

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คำนำ

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ให้ความสำคัญกับการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานในระยะยาว จึงได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2570 - 2574 เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โรงงานไฟฯ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570 โดยถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์สู่ทุกหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อร่วมกันกำหนดแผนงานและโครงการที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งบูรณาการแผนงานและโครงการดังกล่าวเข้ากับแผนแม่บทและแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

แผนปฏิบัติการฉบับนี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดกรอบการดำเนินงานขององค์กร โดยระบุแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และกรอบระยะเวลาการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ประเมินผล และผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ ตลอดจนสนับสนุนการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร การสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570 ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นข้อมูลอ้างอิงที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนในการติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
กรกฎาคม 2569

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	1
แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต.....	47
SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ.....	49
1. โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ	
(1.1) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001	50
(1.2) แผนงานประยุกต์ใช้ ISO 22301 เพื่อบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ	55
(1.3) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001	60
2. แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	66
3. โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ	71
4. โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean	76
SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions	81
5. แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	82
6. แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ.....	88
7. โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G.....	93
8. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ.....	98
SO 3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ.....	104
9. แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย	105
10. แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	110
11. แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟสู่มาตรฐานระดับสากลและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ	114
12. แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ	120
13. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ	125
SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน.....	131
14. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	132
15. แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	138
16. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	143
17. แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)	148
18. โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ.....	153
19. แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	158
20. แผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ	163
21. โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ	168
22. โครงการยกระดับ Core Business Enablers	173

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) และผลักดันผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดกรอบระยะเวลานำส่งร่างแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเห็นชอบ ก่อนนำส่งกระทรวงการคลังต่อไป

ทั้งนี้ จากผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2568 ที่ผ่านมา พบว่า ในภาพรวมโรงงานไฟ กรมสรรพสามิตสามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ เช่น ด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกกรอบสัญญาให้สิทธิ ด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟคาสีนอกประเทศ ด้านการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ด้านรายได้แสดมสรรพสามิต รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ และรายได้ไฟ รวมถึงด้านการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญ ดังนั้น โรงงานไฟ จึงมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้โรงงานไฟ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ภายใต้บริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งโรงงานไฟ ได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เพื่อจัดทำประมาณการผลประกอบการในอนาคต (Scenario Planning) เพื่อกำหนดเป็นทางเลือกของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และเป้าหมายในแต่ละทางเลือก รองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป อันจะส่งผลให้โรงงานไฟ มีการพัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2570 - 2574 ฉบับนี้ ได้ทบทวนและจัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก อาทิ ส่วนจัดหาและบริหารแสดมสรรพสามิต และผู้รับผลประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบัน โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟ จากที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟ เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2569 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2569 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อคิดเห็นประเด็นสำคัญที่โรงงานไฟ จะต้องมุ่งเน้นและเร่งดำเนินการด้านการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาหรือขยายโรงงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ รวมถึงกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตแสดมสรรพสามิต/เครื่องหมายจัดเก็บภาษี อารการแสดมปีในรูปแบบ Digital Coding และ QR Code และ/หรือสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรูปแบบอื่น ๆ ที่ต้องการมาตรฐานการผลิตและการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความปลอดภัย (Security) ซึ่งโรงงานไฟ ได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาบรรจุเป็นแผนงาน/โครงการสำคัญในแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2570 - 2574 ได้แก่ โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ โครงการจัดทำและพัฒนากระบวนการจัดการด้านคุณภาพ และแผนงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และจะมีการกำกับติดตามและรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการฯ ทราบ ทั้งนี้ นอกจากประเด็นดังกล่าวข้างต้น แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2570 - 2574 ยังประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (Corporate Plan Objective)

การวางแผนยุทธศาสตร์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านนโยบายและการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี และด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรรู้เท่าทันถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น อันส่งผลสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที่

โรงงานไฟฯ จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินพันธกิจของโรงงานไฟฯ ในรอบระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2570 - 2574) เพื่อให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความสำเร็จและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว อันจะส่งผลให้โรงงานไฟฯ มีการพัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน อีกทั้ง แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ยังเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน โครงการ (Projects) และงาน (Strategic Activities) ขององค์กร รวมถึงเหตุผลความจำเป็น (Why) ผลลัพธ์ (Outcome) ผู้รับผิดชอบ (Who) ระยะเวลา (When) งบประมาณที่ใช้ (Required Budget) และแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงงานไฟฯ สำหรับการบริหารจัดการ การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามการดำเนินงาน รวมถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้ง ยังเป็นข้อมูลที่โรงงานไฟฯ ต้องการสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่มให้ได้รับทราบถึงความตั้งใจ ประเด็นที่ให้การมุ่งเน้น ตลอดจนทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟฯ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีส่งให้ สคร. ทุกปี

การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

1. ผลิตและจัดจำหน่ายไฟทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับมาตรฐานการผลิตไฟ
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution
4. ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
5. ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Values)

C : Cards and Security Printing Excellence

ความเป็นเลิศด้านธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

H : High Standard

มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการระดับสูง

A : Agility

มีความคล่องตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

N : Networking & Teamwork

การประสานความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี สนับสนุนการทำงานขององค์กร

G : Good Governance

การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

E : Environment and Social Responsibility

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยจะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



แผนภาพแสดงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต กับยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับต่าง ๆ

ประเด็นสำคัญในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2570

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดกรอบระยะเวลา 5 ปี สำหรับปี พ.ศ. 2570 - 2574 ให้ความสำคัญสอดคล้องกับระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งพิจารณาถ่ายทอดแนวนโยบายภาครัฐและของหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดเป้าหมายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปตามกรอบการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยสามารถสรุปประเด็นการพิจารณาได้ดังนี้

การดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมาย
ของรัฐและหน่วยงานต้นสังกัด

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นที่ตั้ง โดยคำนึงถึงการสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ หมายเหตุหลักและหมายเหตุสนับสนุนของรัฐ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งกำหนดจุดหมายให้มีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตและมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ

สำหรับยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดของโรงงานไฟฟ้า มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ ในยุทธศาสตร์ Technology and Innovation-Driven ประเด็น T3 นำ “Smart Technology” และนวัตกรรมมาใช้ เช่น RFID/Blockchain โดยกรมสรรพสามิตมีแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบสมุดปียาสูบที่ผลิตในประเทศนอกจากบุหรี่ซิการ์เรต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสำหรับสินค้าไฟ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์ประกอบทางเทคนิค โดยการเพิ่มภาพรหัสคิวอาร์ (Unique QR Code) และหมายเลขกำกับ (Unique Serial Number) เพื่อรองรับการตรวจสอบ ติดตาม ป้องกันการปลอมแปลง ส่งเสริมการปฏิบัติงานของภาครัฐและสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้รับแนวนโยบายภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาตั้งแต่วัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องไปกับแนวนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งกำหนดจุดหมายให้มีความก้าวหน้าอย่างสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ โดยยังคำนึงถึงความสำคัญและเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบายที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ประสิทธิภาพเครื่องขยายเสียง การเสียบาง (แปดหมื่นสรรพสามิต) ที่สอดคล้องไปกับแนวทางการพัฒนาของกรมสรรพสามิต

การพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขององค์กรให้เติบโต และสามารถแข่งขันได้

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีประสบการณ์และความชำนาญในงานผลิตสิ่งพิมพ์ โดยมีธุรกิจหลักดั้งเดิม คือการผลิตไฟฟ้า เพื่อรองรับความต้องการในประเทศ รวมถึงการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีบางประเภท ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันและสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขององค์กร สรุปได้ว่า โรงงานไฟฟ้า มีความสามารถในการพิมพ์เทคนิคปลอดการปลอมแปลง (Security Features) ได้หลากหลายครบทั้ง 3 ระดับ ซึ่งโรงงานไฟฟ้า มีการลงทุนพัฒนาศักยภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง

ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพในการผลิตข้างต้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เล็งเห็นโอกาสในการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในผลิตภัณฑ์หลัก หรือการผลิตเครื่องหมายแสดง การเสียภาษี รวมถึงการผลิตแสตมป์ที่มีมูลค่าสูง โดยการนำร่องผลิตแสตมป์สุราชนิดสุราชุมชนและสุราต่างประเทศ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 7 ของแสตมป์สุราทั้งหมด และมีปริมาณการผลิตประมาณ 70 - 90 ล้านดวงต่อปี มีมูลค่าการจ้างงานพิมพ์ประมาณ 18 ล้านบาทต่อปี

นอกจากนี้ โรงงานไฟฯ ได้มีแนวทาง ในการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เพื่อรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงผลิตภัณฑ์ และบริการได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การให้บริการงานพิมพ์เอกสารปลอด การปลอมแปลงประเภทประกาศนียบัตร สำหรับ สถาบันการศึกษา และใบรับรองต่าง ๆ ของ หน่วยงานภาครัฐ

2. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่ เอกสารหรือฉลากปลอดการปลอมแปลงพร้อม บริการโซลูชันรองรับการติดตามข้อมูล Traceability ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานรัฐที่มี หน้าที่กำกับดูแลสินค้าหลักของประเทศ อาทิ สินค้าเกษตรอินทรีย์ พืชผลทางเศรษฐกิจของกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์



แนวนโยบายในการบริหารสัญญาให้สิทธิสำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน และมีแนวนโยบาย ในการบริหารสัญญาให้สิทธิ ประกอบด้วย การพิจารณาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนการกำหนดจำนวนสั่งซื้อขั้นต่ำ เป็นวงเงินขั้นต่ำในการสั่งซื้อ รวมทั้งการให้สิทธิในการทำตลาดต่างประเทศ ซึ่งประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับ แนวโน้มการเติบโตของตลาดไฟทั่วโลก ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

การพิจารณาแนวทางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ของประเทศ ESG

การพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดล “เศรษฐกิจ BCG” เป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับ การขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ Bio-Circular-Green Economy คือ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน อันเป็นแนวทางการนำวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปยกระดับ ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในการนี้ กระทรวงการคลัง ได้เล็งเห็นความสำคัญในการกำกับดูแล ผลประกอบการของธุรกิจวิสาหกิจควบคู่กับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม หรือ ESG (Environment, Social and Governance) ที่เป็นมุมมองของการสร้างความเติบโตในระยะยาว

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ซึ่งไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตาม เป้าหมายเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่กัน โดยคณะกรรมการโรงงานไฟฯ ได้พิจารณา และกำหนดเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต และก้าวสู่ Carbon Neutrality ทั้งนี้ ในระยะสั้น นอกจากความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว โรงงานไฟฯ

ยังคำนึงถึงความร่วมมือด้านการจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญ อาทิ ความร่วมมือเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมร่วมกับองค์การป่าไม้ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า มีบทบาทเชิงรุกในการร่วมสร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ให้กับประเทศ การพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ร่วมกับพันธมิตรภาครัฐ เอกชน และชุมชน จึงถือเป็นกลไกสำคัญในการขยายขอบเขตภารกิจขององค์กรสู่บทบาท “หน่วยงานสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง”

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

ด้านรายได้

- รายได้รวมของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2568 มีรายได้รวม 100.33 ล้านบาท ซึ่งเป็นรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ 64.78 ล้านบาท และรายได้จากการขายไฟ 35.55 ล้านบาท ทั้งนี้ รายได้จากการขายไฟดังกล่าว เป็นรายได้จากการจำหน่ายเอง เนื่องจากปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้จากการประมูลผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟ อันเนื่องมาจากความล่าช้าในการประมูลผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟ ส่งผลให้ผลประกอบการของโรงงานไฟฟ้า ในภาพรวม ขาดทุน 34.47 ล้านบาท

- อย่างไรก็ตาม ในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า มีการลงนามในสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟฟ้า สัญญาเลขที่ 1/2569 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569 ที่ผ่านมาเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจากสัญญาดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จะมีรายได้จากการจำหน่ายไฟ ตามสัญญาฯ รวมตลอดระยะเวลา 3 ปีทั้งสิ้น 609.96 ล้านบาท ดังนั้น ภาพรวมผลการดำเนินงานในปี 2569 โรงงานไฟฟ้า ได้คาดการณ์รายได้จากการจำหน่ายไฟอยู่ที่ 190.73 ล้านบาท และรายได้สิ่งพิมพ์ 130.22 ล้านบาท โดยคาดว่าผลประกอบการของโรงงานไฟฟ้า ในภาพรวม จะมีกำไร 27.52 ล้านบาท

ด้านต้นทุน

- ต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2568 สัดส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้จากการขายไฟเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 59.08 (ปี 2567) เป็นร้อยละ 75.40 และสัดส่วนต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการขายสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 58.31 (ปี 2567) เป็นร้อยละ 70.11

ภาพรวมการดำเนินธุรกิจไฟ

ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ

- รายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟป๊อปปูล่าสติก คิดเป็นร้อยละ 36.52 รองลงมา คือ ไฟผ่องไทย ร้อยละ 32.47 และไฟป๊อปปูล่าสติกขอบทอง ร้อยละ 23.04 ตามลำดับ

- แนวโน้มของรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวม มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้ไฟจากสัญญาให้สิทธิ เนื่องจากความล่าช้าและปัญหาที่บริษัทคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามสัญญาให้สิทธิฯ โดยไม่ได้ดำเนินการชำระเงินค่าไฟของรอบเดือนมีนาคม 2568 และเดือนเมษายน 2568 ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า ได้รับความเสียหาย และเกิดค่าปรับฐานกระทำผิดสัญญา กรมสรรพสามิตจึงบอกเลิกสัญญา

ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

- รายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟส่งออก คิดเป็นร้อยละ 71.26 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ วิกเตอร์เรีย รีสอร์ท คลับ และ Myawaddy Complex รองลงมา คือ ไฟบริดจ์ ร้อยละ 14.46 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย และไฟชาร์วีย์ ร้อยละ 10.55 โดยมีลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ บจก. บี โอ วาย วาย

- แนวโน้มของรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวมในช่วง 2 - 3 ปีล่าสุด มีโอกาสเติบโต โดยเฉพาะกลุ่มไฟส่งออก ไฟบริดจ์

ภาพรวมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์

สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

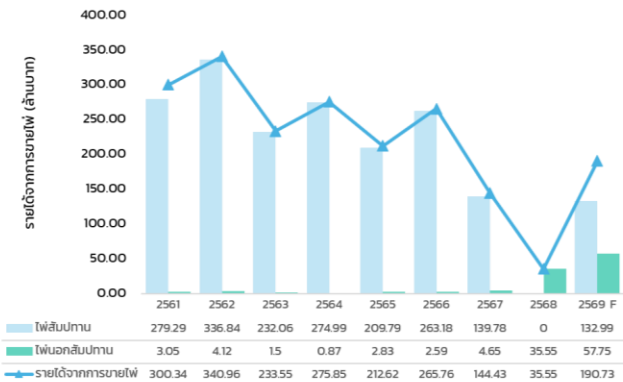
- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เกือบทั้งหมดมาจากแสตมป์สรรพสามิต โดยมีสัดส่วนแสตมป์ยาสูบ ร้อยละ 70 และแสตมป์เครื่องดื่ม ร้อยละ 30 ทั้งนี้ จำนวนสั่งซื้อแสตมป์ยาสูบมีแนวโน้มลดลง ขณะที่จำนวนสั่งซื้อแสตมป์เครื่องดื่มมีแนวโน้มสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม กรมสรรพสามิตมีแผนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบแสตมป์ เป็นการจัดพิมพ์ QR Code ไว้บนแสตมป์ ซึ่งปัจจุบัน โรงงานไฟฯ ยังไม่มีความพร้อมในการรองรับการผลิตรูปแบบดังกล่าว

- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากแสตมป์ ได้แก่ ใบปริญญาบัตร ซึ่งลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งพิมพ์ทั่วไป

- รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไปมีแนวโน้มลดลง โดยลูกค้าสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ คือ กรมสรรพสามิต ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 70 - 80 สำหรับลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

รายได้จากการขายไฟ



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ทั้งสิ้น 725.3 ลบ. โดย เป็นไฟสับปทาน 410.3 ลบ. และไฟนอกสับปทาน 315.0 ลบ.

