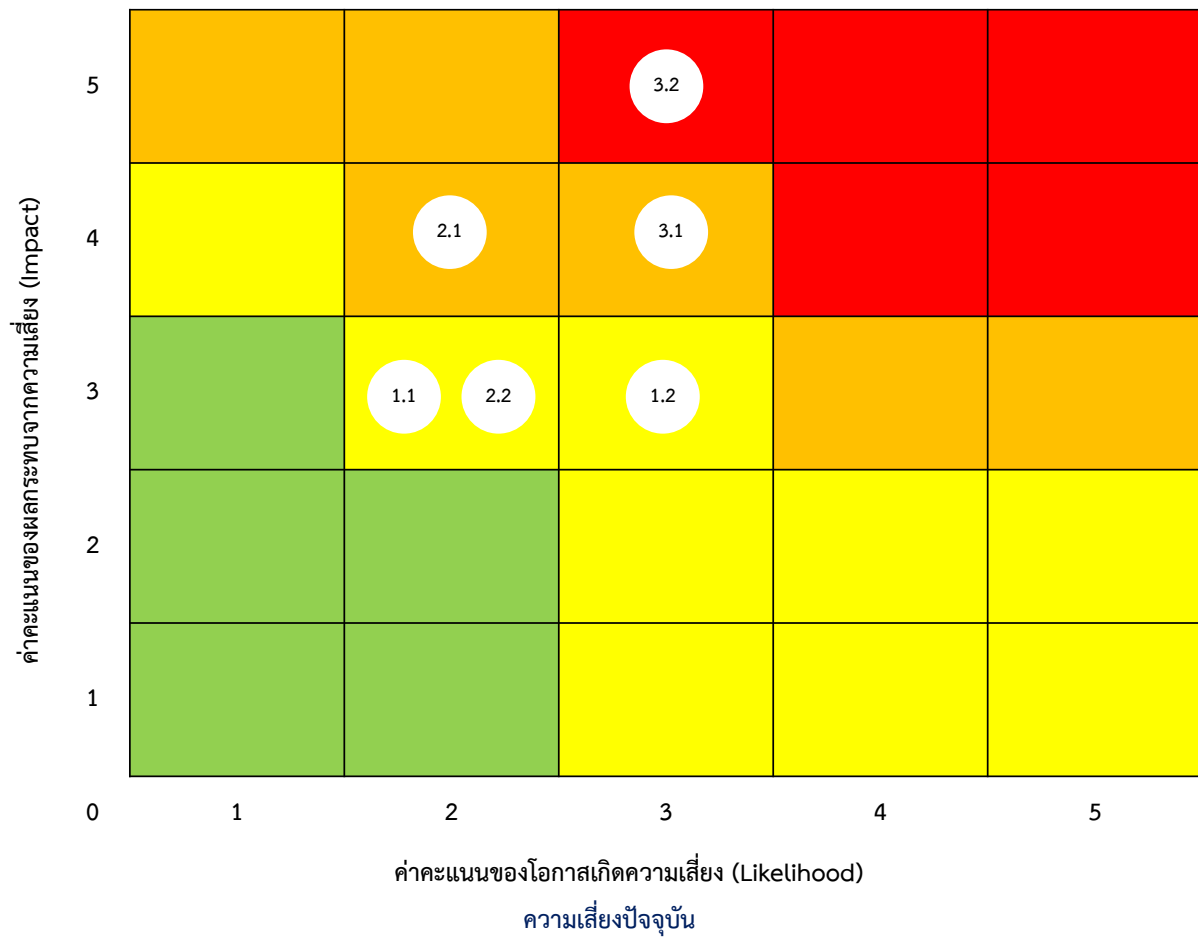
ทั้งนี้ ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนปฏิบัติการ ของ โรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต มีรายละเอียดดังนี้

- การกำหนดประเภทความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง แผนปฏิบัติการโรงงานไฟฯ ประจำปีงบประมาณ 2566
- การจัดลำดับความเสี่ยง โดยจะพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อประเมินว่าแต่ละโครงการมีความเสี่ยงที่จะเกิดโอกาส หรือผลกระทบในแต่ละโครงการที่ยอมรับได้ในระดับใด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางแสดง ระดับความเสี่ยงปัจจุบันและ ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

ชื่อโครงการ	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ประเภทของความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ปัจจุบัน (L x I)	การจัดการความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ คาดว่าจะเหลืออยู่ (L x I)
1. โครงการสำรวจความ พึงพอใจ และความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟฟ้า กรม สรรพสามิต ประจำปี งบประมาณ 2566	1.1 เนื่องจากเป็นวิธีการประกาศเชิญชวนทั่วไป ระยะเวลาการจ้างที่ปรึกษาอาจเกิดความล่าช้า	O	2 x 3 = 6	การลดหรือควบคุม ความเสี่ยง (Reduce)	1 x 1 = 1
	1.2 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เช่น สำรวจไม่ครบทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S	3 x 3 = 9		1 x 1 = 1
2. โครงการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการเพื่อ สร้างมูลค่าเชิง เศรษฐศาสตร์	2.1 การเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายสำคัญขององค์กรใน ระหว่างหรือหลังจากทบทวนแผนยุทธศาสตร์แล้วเสร็จ	S	2 x 4 = 8	การลดหรือควบคุม ความเสี่ยง (Reduce)	1 x 1 = 1
	2.2 ความไม่เข้าใจในกระบวนการทบทวนแผน ยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบประเมินผล ตาม หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด	C	2 x 3 = 6		1 x 1 = 1
3. โครงการศึกษา ทบทวนธรรมาภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้า กรม สรรพสามิต	3.1 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแบบแผนที่กำหนด	O	3 x 4 = 12	การลดหรือควบคุม ความเสี่ยง (Reduce)	3 x 2 = 6
	3.2 ขาดกระบวนการกำกับดูแลดิจิทัล และการกำกับ ดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน อาจส่งผลทำให้เกิดการ ลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่คุ้มค่า และถูกโจรกรรม ข้อมูลที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้า ได้	C	3 x 5 = 15		3 x 2 = 6

## ระดับความเสี่ยงปัจจุบันในแผนปฏิบัติการประจำปี 2566



## ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