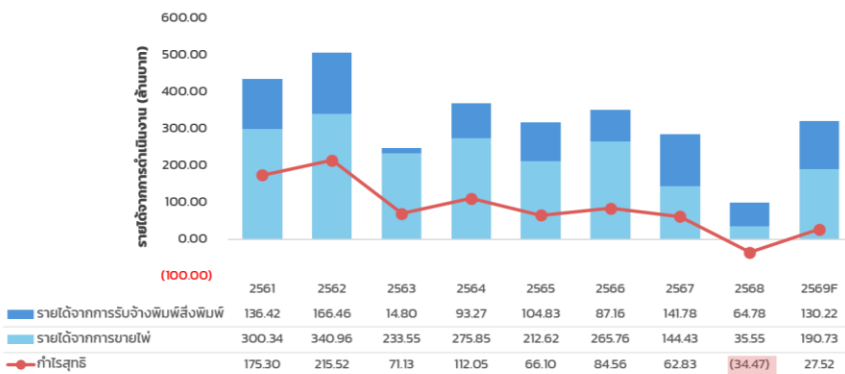
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้สิ่งพิมพ์ทั้งสิ้น 57.13 ลบ. โดย เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดฯ 56.08 ลบ. และสิ่งพิมพ์ทั่วไป 1.04 ลบ.

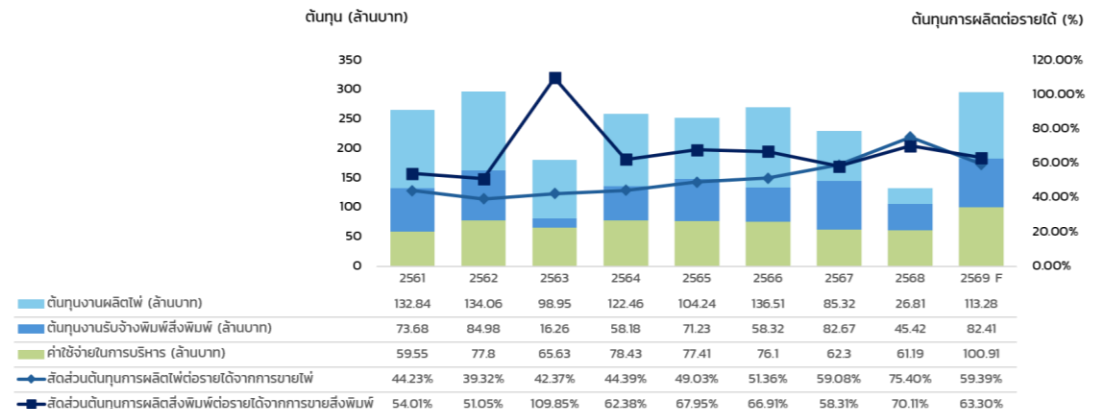
- รายได้ของโรงงานไฟ ในปี 2569 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา
 - รายได้ไฟเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถสรรหาผู้รับผลประโยชน์จำหน่ายไฟได้
 - รายได้สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากความต้องการแสตมป์ของกรมสรรพสามิต
- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ของโรงงานไฟ ในปี 2569 คาดว่าอยู่ที่ประมาณ 60.98% ตีขึ้นจากปีที่ผ่านมา
 - งานผลิตไฟ คาดว่าจะมีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ 59.39%
 - งานสิ่งพิมพ์ คาดว่าจะมีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ 63.30%
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 31.45%
- คาดการณ์กำไรสุทธิในปี 2569 อยู่ที่ 27.52 ล้านบาท

รายได้จากการดำเนินงานของโรงงานไฟ



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 12.92 ลบ.

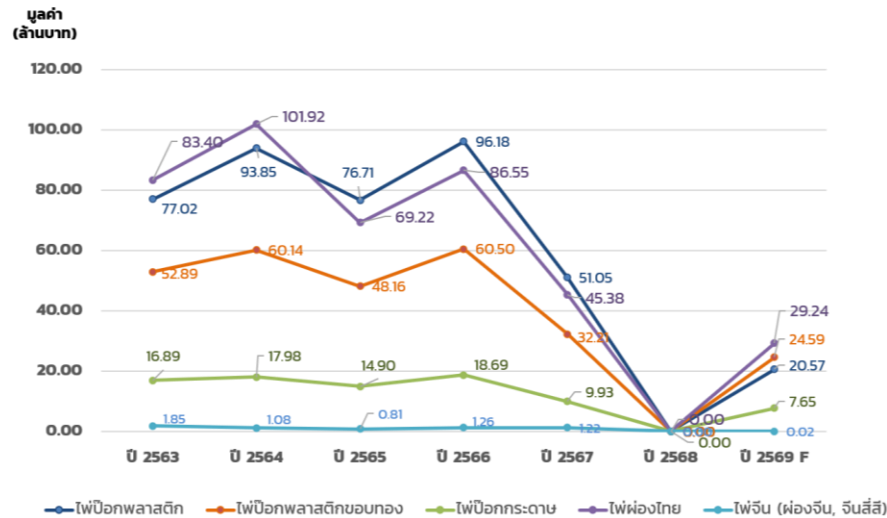
ต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟ



0 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีต้นทุนการผลิตไฟ 37.37 ลบ. และต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ 42.97 ลบ.

แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

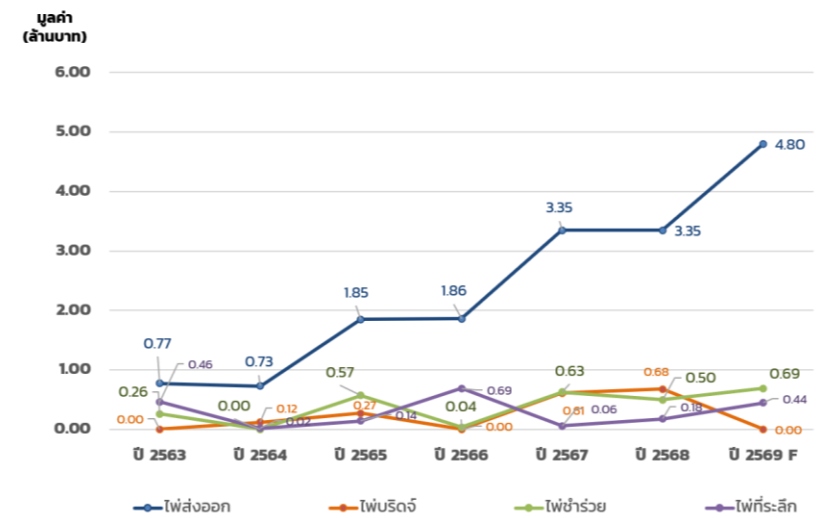
ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ



*ปี 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ไฟในระบบสัญญา 41.03 ล้านบาท
หมายเหตุ: ปี 2568 ไม่มีรายได้ไฟในระบบสัญญา

- แนวโน้มของรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวม มีแนวโน้มลดลง
- รายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจากไฟป๊อกลาสติก 36.52% รองลงมา คือ ไฟฟ้องไทย 32.47% และไฟป๊อกลาสติกของทอง 23.04% ตามลำดับ

ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

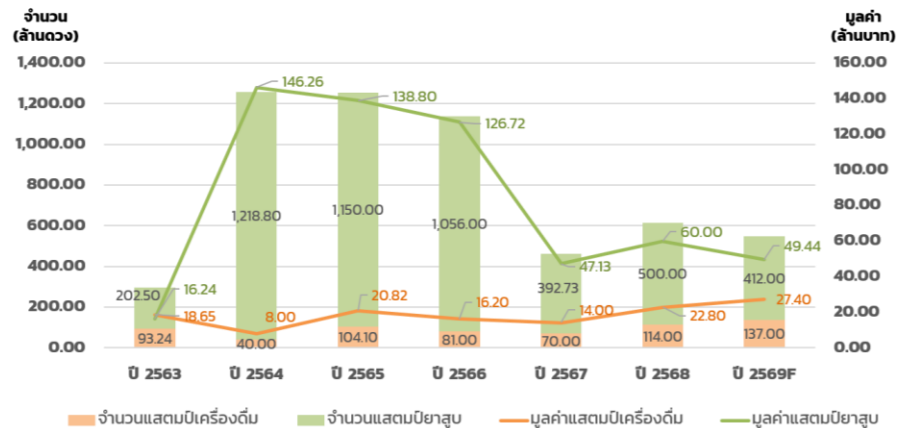


*ปี 2569 F ตัวเลขประมาณการ ข้อมูล ณ 31 มี.ค. 2569 มีรายได้ไฟนอกระบบสัญญา 2.97 ล้านบาท
หมายเหตุ: ปี 2568 และปี 2569 มีรายได้ไฟนอกระบบสัญญาอื่น ๆ จำนวน 30.85 ล้านบาท และ 28.52 ล้านบาท ตามลำดับ

- แนวโน้มของรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิภาพรวมในช่วง 2-3 ปีล่าสุด มีโอกาสเติบโต โดยเฉพาะกลุ่มไฟส่งออก ไฟบริดจ์
- รายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ส่วนใหญ่มาจาก
 - ไฟส่งออก 71.26% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ วิกเตอร์เรีย รีสอร์ท คลับ, Myawaddy Complex
 - ไฟบริดจ์ 14.46% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย
 - ไฟชำร่วย 10.55% ลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ บจก. บี โอ วาย วาย

แผนภาพแสดงภาพรวมการดำเนินธุรกิจไฟ

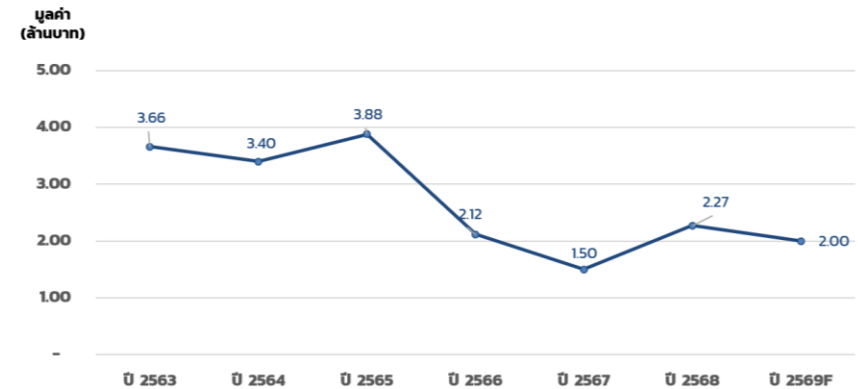
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดฯ 56.09 ลบ.

- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เกือบทั้งหมดมาจากการแสตมป์สรรพสามิต โดยสัดส่วนแสตมป์ยาสูบ (70%) และแสตมป์เครื่องดี (30%)
- จำนวนสั่งซื้อแสตมป์ยาสูบมีแนวโน้มลดลง ขณะที่จำนวนสั่งซื้อแสตมป์เครื่องดีมีแนวโน้มสูงขึ้น
- กรมฯ มีแผนที่จะเปลี่ยนรูปแบบแสตมป์ โดยจัดพิมพ์ QR Code ไว้บนแสตมป์
- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่นอกเหนือจากแสตมป์ ได้แก่ ใบอนุญาตบัตร ซึ่งลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งพิมพ์ทั่วไป



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป 1.04 ลบ.

- แนวโน้มของรายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป มีแนวโน้มลดลง
- ลูกค้าสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ คือ กรมสรรพสามิต มีสัดส่วน 70-80% สำหรับลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

แผนภาพแสดงภาพรวมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์

ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน

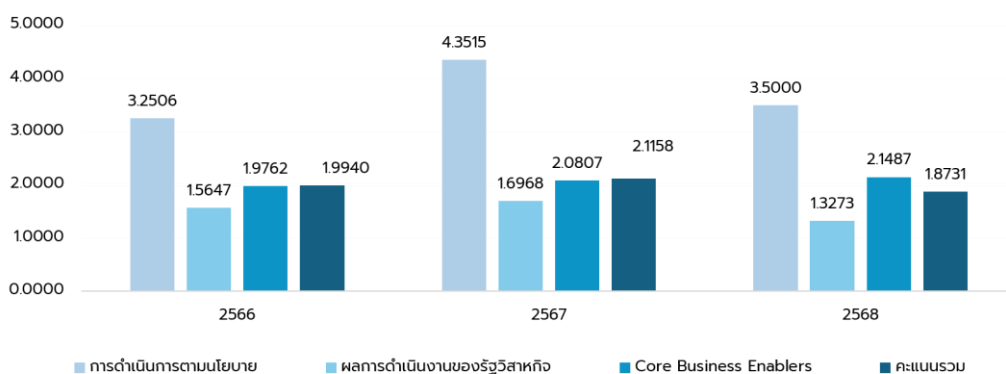
(1) การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2568

การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2568 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ผ่านบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ประจำปีบัญชี 2568 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 10
- 2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ น้ำหนักร้อยละ 50
- 3) Core Business Enablers น้ำหนักร้อยละ 40

จากผลการประเมินพบว่า โรงงานไฟฟ้า มีผลการประเมินด้านการดำเนินงานในภาพรวม อยู่ที่ 1.8731 คะแนน ประกอบด้วย ผลการประเมินด้านการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 3.5000 คะแนน ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 1.3273 คะแนน และ Core Business Enablers 2.1487 คะแนน

ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

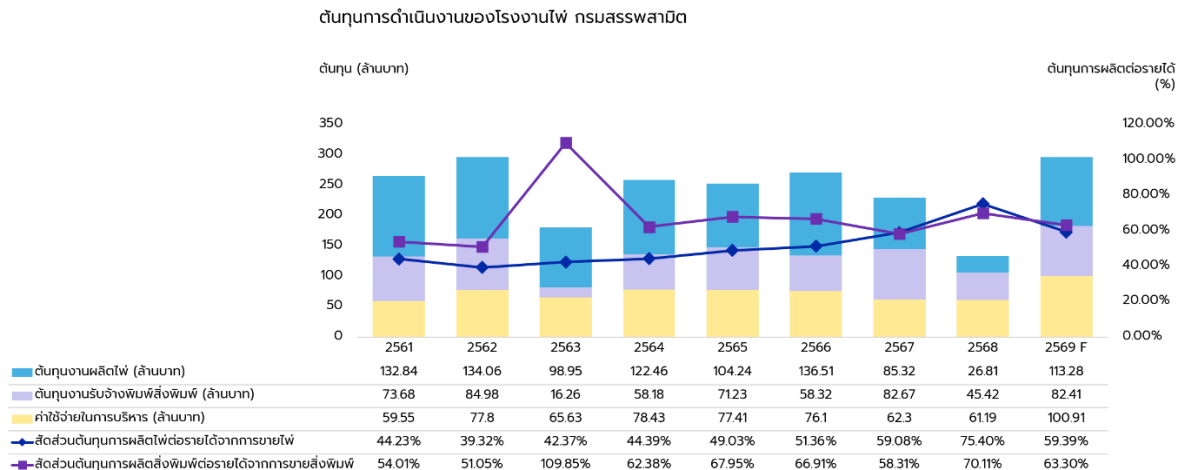
เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า พบว่า **ประเด็นที่โรงงานไฟฟ้า สามารถดำเนินการได้ดี มีดังนี้**

- 1) **ประสิทธิภาพการบริหารแผนลงทุน**
 - โรงงานไฟฟ้า ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วนตามแผนในทุกไตรมาส
- 2) **พัฒนาการในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้าน Eco-efficiency**
 - โรงงานไฟฟ้า มีค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจากปีฐาน (ปี 2561)

ขณะที่ประเด็นที่โรงงานไฟฟ้า ต้องปรับปรุง ได้แก่

- 1) **ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ**
 - กำไรสุทธิ (ระดับ 1.0000) เนื่องจากในปี 2568 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีรายได้จากการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต โดยมีเพียงรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน (35.55 ล้านบาท) และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ (64.78 ล้านบาท) ซึ่งส่งผลให้กำไรสุทธิปี 2568 ขาดทุน -34.28 ล้านบาท ส่งผลให้ระดับคะแนนยังต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า มีต้นทุนรวมและค่าใช้จ่ายดำเนินงานในสัดส่วนสูง

- สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของโรงงานไฟฟ้า ในด้านการควบคุมต้นทุนที่ไม่เพียงพอ
 - งานผลิตไฟฟ้า มีสัดส่วนต้นทุนงานผลิตไฟฟ้าต่อรายได้จากการขายไฟฟ้าสูงถึงร้อยละ 75.40
 - งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีสัดส่วนต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์สูงถึงร้อยละ 70.11



หมายเหตุ - ปี 2569 F เป็นตัวเลขประมาณการ โดยข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2569 มีต้นทุนการผลิตไฟฟ้า 37.37 ล้านบาท และต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ 42.97 ล้านบาท

แผนภาพแสดงต้นทุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

2) การดำเนินการตามตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

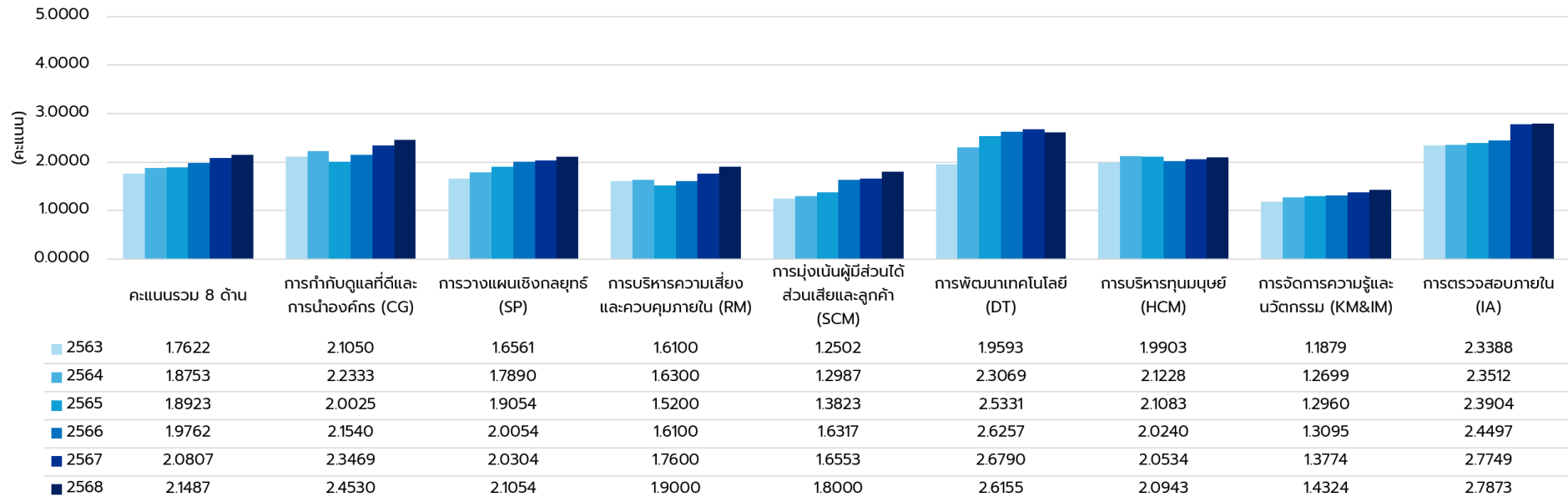
- ถึงแม้ว่าโรงงานไฟฟ้า จะมีการจัดทำแผน Eco-efficiency แต่ยังคงขาดความครอบคลุมของกิจกรรมทั้ง Value Chain และยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงเชิงปริมาณที่ชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3) การสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้า

- กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้ามีความล่าช้า ทำให้โรงงานไฟฟ้าไม่สามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามแผนงานในปีบัญชี 2568

ผลการประเมินด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2568 ของโรงงานไฟฟ้า มีคะแนนรวม 2.1487 คะแนน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาคะแนนในรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) เป็นด้านเดียวที่มีคะแนนลดลงจากผลการประเมินปี 2567 โดยมีคะแนนลดลง 0.0635 ขณะที่อีก 7 ด้าน มีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกด้าน

คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2563 - 2568



แผนภาพแสดงคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers

สรุปประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ และ Core Business Enablers ปีงบประมาณ 2568

- ภาพรวม โรงงานไฟฟ้ ควรกำหนดเป้าหมายรายเดือน เพิ่มความถี่ และมีกลไกในการติดตามการหารายได้จากการขายไฟและการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG) โรงงานไฟฟ้ ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมร่วมกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน
- ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) โรงงานไฟฟ้ ควรทบทวนระบบงาน (Work System) และกำหนด SLA ในทุกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM&IC) โรงงานไฟฟ้ ควรวิเคราะห์และกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อติดตามผล
- ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (SCM) โรงงานไฟฟ้ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตประเด็นสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการรับฟังเสียงของลูกค้าในทุก Touch Point และกำกับ ติดตาม แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) โรงงานไฟฟ้ ควรวิเคราะห์สถาปัตยกรรมองค์กร ทบทวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์และความคุ้มค่าของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) โรงงานไฟฟ้ ควรกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างค่านิยมของบุคลากร
- ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) โรงงานไฟฟ้ ควรออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ และสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการออกแบบระบบและกระบวนการนวัตกรรมองค์กร
- ด้านการตรวจสอบภายใน (IA) โรงงานไฟฟ้ ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ

(2) ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 32 ตัวชี้วัด เป็นไปตามเป้าหมาย 27 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราความสำเร็จ ร้อยละ 84.38 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 จำนวน 18 แผนงาน/โครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย 13 แผนงาน และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

- 1) โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ (ISO 9001)
- 2) โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่
- 3) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 4) โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 5) โครงการยกระดับ Core Business Enablers

โดยสามารถสรุปปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญ ได้ดังนี้

- ความล่าช้าในการดำเนินงานบางขั้นตอน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดทำรายละเอียดและเอกสารจ้าง
- การปรับเปลี่ยนงบประมาณและแผนการดำเนินงาน

- การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เช่น นโยบายการศึกษาแนวทางการพัฒนาร่วมกับรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ พบว่า

- **ตัวชี้วัดรายได้แสดมภ์สรรพสามิต** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้แสดมภ์สรรพสามิต 56.09 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 43.75 ของเป้าหมายรายได้แสดมภ์สรรพสามิตทั้งปี ซึ่งอยู่ที่ 128.22 ล้านบาท
- **ตัวชี้วัดรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ 41.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.85 ของเป้าหมายรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิทั้งปี ซึ่งอยู่ที่ 132.98 ล้านบาท
- **ตัวชี้วัดรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ** โรงงานไฟฟ้า มีรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิสะสม ณ เดือนมีนาคม 2569 คิดเป็นรายได้รวมทั้งสิ้น 31.49 ล้านบาท โดยสูงกว่าค่าเป้าหมายรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิทั้งปี ที่กำหนดไว้ 4.5 ล้านบาท

ถึงแม้ว่าผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569 จะแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านรายได้ยังคงเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด โดยโรงงานไฟฟ้า สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจหลักทั้งรายได้จากการจำหน่ายแสดมภ์สรรพสามิตและรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ขณะที่รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย สะท้อนถึงศักยภาพในการสร้างรายได้ขององค์กรภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาควบคู่กับผลการดำเนินงาน ปี 2568 พบว่า มีตัวชี้วัดด้านรายได้บางส่วนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสามารถสรุปปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญได้ดังนี้

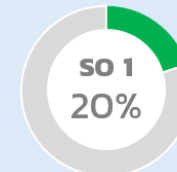
- กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟมีความล่าช้า ทำให้ไม่มีรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟฟ้า และส่งผลให้ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท
- รายได้แสดมภ์สรรพสามิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากปริมาณจำนวนแสดมภ์ และระยะเวลาในการสั่งจ้างมีความไม่แน่นอน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการผลิตและส่งมอบงานทั้งหมดได้ทันภายในปีงบประมาณ
- การพัฒนาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีใหม่ล่าช้า เนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และใช้เวลานานในการแก้ไขพระราชกฤษฎีกา
- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้สะท้อนประสิทธิภาพด้านการควบคุมต้นทุนที่ไม่เพียงพอ

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ารายได้ของโรงงานไฟฟ้า ยังคงมีความเปราะบางและเผชิญความท้าทายจากปัจจัยเชิงโครงสร้างของธุรกิจ ทั้งด้านการพึ่งพารายได้จากลูกค้ารายสำคัญ ความต่อเนื่องของการบริหารสัญญาสัมปทาน ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการส่งมอบ ตลอดจนความสามารถในการบริหารต้นทุนและการบริหารความเสี่ยง

ความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 (ไตรมาส 2)

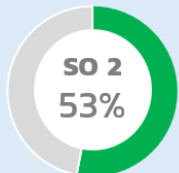
ภาพรวม

- ความคืบหน้าภาพรวมผลการดำเนินงาน เฉลี่ย **41.17%**
- แผนปฏิบัติการทั้งสิ้น 18 แผนงาน/โครงการ เป็นไปตามเป้าหมาย 13 แผนงาน และ **ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 5 แผนงาน** โดยมีปัญหาอุปสรรคสำคัญ ได้แก่
 - ความล่าช้าในการดำเนินงานบางขั้นตอน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดทำรายละเอียดและเอกสารจ้าง
 - การปรับเปลี่ยนงบประมาณและแผนการดำเนินงาน
 - การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เช่น นโยบายการศึกษาแนวทางการพัฒนาร่วมกับ รัฐบาลท้องถิ่นสังกัดกระทรวงการคลัง



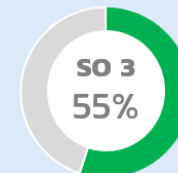
สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้า

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
โครงการจัดทำและพัฒนาระบบ ISO 9001	อยู่ระหว่างแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานควบคุมคุณภาพ	10%	✗
แผนงานการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	ดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์	50%	✓
โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารฯ เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์	อยู่ระหว่างการจัดทำขอบเขตการดำเนินงาน	0%	✗



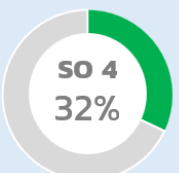
ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนงานพัฒนาแอปพลิเคชันและเครื่องมือการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	พัฒนาต้นฉบับแอปพลิเคชันแบบใหม่ อยู่ระหว่างกรมสรรพสามิตแก้ไขประกาศกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	50%	✓
แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ	อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนฯ	70%	✓
แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ	กำหนดรายการข้อมูล และดำเนินการรวบรวมข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเป้าหมายในอนาคต	50%	✓



พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนป้องกันและปราบปรามไฟฟ้าผิดกฎหมายฯ	ดำเนินการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับไฟฟ้าผิดกฎหมาย ร่วมกับสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม	57%	✓
แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	ประชุมติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รายได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาฯ 41 ลบ.	40%	✓
แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้า	พัฒนาไฟฟ้าทอ ไฟอาหารไทย และไฟวัดไทย โดยมียอดได้ไฟฟ้าในระบบสัญญาฯ 31.5 ลบ.	67%	✓
แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟฟ้า	กำหนดรายการข้อมูล และดำเนินการรวบรวมข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเป้าหมายในอนาคต	50%	✓



ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	ลงนามสัญญาจ้าง	40%	✓
แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	อยู่ระหว่างปรับปรุง EA	30%	✓
โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	อยู่ระหว่างจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2569	25%	✗
โครงการทบทวน Competency Model	อยู่ระหว่างจัดทำ Job Description และ Job Specification	55%	✓

แผนงาน/โครงการ	ผลการดำเนินงาน	% ความสำเร็จ	เป็นไปตามเป้าหมาย
แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	รับฟังความเห็นแล้วเสร็จ	43%	✓
โครงการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	ทบทวนมาตรการและข้อมูลพื้นฐาน Eco-Efficiency แล้วเสร็จ	20%	✓
โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจฯ	อยู่ระหว่างลงนามในสัญญาจ้าง	10%	✗
โครงการยกระดับ Core Business Enablers	อยู่ระหว่างพิจารณาเอกสารด้านเทคนิคและราคา	15%	✗

แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและรอบด้าน ดังนั้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงได้รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมและประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งภายนอกและภายใน พร้อมทั้งประเมินศักยภาพของโรงงานไฟ ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ ที่ผ่านมา ผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับ รวมถึงการรวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไฟ รวมถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบัน	บริบท/ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
ผลประกอบการภาพรวม - ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านรายได้ของโรงงานไฟ ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2569 พบว่า โรงงานไฟ สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจหลัก ทั้งรายได้จากการจำหน่ายแสมบีสรรพสามิตและรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ขณะที่รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกกระบบสัญญาให้สิทธิสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย - อย่างไรก็ตาม ปี 2568 ขาดทุนสุทธิ 34.47 ล้านบาท เนื่องจากกระบวนการสรรหาผู้รับประโยชน์ฯ ล่าช้า - ทั้งนี้ ปี 2569 คาดการณ์ว่าจะพลิกฟื้นกลับมากำไรสุทธิที่ 27.52 ล้านบาท รายได้ทั้งธุรกิจไฟและธุรกิจสิ่งพิมพ์ปรับตัวดีขึ้น จากการสรรหาผู้รับสิทธิได้ และจากความต้องการแสมบิที่เพิ่มขึ้นของกรมสรรพสามิต - สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ในปี 2569 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยต้นทุนต่อรายได้งานไฟ เท่ากับ 59.39% และงานพิมพ์ เท่ากับ 63.30% แต่ยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าในอดีตที่เคยทำได้ ธุรกิจไฟ - แนวโน้มรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ มีแนวโน้มลดลง	Geopolitical & Economic Uncertainty - ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าขนส่ง ราคาพลังงานที่ผันผวนจากภาวะสงคราม - ความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักของ Supply chain Social - ผู้บริโภคเปลี่ยนจาก Physical สู่ Digital - ความคาดหวังด้านประสบการณ์และความสะดวก - ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในข้อกำหนดด้าน ESG และสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น Technology - เทคโนโลยี Anti-counterfeit และ Digital Authentical (Digital Authentication) พัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นที่ต้องการ Market Trend - Casino Playing Card ตลาดการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตได้ดี ช่วยเพิ่มความต้องการไฟคุณภาพสูง - Playing Card & Board game ตลาดเกมกระดานและไฟเพื่อความบันเทิงเติบโตต่อเนื่องจากกิจกรรมเชิงสังคม - Security Printing Market ความต้องการเอกสาร	เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ Security Printing เนื่องจากแนวโน้มพฤติกรรม ความต้องการใช้เทคโนโลยี เพื่อป้องกันการปลอมแปลง สร้าง New Growth Engine เนื่องจากรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมเติบโตอย่างจำกัด หรือมีแนวโน้มลดลง จึงจำเป็นต้องปรับตัวสู่ตลาดที่มีศักยภาพเติบโต ยกระดับขีดความสามารถการผลิตและเทคโนโลยี สู่มาตรฐานอุตสาหกรรม เนื่องจากแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น และความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัว ในการดำเนินงาน เนื่องจากปัจจุบันมีความไม่แน่นอนสูง จึงต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์ปัจจุบัน	บริบท/ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- แนวโน้มรายได้ไฟนอร์ระบบสัญญาฯ ในช่วง 2 - 3 ปี หลังมีโอกาสเติบโต เช่น ไฟส่งออก ไฟชำระ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ - รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนใหญ่มาจากการผลิตแสดมบี สรรพสามิต โดยเป็นแสดมบียาสูบ 80% และแสดมบีเครื่องดื่ม 20% - แนวโน้มความต้องการแสดมบียาสูบ มีทิศทางที่ลดลง ขณะที่แสดมบี เครื่องดื่มมีแนวโน้มเติบโตได้ - รายได้สิ่งพิมพ์อื่นมีแนวโน้มเติบโตได้ เช่น การ์ด, เมนู	ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้น เทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีความมั่นคง และการยืนยันตัวตนจะมีบทบาทสำคัญ Printing Industry อุตสาหกรรมการพิมพ์กำลัง เปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยมุ่งเน้น งานพิมพ์มูลค่าสูง	

ทั้งนี้ สามารถสรุปเป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) รวมถึงปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)/ ความท้าทาย (Challenges) ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strength – S)	
S 1	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
S 2	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator
S 3	บุคลากรของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟ
จุดอ่อน (Weakness – W)	
W 1	รายได้และผลกำไรไม่มีความผันผวน ขาดเสถียรภาพการเงินในระยะยาว
W 2	ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W 3	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต
W 4	การรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางธุรกิจ

จุดอ่อน (Weakness – W)

W 5	ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง
W 6	สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น
W 7	ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
W 8	ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunity – O)

O 1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)
O 2	แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
O 3	ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีลดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
O 4	กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร
O 5	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เชื่อมต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล
O 6	โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง
O 7	การเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฯ ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

อุปสรรค (Threat – T)

T 1	ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
T 2	พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไพ่ลดลง
T 3	แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง
T 4	ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น
T 5	แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ยากต่อการสรรหาและรักษานักงาน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ข้างต้น โรงงานไฟฟ้ ๑ ได้นำมาใช้ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

โรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำเอาจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบ ที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

SA 1	โรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจาก หน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขายฐานลูกค้า G to G
SA 2	เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้ ในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

โรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำเอาจุดอ่อน (Weaknesses) อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหา ประเด็นความท้าทายที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

SC 1	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต กระบวนการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ให้การผลิต และบริการมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และรองรับโอกาสทางธุรกิจไฟฟ้ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงอย่างยั่งยืน
SC 2	การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solutions
SC 3	การยกระดับงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจ
SC 4	การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขายธุรกิจ ไฟฟ้ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
SC 5	การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับ การขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต
SC 6	การพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Rebranding) และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักในฐานะ ผู้ให้บริการด้านสิ่งพิมพ์เพื่อความมั่นคง และการป้องกันการปลอมแปลง
SC 7	การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบเพื่อรองรับการขายตัวธุรกิจ

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency)

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต กำหนดสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) จากการวิเคราะห์ VRIO Framework โดยพิจารณาถึงศักยภาพและทรัพยากรของโรงงานไฟ ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ ความเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง และมีภารกิจสำคัญในเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ สิ่งพิมพ์ รวมถึงสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งเป็นจุดเด่นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟ มาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการดำเนินงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency)

CC 1	ให้บริการผลิตแสตมป์และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ
CC 2	ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟ

จากวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ส่งผลให้ในอนาคต โรงงานไฟ ต้องสร้างความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากร เพื่อยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟ ตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีและกระบวนการผลิต ไปจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคตของโรงงานไฟ มีรายละเอียด ดังนี้

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)

FCC 1	ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบ ผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solutions)
FCC 2	การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2570 - 2574

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เอื้อต่อการเติบโตและการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างรากฐานที่เข้มแข็ง การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อต่อยอดความแข็งแกร่งสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน”

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ระยะสั้น (2570 - 2571)	ระยะกลาง (2572 - 2573)	ระยะยาว (2574)
สร้างรากฐานที่เข้มแข็งและพร้อมขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง	ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ	ต่อยอดความมั่นคงสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน

ธุรกิจไฟ

- รักษาและเสริมความแข็งแกร่งของรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญา - พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด - จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลตลาด	- ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้ได้รับการยอมรับ - ทดลองและขยายโอกาสไปยังธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น เกมการ์ด และ/หรือตลาดต่างประเทศ เช่น ตลาดคาสิโนในภูมิภาค	- มี Portfolio ธุรกิจไฟและผลิตภัณฑ์ต่อยอดที่สามารถสร้างการเติบโตของรายได้ที่ยั่งยืน - เป็นผู้ผลิตไฟที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค
---	--	--

ธุรกิจสิ่งพิมพ์

- ทบทวนและกำหนดทิศทางธุรกิจให้ชัดเจน และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า - สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายพันธมิตรเป้าหมาย - จัดทำแผนการตลาด และพัฒนาธุรกิจพร้อมศึกษาการ Rebranding	- ยกระดับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - ขยายฐานลูกค้าและผลิตภัณฑ์ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - สร้างการรับรู้และความน่าเชื่อถือของ Brand	- สร้างการเติบโตจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และบริการด้าน Digital Printing Solution - มีสัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
---	---	--

โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต

- พัฒนาระบบมาตรฐานสากลขั้นพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001 - จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักรและเทคโนโลยี - ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	- ยกระดับสู่มาตรฐานสากลอื่น ๆ เช่น ISO 14298 - กำกับดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักร และเทคโนโลยี - เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	- มีโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย รองรับการผลิตในระยะยาว - เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานการผลิตทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย
---	---	--

การบริหารจัดการองค์กร

- ออกแบบ ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน - วางรากฐานด้านดิจิทัลและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ - พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - พัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม	- พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานต่าง ๆ - พัฒนาระบบ Talent และการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - บูรณาการการดำเนินงานด้าน ESG และลด GHG ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา/นวัตกรรมกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง - มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ (Productivity) - มีส่วนร่วมต่อการ ลด GHG ในห่วงโซ่อุปทาน
--	--	--

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	
SO 1	สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
SO 2	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
SO 3	พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้
SO 4	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics)

โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics) ประกอบด้วย 14 ยุทธศาสตร์ และ 17 กลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ทั้ง 4 ประเด็น และเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และผลักดันให้โรงงานไฟฟ้ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้



Vision

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ถึงโซลูชัน อย่างยั่งยืน”

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

SO 1

สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ

SO 2

ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions

SO 3

พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

SO 4

ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/ โครงการ

S 1

T 1

ยกระดับโรงงานไปสู่มาตรฐานสากล

ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

❖ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ

S 2

T 2

เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ *

พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร *

❖ แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร **New!**

S 3

T 3

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ

บริหารแผนการลงทุณระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

• โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ

T 4

บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

❖ โครงการบริหารประสิทธิภาพด้านการผลิตผ่านการทำ Lean

S 4

T 5

พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ

พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

❖ แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

T 6

ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ *

• โครงการพัฒนาการพิมพ์และการให้บริการฐานข้อมูลลูกค้า (Digital Printing & Data Solutions)

S 5

T 7

สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

• แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ

S 6

T 8

สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

• โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G

• แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ

S 7

T 9

ร่วมมือผลิตภัณฑ์รายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ

กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมาย ผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

• แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย

T 10

บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน

• แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน

S 8

T 11

พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ

สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ

❖ แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไปสู่มาตรฐานระดับสากล และพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ **New!**

S 9

T 12

สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ *

ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ *

• แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ

• แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ

S 10

T 13

ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation

ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร

• โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน

• แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร

S 11

T 14

เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร

พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

• แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

❖ แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)

• โครงการจัดทำแผนบริหารการสับเปลี่ยนตำแหน่งที่สำคัญ

S 12

T 15

ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว

ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

• แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง

S 13

T 16

การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG

ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

• แผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ *

S 14

T 17

ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers

ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

• โครงการทบทวนแผนวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติการ

• โครงการยกระดับ Core Business Enablers

หมายเหตุ ❖ แผนงาน/ โครงการที่สำคัญ * ปรับใหม่

แผนภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) และแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

SO 1	สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
Goal	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

Strategy	S 1	ยกระดับโรงงานไปสู่มาตรฐานสากล
Tactic	T 1	ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
1. โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001	- ได้รับรอง ISO 9001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	1,000,000 ได้รับรอง ISO 9001	150,000 ตรวจประเมิน เพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมิน เพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 2	50,000 ตรวจประเมิน เพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 3	50,000 ตรวจประเมิน เพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 4	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์
แผนงานประยุกต์ใช้ ISO 22301 เพื่อบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ	มีระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	แนวปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับ ISO 22301	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง
แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001	- ได้รับรอง ISO 27001 - สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	1,000,000 จัดทำและพัฒนาระบบ เอกสารบริหารงาน คุณภาพ ISO 27001	100,000 ได้รับรอง ISO 27001	50,000 ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม การรักษาระบบ ISO 27001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม การรักษาระบบ ISO 27001 ปีที่ 2	50,000 ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม การรักษาระบบ ISO 27001 ปีที่ 3	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ

27

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
2. แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และ สื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	- ขยายการรับรู้แบรนด์ โรงงานไฟฟ้า เพื่อการขับเคลื่อน ธุรกิจเดิมและ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ - สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ของการทำธุรกิจ	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	1,000,000 ศึกษา/ ทบทวน ชื่อองค์กร และกำหนด อัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และตราสัญลักษณ์ องค์กรให้ชัดเจน	800,000 สร้างการรับรู้ สื่อสาร จุดแข็ง ความเชี่ยวชาญ และคุณค่าขององค์กร ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้ ผ่านช่องทางต่าง ๆ และสร้างความร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเสริมสร้าง ภาพลักษณ์เชิงบวก	800,000 สร้างการรับรู้ ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้	800,000 สร้างการรับรู้ ให้กลุ่มเป้าหมาย สามารถจดจำได้	-	งานวิเทศสัมพันธ์ และสื่อสาร องค์กร
			ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5		

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
3. โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ	เพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- จัดทำแผนแม่บท ด้านโรงงาน เครื่องจักร และเทคโนโลยี	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง

Strategy	S 3	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
Tactic	T 4	บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
4. โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean	- ลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า เช่น ไฟ, สิ่งพิมพ์ - ลดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เช่น แรงงานพื้นที่ เครื่องจักร	ปีงบประมาณ 2570 – 2572	1,000,000 จัดทำแผนบริหารประสิทธิภาพบริหารจัดการต้นทุนพิมพ์ผ่านการทำ Lean และดำเนินการตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 56 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 65	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 55 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 63	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 55 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 63	-	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

SO 2	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
Goal	ขยายฐานลูกค้าและประเภทแสดมภ์สรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต

Strategy	S 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
Tactic	T 5 พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
5. แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ ลดการปลอมแปลง	- จำนวนเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีประเภทใหม่ และ/หรือสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ - รายได้จากเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - ผลการศึกษา รูปแบบเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 120.14 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนาด้านแบบและเตรียมความพร้อมด้านกระบวนการผลิต - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 121.50 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนาและทดสอบการผลิตให้มีความพร้อม 100% - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 122.25 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - ผลิตและส่งมอบตามคำสั่งซื้อได้ 100% - รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดฯ 122.63 ล้านบาท	250,000 ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ส่วนพัฒนา นวัตกรรม

Strategy	S 4	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
Tactic	T 6	ต่อยอดสู่ธุรกิจบริการดิจิทัลและโซลูชันข้อมูล และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
6. โครงการพัฒนาการพิมพ์และการให้บริการฐานข้อมูลลูกค้า (Digital Printing & Data Solutions)	รายได้จากการบริการด้าน Digital Printing & Data Solutions	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	-	1,000,000 จัดทำแผนงานพัฒนา Digital Printing Solutions และ Data Solutions	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/ ส่วนพัฒนา ระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
			-	-	-	รายได้จากการบริการ 12.23 ล้านบาท	รายได้จากการบริการ 18.39 ล้านบาท	

Strategy	S 5	สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ
Tactic	T 7	สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
7. แผนสรรหาและบริหารจัดการ พันธมิตรธุรกิจ	- จำนวนพันธมิตรใหม่ - มูลค่าเพิ่มที่เกิดจาก ความร่วมมือกับพันธมิตร ในห่วงโซ่อุปทาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ดำเนินงาน โครงการนำร่อง ความร่วมมือ กับพันธมิตร (เน้นด้านการจัดหา วัตถุดิบ)	- โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านวิจัยและ พัฒนาเทคโนโลยี การพิมพ์)	- โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านระบบ Digital Solutions)	- โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านการขาย/ กระจายสินค้า)	- โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร

Strategy	S 6	สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
Tactic	T 8	ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
8. โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	ยกระดับการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	500,000 จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
9. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์	- ขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม - เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า - วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาดเชิงรุก	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	800,000 ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และ เสียของลูกค้ ้า (Contact & Record) และรายงานให้ผู้บริหาร เป็นรายไตรมาส	- บูรณาการข้อมูลและวิเคราะห์ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส	- ใช้ข้อมูลทั่วไ้ ้วิเคราะห์ เพื่อเจาะตลาดลูกค้า รายใหม่ โดยมีอัตรา การเติบโตของลูกค้ ้า มุ่งหวัง (New Leads) อย่างน้อย 15%	- พัฒนาฐานข้อมูล สู่การสร้าง ความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษา ฐานลูกค้ ้า ไม่ต่ำกว่า 95%	-	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยีสารสนเทศ

SO 3	พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
Goal	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนาธุรกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
Strategy	S 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
Tactic	T 9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
10. แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย	- แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย - ไฟผิดกฎหมายลดลง	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด

Strategy	S 7	ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
Tactic	T 10	บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน

แผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
11. แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	- แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน - รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 199.48 ล้านบาท	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 205.33 ล้านบาท	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 203.32 ล้านบาท	- ทบทวนและดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาฯ 205.33 ล้านบาท	-	คณะกรรมการบริหารสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

Strategy	S 8	พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ
Tactic	T 11	สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
12. แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟสู่มาตรฐานระดับสากลและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ	- แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟ - จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ที่เพิ่มขึ้น - รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกกระบบสัญญาให้สิทธิ - รายได้ผลิตภัณฑ์ใหม่	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - ผลการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานวัสดุและเคมีภัณฑ์เทคโนโลยีเครื่องจักร และกระบวนการผลิตไฟมาตรฐาน Casino Grade Playing Card - รายได้ไฟนอกกระบบสัญญาฯ 4.74 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนาต้นแบบและทดสอบไฟผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่น้อยกว่า 95% - รายได้ไฟนอกกระบบสัญญาฯ 4.76 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - พัฒนากระบวนการผลิตให้มีความพร้อม 100% - รายได้ไฟนอกกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.42 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - เตรียมความพร้อมในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย และได้รับคำสั่งซื้อ - รายได้ไฟนอกกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.57 ล้านบาท	250,000 - ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - - รายได้ไฟนอกกระบบสัญญาฯ และที่เกี่ยวข้อง 5.73 ล้านบาท	ส่วนพัฒนา นวัตกรรม

Strategy	S 9	สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ
Tactic	T 12	ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
13. แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ	ยกระดับการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	500,000 จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	- ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
14. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ	- ขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม - เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า - วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาดเชิงรุก	ปีงบประมาณ 2570 – 2573	700,000 ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และ เสียของลูกค้า (Contact & Record) และรายงานให้ผู้บริหาร เป็นรายไตรมาส	- - บูรณาการข้อมูล และวิเคราะห์ ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส - เริ่มเก็บข้อมูล ตลาดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟ (เช่น การ์ดเกม, บอร์ดเกม)	- ใช้ข้อมูลทั่ววิเคราะห์ เพื่อเจาะตลาดลูกค้า รายใหม่ โดยมีอัตราการเติบโตของลูกค้า มุ่งหวัง (New Leads) อย่างน้อย 15%	- พัฒนาฐานข้อมูล สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษา ฐานลูกค้า ไม่ต่ำกว่า 95%	-	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

SO 4	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน		
Goal	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน		
Strategy	S 10	ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation	
Tactic	T 13	ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร	

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
15. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	● แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน ● ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร ● ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process	- ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	- ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	- ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	- ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
16. แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	• แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร • ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร • ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัลและนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัลและนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัลและนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัลและนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	- ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัลและนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

Strategy	S 11	เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร
Tactic	T 14	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
17. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	- แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร - ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- - ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	- - ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 - ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 60	- - ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 - ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	- - ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 - ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	- - ทบทวนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 - ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ส่วนทรัพยากรบุคคล
18. แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)	- ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง - Productivity Ratio	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	- - ดำเนินการตามแผน Training Roadmap - ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	- - ดำเนินการตามแผน Training Roadmap - ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	- - ดำเนินการตามแผน Training Roadmap - ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	- - ดำเนินการตามแผน Training Roadmap - ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	- - ดำเนินการตามแผน Training Roadmap - ผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	ส่วนทรัพยากรบุคคล

42

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
20. แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ Core Process และ Support Process	งานกฎหมายและระเบียบการปฏิบัติงาน

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
21. แผนงานการบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืน ทางธรรมชาติ	• ค่า Eco-efficiency เป็นไปตามเป้าหมาย • การลด GHG Emission • ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	350,000 • ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ • การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 • ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ • การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 • ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ • การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 • ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ • การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	350,000 • ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ • การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	ส่วนบริหารงาน กลาง

แผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)/เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2570	2571	2572	2573	2574	
22. โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ	กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ระดับ ผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น	ปีงบประมาณ 2570 – 2574	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2571	2,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2572	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2573	1,500,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2574	1,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2575	ส่วนแผนงาน และบริหารความเสี่ยง
23. โครงการยกระดับ Core Business Enablers	ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น และต่อยอดสู่รางวัล SOE Award	ปีงบประมาณ 2570 – 2572	2,000,000 แผนงานยกระดับ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	2,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ	- ดำเนินงานตามแผนฯ	-	-	ส่วนแผนงาน และบริหารความเสี่ยง



แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

แผนงาน/โครงการที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ ประจำปี 2570 - 2574 มีจำนวนทั้งสิ้น 22 แผนงาน/โครงการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1)

สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ

ประกอบด้วย 4 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

1. โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ
 - (1.1) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001
 - (1.2) แผนงานประยุกต์ใช้ ISO 22301 เพื่อบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ
 - (1.3) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001
2. แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร
3. โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ
4. โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2)

ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions

ประกอบด้วย 4 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

5. แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
6. แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ
7. โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G
8. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3)

พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

ประกอบด้วย 5 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

9. แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย
10. แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน
11. แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟสู่มาตรฐานระดับสากลและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ
12. แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ
13. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4
(SO 4)

ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

ประกอบด้วย 9 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

14. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
15. แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร
16. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
17. แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)
18. โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ
19. แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง
20. แผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ
21. โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
22. โครงการยกระดับ Core Business Enablers

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1
(SO 1)**

**สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตาม
มาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ**

โรงงานไฟฟ้ มุ่งยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาอัตลักษณ์และการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการรับรู้ในฐานะผู้ให้บริการด้านธุรกิจไฟฟ้ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรั้ต้นต้งโซลูชันของภาครัฐ อันจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ ประจำปี 2570

ประกอบด้วย 4 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

1. โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ
 - (1.1) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001
 - (1.2) แผนงานประยุกต์ใช้ ISO 22301 เพื่อบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ
 - (1.3) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001
2. แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร
3. โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ
4. โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean

1. โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ

(1.1) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001

หลักการและเหตุผล	มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 เป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายสำหรับการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กร โดยมุ่งเน้นการกำหนดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาและยกระดับระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001:2015 เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานมีความเป็นมาตรฐาน โปร่งใส สามารถตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม นอกจากนี้ การได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2015 ยังเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพองค์กรให้มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจและขยายโอกาสทางธุรกิจในอนาคต
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
เป้าประสงค์ (Goal)	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
ยุทธศาสตร์	S 1 ยกระดับโรงงานไฟสู่มาตรฐานสากล
กลยุทธ์	T 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ระดับ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001	-	-	ได้รับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 2	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 3	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 9001 ปีที่ 4

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบ ISO 9001 และจัดทำแผนดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้า	แผนดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้า	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ												
2) จัดทำที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจัดทำและทบทวนเอกสารระบบคุณภาพ	เอกสารระบบคุณภาพ	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
3) จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามแผน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
4) ดำเนินการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit)	ผลการตรวจติดตามภายใน	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
5) ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective Action) และตรวจสอบความพร้อม เพื่อขอการรับรอง/ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ	ความสำเร็จของการรับรอง/ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
6) สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงานเพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	1,000,000	150,000	50,000	50,000	50,000
รวม (บาท)	1,000,000	150,000	50,000	50,000	50,000

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	บุคลากรโรงงานไฟฟ้า ทุกระดับ	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001	พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ISO 9001 เพื่อให้บุคลากรสามารถจัดทำและบริหารระบบคุณภาพ ควบคุมกระบวนการ ตรวจสอบการ ติดตามคุณภาพภายใน วิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนประยุกต์ใช้มาตรฐานในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO 9001	- แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบ ISO 9001 - จัดทำแผนดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้า - จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจัดทำและทบทวนเอกสารระบบคุณภาพ - จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน - ดำเนินการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) - ประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร (Management Review) เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(1.2) แผนงานประยุกต์ใช้ ISO 22301 เพื่อบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ

หลักการและเหตุผล	การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเสี่ยงและเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่มีความซับซ้อนและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น อาทิ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การโจมตีทางไซเบอร์ ความขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจนเหตุการณ์ฉุกเฉินอื่น ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจหลักขององค์กร ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต่อเนื่องในการให้บริการ มาตรฐาน ISO 22301:2019 ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System: BCMS) เป็นมาตรฐานสากลที่กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินผลกระทบทางธุรกิจ การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร ตลอดจนการทดสอบและทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาระดับการดำเนินงานที่สำคัญ ลดระยะเวลาการหยุดชะงัก และฟื้นฟูการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องประยุกต์ใช้มาตรฐาน ISO 22301 เพื่อยกระดับระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต การให้บริการ และการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนการบริหารองค์กรให้มีความมั่นคง ยืดหยุ่น (Organizational Resilience) และสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
เป้าประสงค์ (Goal)	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
ยุทธศาสตร์	S 1 ยกระดับโรงงานไฟสู่มาตรฐานสากล
กลยุทธ์	T 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ระดับ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความสำเร็จ การประยุกต์ใช้ มาตรฐาน ISO 22301	-	-	แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับ ISO 22301	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม	ตรวจประเมิน เพื่อติดตาม

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดอบรม สร้างความรู้ ความเข้าใจ และเพื่อให้ได้มา ซึ่งแนวทางการประยุกต์ใช้ มาตรฐาน ISO 22301	แนวทาง การประยุกต์ใช้ มาตรฐาน ISO 22301	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง												
2) จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน และ ดำเนินงานตามแนวทาง การประยุกต์ใช้มาตรฐาน ISO 22301	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผน	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
3) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	บุคลากรโรงงานไฟฟ้า ทุกระดับ	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 22301	พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ISO 22301 เพื่อให้บุคลากรสามารถ ประเมินผลกระทบทางธุรกิจ ประเมิน ความเสี่ยง จัดทำและทดสอบ Business Continuity Plan รวมถึงประยุกต์ใช้ระบบบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถ ประยุกต์ใช้ มาตรฐาน ISO 22301	● จัดทำแผน ดำเนินงาน ● จ้างที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ● สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่บุคลากร ทุกระดับ ● กำกับติดตาม และปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้อัตราความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(1.3) แผนงานการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001

หลักการและเหตุผล	มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 ระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System: ISMS) เป็นมาตรฐานสากลที่กำหนดกรอบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม และการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ของข้อมูลสารสนเทศ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลสำคัญขององค์กร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย ลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และการรั่วไหลของข้อมูล ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และคู่ค้าทางธุรกิจ พร้อมสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีธรรมาภิบาลด้านข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยตามมาตรฐานสากล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
เป้าประสงค์ (Goal)	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
ยุทธศาสตร์	S 1 ยกระดับโรงงานไปสู่มาตรฐานสากล
กลยุทธ์	T 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนารูปร่างและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ระดับ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 27001	-	-	จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	ได้รับรอง ISO 27001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 2	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ ISO 27001 ปีที่ 3

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบ ISO 27001 และจัดทำแผนดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้า	แผนดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้า	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
2) จัดทำที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	เอกสารระบบคุณภาพ	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ												
3) จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามแผน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ												
4) ดำเนินการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit)	ผลการตรวจติดตามภายใน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ												
5) ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective Action) และตรวจสอบความพร้อม เพื่อขอการรับรอง/ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ	ความสำเร็จของการรับรอง/ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษา ระบบ	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ												
6) สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงานเพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	1,000,000	100,000	50,000	50,000	50,000
รวม (บาท)	1,000,000	100,000	50,000	50,000	50,000

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	บุคลากรโรงงานไฟฯ ทุกระดับ	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 27001	พัฒนาความรู้และทักษะด้าน ISO/IEC 27001:2022 เพื่อให้บุคลากรสามารถประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ กำหนดมาตรการควบคุม จัดการเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยของข้อมูล และประยุกต์ใช้ระบบ ISMS เพื่อบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการควบคุม ภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO 27001	● แต่งตั้ง คณะทำงาน พัฒนาระบบ ISO 27001 ● จัดทำแผน ดำเนินงานและ แผนติดตาม ความก้าวหน้า ● จัดทำที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ จัดทำและพัฒนา ระบบเอกสาร บริหารงาน คุณภาพ ISO 27001 ● จัดอบรม ผู้ปฏิบัติงาน ● ดำเนินการตรวจ ติดตามภายใน (Internal Audit) ● ประชุมทบทวน ฝ่ายบริหาร (Management	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการควบคุม ภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
		Review) เพื่อกำกับ ติดตามและ ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง							

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ไห้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. แผนงานพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร

หลักการและเหตุผล	ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีอัตลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ที่ชัดเจน และสามารถสื่อสารได้อย่างเป็นเอกภาพ จะช่วยสะท้อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร ตลอดจนสร้างการรับรู้และความน่าเชื่อถือในฐานะผู้ผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีมาตรฐานระดับสากล โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรและยกระดับการสื่อสารภาพลักษณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี โดยบูรณาการการสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อันจะส่งผลต่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร เพิ่มความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์และบริการ สนับสนุนการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ตลอดจนยกระดับศักยภาพการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
เป้าประสงค์ (Goal)	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
ยุทธศาสตร์	S 2 เสริมสร้างอัตลักษณ์และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ
กลยุทธ์	T 2 พัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	-	-	ศึกษา/ ทบทวน ชื่อองค์กร และ กำหนด อัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และตรา สัญลักษณ์ องค์กร ให้ชัดเจน	สร้างการรับรู้ สื่อสารจุดแข็ง ความเชี่ยวชาญ และคุณค่า ขององค์กรให้ กลุ่มเป้าหมาย สามารถ จดจำได้ ผ่านช่องทาง ต่าง ๆ และ สร้างความ ร่วมมือกับ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อ เสริมสร้าง ภาพลักษณ์ เชิงบวก	สร้าง การรับรู้ ให้ กลุ่มเป้าหมาย สามารถ จดจำได้	สร้าง การรับรู้ ให้ กลุ่มเป้าหมาย สามารถ จดจำได้	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/ โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์	ร้อยละ	-	ระดับ การรับรู้ ภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับ การรับรู้ ภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับ การรับรู้ ภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	ระดับ การรับรู้ ภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5	

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) ศึกษา/ทบทวนข้อองค์กร และกำหนดอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และตราสัญลักษณ์องค์กร ให้ชัดเจน	ผลการศึกษาทบทวน ข้อองค์กร และสรุปผลการกำหนด อัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และตราสัญลักษณ์ ขององค์กร	งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
2) จัดทำแผนดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้า และดำเนินการสื่อสาร สร้างการรับรู้ถึงจุดแข็ง ความเชี่ยวชาญ และคุณค่า ขององค์กร ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	ความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน	งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร												
3) ประเมินผลการรับรู้ ภาพลักษณ์องค์กรของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ผลการรับรู้ ภาพลักษณ์องค์กร ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร												
4) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	1,000,000	800,000	800,000	800,000	-
รวม (บาท)	1,000,000	800,000	800,000	800,000	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	ฝ่ายพัฒนารูขีและองค์กร/ งานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรและ การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Identity & Corporate Communication)	พัฒนาความรู้และทักษะ ด้านการพัฒนาอัตลักษณ์องค์กร การสร้างแบรนด์องค์กร และ การสื่อสารองค์กร เพื่อให้สามารถ กำหนดแนวทางการสื่อสาร ภาพลักษณ์องค์กร และสร้างการรับรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ ทิศทางการดำเนินธุรกิจของ โรงงานไฟฟ้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถพัฒนาอัตลักษณ์และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- จัดทำแผนดำเนินงาน - จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ - สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) • ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) • ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) • พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) • ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ

หลักการและเหตุผล	การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิต ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยของกระบวนการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ ลดการปลอมแปลง รวมถึงแนวโน้มการขยายธุรกิจในอนาคต ส่งผลให้โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ ระบบรักษาความปลอดภัย และการขยายกำลังการผลิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการประเมินความคุ้มค่าและการวิเคราะห์ในมิติที่สำคัญอย่างครอบคลุมรอบด้าน เช่น ด้านเศรษฐศาสตร์ วิศวกรรม รวมถึงการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การลงทุนเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยลดความเสี่ยงจากการลงทุนระยะยาว เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน รองรับการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตในอนาคต และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของโรงงานไฟฯ อย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจในอนาคต
เป้าประสงค์ (Goal)	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
ยุทธศาสตร์	S 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
กลยุทธ์	T 3 บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ	ระดับ	-	จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงานเครื่องจักรและเทคโนโลยี	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) แต่งตั้งคณะทำงานโครงการฯ จัดทำแผนดำเนินงานและ แผนติดตามความก้าวหน้า	แผนดำเนินงานและ แผนติดตาม ความก้าวหน้า	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยความสะดวก/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
2) วิเคราะห์ความเหมาะสม ด้านเทคนิค กฎหมาย สิ่งแวดล้อม รวมถึง วิเคราะห์ความคุ้มค่า ของโครงการ และการบริหาร ความเสี่ยง	รายงานผลการศึกษา	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยความสะดวก/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
3) จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักร และเทคโนโลยี และดำเนินงานตามแผน	แผนแม่บท ด้านโรงงาน เครื่องจักร และ เทคโนโลยี และความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผน	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยความสะดวก/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
4) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา ความเหมาะสมโครงการลงทุนและ การวางแผนโครงสร้างพื้นฐานสำหรับ โรงงานผลิต (Feasibility Study & Industrial Facility Planning)	พัฒนาความรู้และทักษะ ด้านการศึกษาความเหมาะสมของ โครงการลงทุน การวิเคราะห์ ความคุ้มค่า การวางแผนโรงงาน การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานและ ระบบสาธารณูปโภค รวมถึง การบริหารความเสี่ยงของโครงการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ จัดหาโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงแห่งใหม่ให้เกิด ความคุ้มค่าและสอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาองค์กร
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความเสี่ยง ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
S	แผนแม่บทด้านโรงงานเครื่องจักรและเทคโนโลยีไม่สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจในอนาคตและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมเบื้องต้น - จัดทำ/ทบทวนแผนดำเนินงาน - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) • ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) • ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) • พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) • ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean

หลักการและเหตุผล	แนวคิด Lean Management เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต โดยมุ่งลดความสูญเปล่า (Waste) ในทุกขั้นตอน ลดระยะเวลาการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินโครงการบริหารประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการประยุกต์ใช้แนวคิด Lean Management เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า เพิ่มผลผลิตขององค์กร และเสริมสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรในระยะยาว
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ
เป้าประสงค์ (Goal)	ยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการผลิตสู่การรองรับระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
ยุทธศาสตร์	S 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ
กลยุทธ์	T 4 บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ตัวชี้วัด (KPI)	อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ไฟ อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้สิ่งพิมพ์
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	จัดทำแผนบริหารประสิทธิภาพบริหารจัดการต้นทุนผ่านการทำ Lean และดำเนินการตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	-	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ไฟ และอัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้สิ่งพิมพ์	ร้อยละ	-	อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 56 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 65	อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 56 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 65	อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ • ธุรกิจไฟ ร้อยละ 56 • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้อยละ 65	-	-

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดอบรม สร้างความรู้ ความเข้าใจ และเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการบริหาร ประสิทธิภาพต้นทุนการผลิต ผ่านแนวคิด Lean Management	แผนบริหาร ประสิทธิภาพต้นทุน การผลิตผ่านแนวคิด Lean Management	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
2) จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน และ ดำเนินงานตามแนวทางการบริหารประสิทธิภาพ ต้นทุนการผลิตผ่านแนวคิด Lean Management	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผน	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ												
3) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	1,000,000	-	-	-	-
รวม (บาท)	1,000,000	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570						
2571						
2572						
2573						
2574						

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	บุคลากรโรงงานไฟฯ ทุกระดับ	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการผลิตแบบ Lean และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Lean Manufacturing & Continuous Process Improvement)	พัฒนาความรู้และทักษะด้าน Lean Manufacturing เพื่อให้สามารถวิเคราะห์กระบวนการผลิต ลดความสูญเปล่า ประยุกต์ใช้เครื่องมือ Lean และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และยกระดับประสิทธิภาพการผลิตขององค์กร
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
F	อัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ ไฟ และอัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้สิ่งพิมพ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงานด้านต้นทุนและอัตราการใช้วัสดุจากการผลิตต่อผู้บริหารเป็นประจำ พร้อมกำหนดมาตรการแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	2	4	5	ไม่เพียงพอ	3	3	9

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

80

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2
(SO 2)**

**ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ
Digital Printing Solutions**

โรงงานไฟฯ มุ่งต่อยอดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาธุรกิจ Security Printing และ Digital Printing Solutions รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและนโยบายภาครัฐ พร้อมสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

แผนงาน/โครงการ ประจำปี 2570

ประกอบด้วย 4 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

1. แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
2. แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ
3. โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G
4. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ

5. แผนงานพัฒนาสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

หลักการและเหตุผล	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของภาครัฐ มีความจำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีวัสดุ และนวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสอดคล้องต่อความต้องการของตลาด โดยบูรณาการเทคโนโลยี Digital Authentication ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) และเทคนิคการพิมพ์ด้านความปลอดภัย เพื่อเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงให้มีมาตรฐานระดับสากล รองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐและภาครัฐกิจ สร้างโอกาสในการขยายตลาด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
เป้าประสงค์ (Goal)	ขยายฐานลูกค้าและประเภทสแตมป์สรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต
ยุทธศาสตร์	S 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
กลยุทธ์	T 5 พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
ตัวชี้วัด (KPI)	- จำนวนเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี ประเภทใหม่ และ/หรือสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ - รายได้จากเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนานวัตกรรม
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ส่วนเตรียมการพิมพ์/ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	-	-	ผลการศึกษา รูปแบบเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี	พัฒนาด้านแบบและเตรียมความพร้อมด้านกระบวนการผลิต	พัฒนาและทดสอบการผลิตให้มีความพร้อม 100%	ผลิตและส่งมอบตามคำสั่งซื้อได้ 100%	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี ประเภทใหม่ และ/หรือ สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่	ผลิตภัณฑ์	-	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์
	รายได้จากเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	ล้านบาท	-	120.14	121.50	122.25	122.63	-

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ผลการศึกษาความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า	ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด												
2) ระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	ผลการศึกษารูปแบบเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนา	ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด												
3) จัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การพัฒนาต้นแบบ และเตรียมความพร้อมด้านกระบวนการผลิต การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ส่วนเตรียมการพิมพ์/ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์												
4) ประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งในมิติของประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ และผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟฟ้า	ผลการประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด												
5) สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงานเพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ส่วนเตรียมการพิมพ์/ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
รวม (บาท)	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช้การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	ฝ่ายพัฒนารูขีและองค์กร/ ส่วนพัฒนานวัตกรรม	ความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงและนวัตกรรม ด้านการรักษาความปลอดภัย (Security Printing Technologies & Digital Solutions)	พัฒนาความรู้และทักษะ ด้านเทคโนโลยีการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัย การปลอมแปลง การออกแบบ คุณลักษณะด้านความปลอดภัย เทคโนโลยี Digital Authentication และระบบตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อให้สามารถพัฒนาและยกระดับ ผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานสากล ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ องค์กร
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถพัฒนา ผลิตภัณฑ์ได้ทันต่อ ความต้องการ ความคาดหวังของ ลูกค้า	● จัดทำแผนพัฒนา ผลิตภัณฑ์ที่เป็น ระบบ โดยระบุ กิจกรรมที่ต้อง ดำเนินการ การพัฒนาต้นแบบ และเตรียม ความพร้อมด้าน กระบวนการผลิต การทวนสอบ ทดสอบ และ รับรองผล	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
		กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง							

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6. แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ

หลักการและเหตุผล	การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพึ่งพาศักยภาพภายในเพียงอย่างเดียวในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership) จึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพองค์กร ทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยี นวัตกรรม และการขยายโอกาสทางธุรกิจสู่ตลาดใหม่ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการสรรหา คัดเลือก และบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความน่าเชื่อถือ และความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่สร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) และสามารถต่อยอดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และโอกาสทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
เป้าประสงค์ (Goal)	ขยายฐานลูกค้าและประเภทแสมบ์สรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต
ยุทธศาสตร์	S 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ
กลยุทธ์	T 5 พัฒนาความหลากหลายของเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์/ฝ่ายอำนวยการ

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ	โครงการ	-	ดำเนินงานโครงการนำร่อง ความร่วมมือกับพันธมิตร (เน้นด้านการจัดหาวัตถุดิบ)	โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยี การพิมพ์)	โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านระบบ Digital Solutions)	โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ (เน้นด้านการขาย/กระจายสินค้า)	โครงการความร่วมมือ อย่างน้อย 1 โครงการ

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) รวบรวมข้อมูลพันธมิตรทางธุรกิจ กำหนดแนวทางการสรรหา คัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ และจัดทำแผนการบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ	ข้อมูลพันธมิตรทางธุรกิจ แนวทางการสรรหา คัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ และแผนการบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์/ฝ่ายอำนวยการ												
2) จัดทำโครงการความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ และแผนติดตามความก้าวหน้า	โครงการความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ และแผนติดตามความก้าวหน้า	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์/ฝ่ายอำนวยการ												
3) สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลความเสี่ยงของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถจัดทำโครงการความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ	- จัดทำแผนการบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

7. โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G

หลักการและเหตุผล	มาตรฐาน ISO 44001:2017 Collaborative Business Relationship Management Systems เป็นมาตรฐานสากลที่กำหนดแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์เชิงความร่วมมือระหว่างองค์กรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การคัดเลือกคู่ความร่วมมือ การบริหารความสัมพันธ์ การติดตามผล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานร่วมกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างองค์กร โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด G to G โดยประยุกต์ใช้แนวทางของมาตรฐาน ISO 44001 เพื่อยกระดับการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานระหว่างกัน การขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นระหว่างหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมและการพัฒนาธุรกิจขององค์กรอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
เป้าประสงค์ (Goal)	ขยายฐานลูกค้าและประเภทผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต
ยุทธศาสตร์	S 6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
กลยุทธ์	T 8 ยกระดับงานด้านการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	-	-	จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	-	Baseline	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม									
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
1) จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดอบรม สร้างความรู้ความเข้าใจ และเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด G to G	แผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด G to G	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด										

[illegible]

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	500,000	-	-	-	-
รวม (บาท)	500,000	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด	ความรู้ด้านการบริหารความสัมพันธ์ เชิงความร่วมมือ การพัฒนาตลาด ภาครัฐ และการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐาน ISO 44001	พัฒนาความรู้และทักษะ ด้านการบริหารความสัมพันธ์ เชิงความร่วมมือระหว่างองค์กร ตามมาตรฐาน ISO 44001 เพื่อให้ สามารถวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผนและบริหารความร่วมมือกับ หน่วยงานภาครัฐและองค์กรพันธมิตร สร้างคุณค่าร่วม ติดตามประเมินผล ความร่วมมือ และขยายโอกาสทาง ธุรกิจในตลาด Government to Government (G to G) ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลความเสี่ยงของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- จัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาปฏิบัติ	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

97

8. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์

หลักการและเหตุผล	ข้อมูลลูกค้าเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า การบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า วางแผนการตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ และให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของข้อมูล (Data-driven Decision Making) โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ ให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ประวัติการใช้บริการ และข้อมูลทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) และรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการพัฒนาธุรกิจในอนาคต
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการเปลี่ยนแปลง และ Digital Printing Solutions
เป้าประสงค์ (Goal)	ขยายฐานลูกค้าและประเภทผลิตภัณฑ์/สิ่งพิมพ์ลดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงให้บริการ Digital Printing Solutions พร้อมสร้างรายได้ให้เติบโต
ยุทธศาสตร์	S 6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
กลยุทธ์	T 8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	-	-	ติดตามจัดเก็บข้อมูลลูกค้า และเสียงของลูกค้า (Contact & Record) และรายงานต่อผู้บริหารเป็นรายไตรมาส	บูรณาการข้อมูลและวิเคราะห์ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส	ใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์เพื่อเจาะตลาดลูกค้ารายใหม่ โดยมีอัตราของลูกค้าน่าสนใจ (New Leads) อย่างน้อย 15%	พัฒนาฐานข้อมูลสู่การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษาฐานลูกค้าไม่ต่ำกว่า 95%	-

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) ทบทวนวัตถุประสงค์ รายการชุดข้อมูลสำคัญด้านลูกค้าและตลาด และขอบเขตของระบบฐานข้อมูลลูกค้า	ผลการทบทวนวัตถุประสงค์ รายการชุดข้อมูลสำคัญด้านลูกค้าและตลาด และขอบเขตของระบบฐานข้อมูลลูกค้า	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
2) รวบรวม/ทบทวนข้อมูลกลุ่มอดีตลูกค้า กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน รวมถึงกลุ่มลูกค้าคาดหวัง และจัดเก็บในระบบฐานข้อมูล	ข้อมูลกลุ่มอดีตลูกค้า กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน รวมถึงกลุ่มลูกค้าคาดหวัง	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
3) ติดตาม จัดเก็บข้อมูล และตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบัน	ส่วนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
4) จัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลในระบบฐานข้อมูล	แผนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5) ประเมินผลการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	ผลการประเมินการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
6) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	800,000	-	-	-	-
รวม (บาท)	800,000	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
1	ฐานข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Centralized Customer Database) ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้แบบบูรณาการ และ Dashboard สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและติดตามโอกาสทางธุรกิจได้แบบ Real-time	1	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ข้อมูลลูกค้าไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน หรือจัดเก็บกระจัดกระจาย ส่งผลให้การวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การจัดทำแผนการตลาด และแผนการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ	การจัดเก็บข้อมูลในไฟล์เอกสาร/ Excel	2	1	1	ไม่เพียงพอ	4	4	16

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
ข้อมูลลูกค้าไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน หรือจัดเก็บกระจัดกระจาย ส่งผลให้การวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การจัดทำแผนการตลาด และแผนการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Centralized Customer Database) ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้ แบบบูรณาการ พร้อมกำหนดมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ระบบกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามบทบาท (Role-based Access Control) รวมทั้งพัฒนา Dashboard สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและติดตามโอกาสทางธุรกิจแบบ Real-time เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกค้า การวางแผนการตลาด และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์	การจัดเก็บข้อมูลในไฟล์ เอกสาร/Excel	2	2	4

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ● ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ● ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) ● พยายามรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ● ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3)

พัฒนารูธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

โรงงานไฟฯ มุ่งยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจไฟให้สามารถสร้างรายได้ให้แก่วัสดุได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การกำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมาย การบริหารจัดการสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟและสัญญาสัมปทาน รวมถึงการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการป้องกันการจำหน่ายไฟผิดกฎหมายและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจไฟของประเทศ ขณะเดียวกัน โรงงานไฟฯ จะต่อยอดธุรกิจไฟผ่านการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การสร้างโอกาสทางการตลาด และการยกระดับการสื่อสารองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างศักยภาพการสร้างรายได้ขององค์กรในระยะยาว

แผนงาน/โครงการ ประจำปี 2570

ประกอบด้วย 5 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

1. แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย
2. แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน
3. แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟสู่มาตรฐานระดับสากลและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ
4. แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ
5. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ

9. แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย

หลักการและเหตุผล	การป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเครือข่ายผู้ประกอบการ โดยบูรณาการการแลกเปลี่ยนข้อมูล การเฝ้าระวัง การตรวจสอบ และการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการสร้างการรับรู้ให้แก่ตัวแทนจำหน่ายและประชาชนเกี่ยวกับผลกระทบของการจำหน่ายและใช้ไฟผิดกฎหมาย ปัจจุบัน โรงงานไฟฯ ร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่ายเพื่อวางแผนงานในการป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมาย รวมถึงหารือเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามมาตรการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีกรมสรรพสามิตได้จัดทำแผนเฉพาะกิจปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต โดยระดมกำลังเจ้าหน้าที่ชุดเฉพาะกิจจากสำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม และเจ้าหน้าที่สรรพสามิตพื้นที่ทั่วประเทศพร้อมสนธิกำลังกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันตรวจสอบและปราบปรามการกระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิตตามพื้นที่เป้าหมายที่คาดว่าจะอาจมีการกระทำความผิด เพื่อสร้างความเป็นธรรม โปร่งใส และความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการที่เสียภาษีโดยสุจริต ดังนั้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินแผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิต ตัวแทนจำหน่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังและบังคับใช้กฎหมาย ลดการแพร่กระจายของไฟผิดกฎหมาย คุ่มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ รักษาความเป็นธรรมทางการค้า และสร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งจะสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจไฟและการจัดเก็บรายได้ของรัฐอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
เป้าประสงค์ (Goal)	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนาธุรกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์	S 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
กลยุทธ์	T 9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	ล้านบาท	-	199.48	205.33	203.32	205.33	-

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) ทหารีร่วมกับกรมสรรพสามิต และผู้รับสัมปทานเพื่อจัดทำ แผนป้องกันและปราบปราม ไฟผิดกฎหมาย	แผนป้องกันและ ปราบปรามไฟผิด กฎหมาย	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
2) สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ให้ประชาชนทั่วไปรับทราบ ถึงการดำเนินคดี กับผู้กระทำความผิดที่ฝ่าฝืน บทบัญญัติของพระราชบัญญัติ ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 สินค้าไฟ	สื่อประชาสัมพันธ์	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด												
3) ประสานกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการจัดทำข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับสินค้าไฟ เพื่อให้ผู้จำหน่ายต้องปฏิบัติ ตามมาตรการ	ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับ สินค้าไฟ	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด												
4) รายงานผลการดำเนินงาน และผลการปราบปราม ไฟผิดกฎหมายต่อ คณะผู้บริหารโรงงานไฟฟ้า เป็นรายไตรมาส	ผลการดำเนินงาน และผล การปราบปราม ไฟผิดกฎหมาย	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด												
5) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ผลการปราบปรามไฟผิดกฎหมายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ความรู้กับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับไฟถูกกฎหมายและไฟผิดกฎหมาย รวมถึงผลกระทบหรือโทษของการซื้อ/ขายไฟผิดกฎหมาย - มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างกรมสรรพสามิตตัวแทนจำหน่ายและโรงงานไฟฟ้าในการป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมาย - มีการกำหนดรางวัลสำหรับผู้ให้เบาะแสของการนำจับไฟผิดกฎหมาย - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด
อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ
“เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

10. แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน

หลักการและเหตุผล	การบริหารสัญญาสัมปทานเป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานของคู่สัญญาให้เป็นไปตามเงื่อนไข ข้อกำหนด และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากร ลดความเสี่ยงด้านกฎหมาย การเงิน และการดำเนินงาน ตลอดจนรักษาผลประโยชน์ขององค์กรและภาครัฐอย่างเหมาะสม โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการกำกับดูแลและบริหารสัญญาสัมปทานให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำสัญญา การติดตามการปฏิบัติตามเงื่อนไข การบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการดำเนินงาน และการบริหารความสัมพันธ์กับ คู่สัญญา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ลดความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น และสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้แก่องค์กรในระยะยาว
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 3 พัฒนารัฐกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
เป้าประสงค์ (Goal)	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนารัฐกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแล ที่มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์	S 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ
กลยุทธ์	T 10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน
ตัวชี้วัด (KPI)	- ระดับความสำเร็จของแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน - รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	คณะกรรมการบริหารสัญญาให้สิทธิซื้อไฟจากโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	-

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	ล้านบาท	-	199.48	205.33	203.32	205.33	-

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) กำกับติดตามการดำเนินงานของผู้รับประโยชน์ตามสัญญาให้สิทธิ	ผลการดำเนินงานของผู้รับประโยชน์ตามสัญญาให้สิทธิ	คณะกรรมการบริหารสัญญาให้สิทธิซื้อไฟ												
2) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	คณะกรรมการบริหารสัญญาให้สิทธิซื้อไฟ												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	การดำเนินงานของคู่สัญญาไม่เป็นไปตามสัญญา	มีการติดตามงานสัญญาในระดับหนึ่งแต่ไม่เป็นระบบ	2	1	4	ไม่เพียงพอ	4	4	16

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
การดำเนินงานของคู่สัญญาไม่เป็นไปตาม สัญญา	จัดตั้งคณะกรรมการกำกับและติดตาม รายไตรมาส / มีแผน Contingency รองรับ หากการดำเนินงานของคู่สัญญาไม่เป็นไปตาม สัญญา	มีการติดตามงานสัญญา ระดับหนึ่ง แต่ไม่เป็นระบบ	3	3	9

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้อัตราความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

11. แผนยกระดับผลิตภัณฑ์ไฟสู่มาตรฐานระดับสากลและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ

หลักการและเหตุผล	อุตสาหกรรมไฟมีการเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันในตลาดโลกอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ มาตรฐานการผลิต ความปลอดภัย ความทนทาน การออกแบบที่ทันสมัย รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละกลุ่มลูกค้า ส่งผลให้องค์กรผู้ผลิตจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟให้เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล ควบคู่กับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับไฟ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ สร้างมูลค่าเพิ่ม และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนรองรับโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
เป้าประสงค์ (Goal)	SO 3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
ยุทธศาสตร์	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนาธุรกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์	S 8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ
กลยุทธ์	T 11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ
ตัวชี้วัด (KPI)	- ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟ - จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ - รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกกรอบสัญญาให้สิทธิ - รายได้ผลิตภัณฑ์ไฟใหม่
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนานวัตกรรม
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนเตรียมการพิมพ์/ส่วนผลิตไฟป็อก/ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	-	-	ผลการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานวัสดุและเคมีภัณฑ์ เทคโนโลยีเครื่องจักรกระบวนการผลิตไฟมาตรฐาน Casino Grade Playing Card	พัฒนาต้นแบบและทดสอบไฟผ่านเกณฑ์มาตรฐานไม่น้อยกว่า 95%	พัฒนากระบวนการผลิตให้มีความพร้อม 100%	เตรียมความพร้อมในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายและได้รับคำสั่งซื้อ	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผล	จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ที่เพิ่มขึ้น	ผลิตภัณฑ์	-	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	รายได้จากการจำหน่ายไฟ นอกระบบสัญญา ให้สิทธิ และรายได้ ผลิตภัณฑ์ใหม่	ล้านบาท	-	รายได้ไฟ นอกระบบ สัญญา 4.74 ล้านบาท	รายได้ไฟ นอกระบบ สัญญา 4.76 ล้านบาท	รายได้ไฟ นอกระบบ สัญญา และที่ เกี่ยวเนื่อง 5.42 ล้านบาท	รายได้ไฟ นอกระบบ สัญญา และที่ เกี่ยวเนื่อง 5.57 ล้านบาท	รายได้ไฟ นอกระบบ สัญญา และที่ เกี่ยวเนื่อง 5.73 ล้านบาท

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ผลการศึกษา ความต้องการและความคาดหวัง ที่สำคัญของลูกค้า	ส่วนพัฒนา นวัตกรรม/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและการตลาด/ ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ส่วนเตรียมการพิมพ์/ส่วนผลิตไฟป๊อ/ ส่วนผลิตไฟ ตัวเล็ก/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
2) ระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	ผลการศึกษา รูปแบบ เครื่องหมาย การจัดเก็บภาษี และ คุณลักษณะของ ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	ส่วนพัฒนา นวัตกรรม/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและการตลาด												
3) จัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การพัฒนา ต้นแบบ และเตรียมความพร้อมด้านกระบวนการผลิต การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล	ความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน	ส่วนพัฒนา นวัตกรรม/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและการตลาด/ ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ส่วนเตรียมการพิมพ์/ส่วน												

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	ฝ่ายพัฒนารูขีและองค์กร/ ส่วนพัฒนานวัตกรรม	ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารคุณภาพตาม มาตรฐานสากล และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ไฟ (Product Development, International Quality Standards & Innovation)	พัฒนาความรู้และทักษะ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เชิงนวัตกรรม การบริหารคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล การออกแบบ ผลิตภัณฑ์ การเลือกใช้วัสดุและ เทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสม รวมถึง การวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ความต้องการของลูกค้า และ พฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อนำข้อมูล มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟและผลิตภัณฑ์ เกี่ยวเนื่องที่มีคุณภาพสูง มีความแตกต่าง และสร้างมูลค่าเพิ่ม สามารถตอบสนองความต้องการของ ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และ สร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ให้แก่ โรงงานไฟ
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ทันต่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้า	- จัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการพัฒนาต้นแบบและเตรียมความพร้อมด้านกระบวนการผลิต - การทวนสอบทดสอบ และรับรองผล - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง				
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) • ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) • ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) • พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) • ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

12. แผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ

หลักการและเหตุผล	การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพึ่งพาศักยภาพภายในเพียงอย่างเดียวในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership) จึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพองค์กร ทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยี นวัตกรรม และการขยายโอกาสทางธุรกิจสู่ตลาดใหม่ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการสรรหา คัดเลือก และบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความน่าเชื่อถือ และความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่สร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) และสามารถต่อยอดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และโอกาสทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 3 พัฒนารูขี้อยู่ผลิตและจำหน่ายไฟ
เป้าประสงค์ (Goal)	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนารูขี้อยู่ไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์	S 9 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ
กลยุทธ์	T 12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนารูขี้อยู่และการตลาด
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนารูขี้อยู่และองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	จัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	-	Baseline	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดอบรม สร้างความรู้ความเข้าใจ และเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนการตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ	แผนการตลาดและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ	ส่วนพัฒนารูขี้อยู่และการตลาด												

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2) จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน และ ดำเนินงานตามแผนการตลาด และบริหารจัดการเครือข่าย พันธมิตรธุรกิจไฟ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผน	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
3) ตรวจสอบความผูกพันของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจไฟ	ผลสำรวจ ความผูกพันของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธุรกิจไฟ	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจ การตลาด												
4) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	500,000	-	-	-	-
รวม (บาท)	500,000	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

122

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลความเสี่ยงของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- จัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

124

13. แผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ

หลักการและเหตุผล	ข้อมูลลูกค้าเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า การบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า วางแผนการตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ และให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของข้อมูล (Data-driven Decision Making)
	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ ให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ประวัติการใช้บริการ และข้อมูลทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) และรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการพัฒนาธุรกิจในอนาคต
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 3 พัฒนารูขี้อยู่ผลิตและจำหน่ายไฟ
เป้าประสงค์ (Goal)	เพิ่มรายได้และขยายโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนาธุรกิจไฟและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ภายใต้ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์	S 9 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจไฟ
กลยุทธ์	T 12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	-	-	ติดตามจัดเก็บข้อมูลลูกค้า และเสี่ยงของลูกค้าน (Contact & Record) และรายงานต่อผู้บริหารเป็นรายไตรมาส	บูรณาการข้อมูลและวิเคราะห์ตลาดเชิงลึก โดยมี Market Intelligent Report เป็นรายไตรมาส และเริ่มเก็บข้อมูลตลาดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟ (เช่น การ์ดเกม, บอร์ดเกม)	ใช้ข้อมูลเพื่อเจาะตลาดลูกค้ารายใหม่ โดยมีอัตราของการเติบโตของลูกค้า มุ่งหวัง (New Leads) อย่างน้อย 15%	พัฒนาฐานข้อมูลสู่การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM & Loyalty) อัตราการรักษาฐานลูกค้าไม่ต่ำกว่า 95%	-

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) ทบทวนวัตถุประสงค์ รายการชุดข้อมูลสำคัญด้านลูกค้าและตลาด และขอบเขตของระบบฐานข้อมูลลูกค้า	ผลการทบทวนวัตถุประสงค์ รายการชุดข้อมูลสำคัญด้านลูกค้าและตลาด และขอบเขตของระบบฐานข้อมูลลูกค้า	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย ธุรกิจการพิมพ์												
2) รวบรวม/ทบทวนข้อมูลกลุ่มอดีตลูกค้า กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน รวมถึงกลุ่มลูกค้าคาดหวัง และจัดเก็บในระบบฐานข้อมูล	ข้อมูลกลุ่มอดีตลูกค้า กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน รวมถึงกลุ่มลูกค้าคาดหวัง	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย ธุรกิจการพิมพ์												
3) ติดตาม จัดเก็บข้อมูล และตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบัน	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย ธุรกิจการพิมพ์												
4) จัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลในระบบฐานข้อมูล	แผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า	ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย ธุรกิจการพิมพ์												

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5) ประเมินผลการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	ผลการประเมินการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
6) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	700,000	-	-	-	-
รวม (บาท)	700,000	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
1	ฐานข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Centralized Customer Database) ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้แบบบูรณาการ และ Dashboard สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและติดตามโอกาสทางธุรกิจได้แบบ Real-time	1	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ข้อมูลลูกค้าไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน หรือจัดเก็บกระจัดกระจาย ส่งผลให้การวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การจัดทำแผนการตลาด และแผนการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ	การจัดเก็บข้อมูลในไฟล์เอกสาร/ Excel	2	1	1	ไม่เพียงพอ	4	4	16

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาปฏิบัติ	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
ข้อมูลลูกค้าไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน หรือจัดเก็บกระจัดกระจาย ส่งผลให้การวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การจัดทำแผนการตลาด และแผนการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Centralized Customer Database) ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้ แบบบูรณาการ พร้อมกำหนดมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ระบบกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามบทบาท (Role-based Access Control) รวมทั้งพัฒนา Dashboard สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและติดตามโอกาสทางธุรกิจแบบ Real-time เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารลูกค้า การวางแผนการตลาด และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์	การจัดเก็บข้อมูลในไฟล์เอกสาร/Excel	2	2	4

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ● ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ● ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) ● พยายามรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ● ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO 4)

ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

โรงงานไฟฟ้า มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางธุรกิจ โดยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Transformation ผ่านการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็น Digital Process อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการพัฒนาและทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงาน ข้อมูล และเทคโนโลยีให้สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า จะมุ่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมถึงปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานและรองรับการขยายสู่ธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ตลอดจนขับเคลื่อนการดำเนินงานตามหลักความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ESG) ควบคู่กับการยกระดับผลการดำเนินงานและระบบบริหารจัดการตามแนวทาง Core Business Enablers เพื่อยกระดับศักยภาพการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ ประจำปี 2570

ประกอบด้วย 9 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

1. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
2. แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร
3. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
4. แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)
5. โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ
6. แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง
7. แผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ
8. โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
9. โครงการยกระดับ Core Business Enablers

14. โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน

หลักการและเหตุผล	ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที การทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานจึงเป็นกลไกสำคัญในการประเมินความเหมาะสมของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนและความสูญเสียในการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขององค์กร โรงงานไฟฟ้ ะกรมสรรพสามิต จึงจำเป็นต้องยกระดับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ สนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation
กลยุทธ์	T 13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของโครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง/ส่วนทรัพยากรบุคคล/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และดำเนินงานตามแผนได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และดำเนินงานตามแผนได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และดำเนินงานตามแผนได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และดำเนินงานตามแผนได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และดำเนินงานตามแผนได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนกระบวนการที่ได้รับ การปรับปรุงโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	กระบวนการ	-	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) ศึกษาวิเคราะห์นโยบาย ภารกิจ กระบวนการหลัก ทิศทางธุรกิจในปัจจุบันและ ในอนาคต พร้อมกำหนด แผนการทบทวนระบบงาน และกระบวนการทำงาน รวมถึงแผนติดตาม ความก้าวหน้า	แผนการทบทวน ระบบงานและ กระบวนการทำงาน และแผนติดตาม ความก้าวหน้า	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากร บุคคล/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
2) วิเคราะห์ ออกแบบ และ ทบทวนระบบงานและ กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับ การดำเนินงานในปัจจุบันและ ในอนาคต	ผลการทบทวน ระบบงานและ กระบวนการทำงาน	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากร บุคคล/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
3) ออกแบบระบบงานและ กระบวนการทำงาน/ธุรกิจใหม่ (To be Business Process Redesign - BPR)	ระบบงานและ กระบวนการทำงาน/ ธุรกิจใหม่	ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากร บุคคล/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ระบบงานและกระบวนการทำงาน/ธุรกิจใหม่ ที่ออกแบบ ไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานจริงได้	- จัดทำแผนพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นระบบ - ดำเนินการพัฒนาต้นแบบกระบวนการ - ดำเนินการทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล - กำกับติดตาม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	4	3	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พออนุมัติ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

15. แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร

หลักการและเหตุผล	สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เป็นกรอบการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ กระบวนการดำเนินงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีขององค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ช่วยให้การพัฒนางค์กรเป็นไปอย่างมีทิศทาง ลดความซ้ำซ้อนของระบบงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กรให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนางค์กรในอนาคต เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างธุรกิจ กระบวนการทำงาน ข้อมูล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบดิจิทัลที่สามารถรองรับการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation
กลยุทธ์	T 13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนด ยุทธศาสตร์ ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน และดำเนินงานตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนด ยุทธศาสตร์ ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน และดำเนินงานตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนด ยุทธศาสตร์ ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน และดำเนินงานตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนด ยุทธศาสตร์ ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน และดำเนินงานตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนด ยุทธศาสตร์ ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน และดำเนินงานตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนกระบวนการที่ได้รับ การปรับปรุงโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	กระบวนการ	-	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ	อย่างน้อย 2 กระบวนการ

[illegible]

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

ต้องการ

ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลความเสี่ยงของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถนำผลการปรับปรุง EA (To-be) ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานจริงได้	- จัดทำแผนพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นระบบ - ดำเนินการพัฒนาต้นแบบกระบวนการ - ดำเนินการทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล - กำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3	4	3	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

16. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

หลักการและเหตุผล	วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยม และแนวคิดของบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีบทบาทโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรม และความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และเติบโตได้อย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร
กลยุทธ์	T 14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	- ระดับความสำเร็จของแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร - ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนทรัพยากรบุคคล
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร	ร้อยละ	-	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100
	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์	ร้อยละ	-	-	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัว ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัว ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัว ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ละตัว ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90

รายละเอียดของกิจกรรม

[illegible]

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

□ ต้องการ

☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ผลสำรวจระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กรและระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จัดทำแผนดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและดำเนินการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมทั่วถึง	3	4	3	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

147

17. แผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill)

หลักการและเหตุผล	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงบริบทสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการยกระดับทักษะ (Upskill) และการปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill) จึงเป็นกลไกสำคัญในการเตรียมความพร้อมของกำลังคนให้สามารถรองรับบริบทการดำเนินงานในอนาคต เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเติบโตในระยะยาว โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยี และสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการยกระดับศักยภาพการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร
กลยุทธ์	T 14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	- ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Upskill & Reskill) - ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนทรัพยากรบุคคล
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายพัฒนารูปร่างและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง	ร้อยละ	-	ผล การประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	ผล การประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ผล การประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100	ผล การประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100	ผล การประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) วิเคราะห์ Competency ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความต้องการ ความคาดหวัง ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร การขยายตัวทางธุรกิจ และ Future Core Competency	ผลการวิเคราะห์ Competency	ฝ่ายอำนวยการ/ส่วนทรัพยากรบุคคล												

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2) พัฒนา Competency Model และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของโรงงานไฟ (Development Roadmap)	แผนการพัฒนาบุคลากรของโรงงานไฟ	ฝ่าย อำนวยการ/ ส่วนทรัพยากร บุคคล												
3) พัฒนาบุคลากรตามแผน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ฝ่าย อำนวยการ/ ส่วนทรัพยากร บุคคล												
4) ประเมิน Competency เพื่อวัดระดับสมรรถนะของบุคลากร	ผลการประเมิน Competency	ฝ่าย อำนวยการ/ ส่วนทรัพยากร บุคคล												
5) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ฝ่าย อำนวยการ/ ส่วนทรัพยากร บุคคล												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	บุคลากรโรงงานไฟฟ้ ทุกระดับ	ความรู้และทักษะเพื่อการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรให้พร้อม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านของ องค์กร (Upskill & Reskill for Organizational Transformation)	พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานในอนาคต เช่น ด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการ นวัตกรรม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากร สามารถปรับตัวได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รูปแบบธุรกิจ และสนับสนุน การเปลี่ยนผ่านของโรงงานไฟฟ้ สู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ผลการประเมิน Competency ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า (Development Roadmap) และแผนติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ	3	4	3	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

152

18. โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ

หลักการและเหตุผล	การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคนและเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้นำและรักษาองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร
	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อกำหนดแนวทางในการคัดเลือก พัฒนา และเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีศักยภาพให้สามารถรองรับตำแหน่งสำคัญในอนาคต ลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากรหลัก และสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน นอกจากนี้ แผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญยังช่วยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ สร้างแรงจูงใจในการพัฒนานตนเอง และเสริมสร้างความมั่นคงในการบริหารองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนางค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
	เป้าประสงค์ (Goal)
	ยุทธศาสตร์
กลยุทธ์	T 14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	- ระดับความสำเร็จของโครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ - ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนทรัพยากรบุคคล
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	จัดทำแนวทาง การสืบทอด ตำแหน่ง ที่สำคัญ และ ดำเนินงาน ตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินการ คัดเลือก กลุ่ม ผู้สืบทอด (Successor Pool) และ ดำเนินงาน ตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงาน ตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงาน ตามแผนฯ ได้ แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/ โครงการ (Lagging Indicator)	ร้อยละของผู้สืบทอด ที่ได้รับการพัฒนา ตามแผนที่กำหนด	ร้อยละ	-	ร้อยละของ ผู้สืบทอด ที่ได้รับ การพัฒนา ตามแผน ที่กำหนด ร้อยละ 100	ร้อยละของ ผู้สืบทอด ที่ได้รับ การพัฒนา ตามแผน ที่กำหนด ร้อยละ 100	ร้อยละของ ผู้สืบทอด ที่ได้รับ การพัฒนา ตามแผน ที่กำหนด ร้อยละ 100 และ จำนวน ตำแหน่ง ที่สำคัญ	ร้อยละของ ผู้สืบทอด ที่ได้รับ การพัฒนา ตามแผน ที่กำหนด ร้อยละ 100 และ จำนวน ตำแหน่ง ที่สำคัญ	-

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
						ที่สามารถ สรรหา ผู้สืบทอด ได้ อย่าง ต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง ร้อยละ 80 ของ ตำแหน่ง ทั้งหมด	ที่สามารถ สรรหา ผู้สืบทอด ได้ อย่าง ต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง ร้อยละ 100 ของ ตำแหน่ง ทั้งหมด	

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) จัดที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดอบรม สร้างความรู้ ความเข้าใจ และเพื่อให้ได้มา ซึ่งแผนบริหารการสืบทอด ตำแหน่งที่สำคัญ	แผนบริหาร การสืบทอดตำแหน่ง ที่สำคัญ	ฝ่าย อำนาจการ/ ส่วนทรัพยากร บุคคล												
2) จัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน และ ดำเนินงานตามแผนบริหาร การสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผน	ฝ่าย อำนาจการ/ ส่วนทรัพยากร บุคคล												
3) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ฝ่าย อำนาจการ/ ส่วนทรัพยากร บุคคล												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน



ต้องการ



ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	500,000	-	-	-	-
รวม (บาท)	500,000	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	ฝ่ายอำนวยการ/ส่วนทรัพยากรบุคคล	ความรู้ด้านการบริหารผู้มีความรู้สูง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Talent Management & Succession Planning)	พัฒนาความรู้และทักษะด้านการบริหารผู้มีความรู้สูง การประเมินศักยภาพบุคลากร การวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง สร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน และสนับสนุนการพัฒนาผู้นำขององค์กร
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	ไม่สามารถสรรหา ผู้สืบทอด ในตำแหน่งที่สำคัญ ได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง	จัดทำแผนบริหาร การสืบทอด ตำแหน่งที่สำคัญ และแผนติดตาม ความก้าวหน้า อย่างเป็นระบบ	3	4	3	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

157

19. แผนบทพจนานุกรมภาษาระเบียบที่เกี่ยวข้อง

หลักการและเหตุผล	กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เป็นกรอบสำคัญในการกำกับการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น การทบทวนกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย
	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องทบทวนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับการกิจขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว โดยยังคงอยู่ภายใต้กรอบการกำกับดูแลที่ดี
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว
กลยุทธ์	T 15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของแผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	งานกฎหมายและระเบียบการปฏิบัติงาน
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายพัฒนารกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับความสำเร็จของแผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-	-	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ
				Core Process	Core Process	Core Process	Core Process	Core Process
				และ	และ	และ	และ	และ
				Support Process	Support Process	Support Process	Support Process	Support Process

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) สํารวจข้อมูลกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินงาน		งานกฎหมาย และระเบียบ การปฏิบัติงาน/ ฝ่าย อํานวยการ/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย ธุรกิจการพิมพ์												
2) ศึกษากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่จะต้องปรับปรุง/ แก้ไข		งานกฎหมาย และระเบียบ การปฏิบัติงาน												
3) รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ที่เกี่ยวข้องในหลักการ/ ประเด็นของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่จะต้อง ปรับปรุง/ แก้ไข		งานกฎหมาย และระเบียบ การปฏิบัติงาน/ ฝ่าย อํานวยการ/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย ธุรกิจการพิมพ์												
4) สรุปผลการศึกษากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่จะต้อง ปรับปรุง/ แก้ไข		งานกฎหมาย และระเบียบ การปฏิบัติงาน												
5) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	งานกฎหมาย และระเบียบ การปฏิบัติงาน/ ฝ่าย อํานวยการ/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย ธุรกิจการพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	-	-	-	-	-
รวม (บาท)	-	-	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	โรงงานไฟฟ้าไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญที่เพียงพอในการดำเนินการจัดทำแผนทบทวนกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	เชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อดำเนินงานถ่ายทอดความรู้และจัดทำ Workshop เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนการทบทวนกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3	4	3	เพียงพอ	3	2	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

20. แผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ

หลักการและเหตุผล	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนเป็นประเด็นที่องค์กรทั่วโลกให้ความสำคัญ โดยมุ่งเน้นการลดผลกระทบต่องlobal warming การบริหารจัดการการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่เติบโตควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำระบบการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการลดผลกระทบต่องlobal warming จากการทำเหมืองขององค์กร เพื่อร่วมขับเคลื่อนการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก บรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี 2593
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ESG
กลยุทธ์	T 16 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
ตัวชี้วัด (KPI)	- ระดับความสำเร็จของแผนงานการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและความยั่งยืนทางธรรมชาติ - การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนบริหารงานกลาง
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	-	-	การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG Emission เป็นไปตามเป้าหมาย

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม									
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
1) กำหนดขอบเขตงาน จัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และจัดทำแผนติดตามความก้าวหน้า	ขอบเขตงาน จัดทำแผนการดำเนินงาน	ส่วนบริหารงานกลาง										

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2) ทบทวน/ ติดตามแผนงาน/ มาตรการลดก๊าซเรือนกระจก ตามแผนงานการบริหาร จัดการก๊าซเรือนกระจกและ ความยั่งยืนทางธรรมชาติ รายไตรมาส	ผลการติดตาม การดำเนินงาน	ส่วน บริหารงาน กลาง/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												
3) สำรวจข้อมูลปริมาณ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก และมาตรการ ลดก๊าซเรือนกระจก	ผลการสำรวจข้อมูล ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก และมาตรการ ลดก๊าซเรือนกระจก	ส่วน บริหารงาน กลาง												
4) รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบ ข้อมูลปริมาณการปล่อยก๊าซ เรือนกระจก	ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูล ปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก	ส่วน บริหารงาน กลาง												
5) สรุปผลค่าประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – Efficiency) และ การลดก๊าซเรือนกระจก (GHG Emission)	สรุปผลค่า ประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – Efficiency) และการลดก๊าซ เรือนกระจก (GHG Emission)	ส่วน บริหารงาน กลาง												
6) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ส่วน บริหารงาน กลาง/ ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ฝ่าย อำนวยการ/ ฝ่ายธุรกิจ การพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
รวม (บาท)	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	บุคลากรโรงงานไฟฯ ทุกระดับ	ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจกและการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืน (Greenhouse Gas Management & Sustainability Management)	เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจก การจัดทำบัญชี ก๊าซเรือนกระจกขององค์กรและ ผลิตภัณฑ์ การประเมินความเสี่ยง และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ การกำหนด มาตรการลดการปล่อยก๊าซ เรือนกระจก การเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้พลังงานและทรัพยากร การบริหารจัดการของเสียและการใช้ ทรัพยากรตามแนวคิดเศรษฐกิจ หมุนเวียน (Circular Economy) รวมถึงการประยุกต์ใช้หลักการ ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมาภิบาล (ESG) และเป้าหมาย การพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ในการดำเนินงาน
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	โรงงานไฟฟ้า ไม่มีบุคลากร ที่มีความรู้ ความชำนาญ ที่เพียงพอ ในการดำเนินการ จัดทำแผนงาน การบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจก และความยั่งยืน ทางธรรมชาติ	จ้างที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินงาน ถ่ายทอดความรู้ และจัดทำ Workshop เพื่อให้ได้มา ซึ่งแผนงาน การบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจก และความยั่งยืน ทางธรรมชาติ	3	4	3	เพียงพอ	3	2	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด
อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ
“เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พออนุมัติได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

21. โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ

หลักการและเหตุผล	กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ยกระดับแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเกิดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานตามกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM พร้อมหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers
กลยุทธ์	T 17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของโครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 โดย ทบทวน แผน วิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2571	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 โดย ทบทวน แผน วิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2572	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 โดย ทบทวน แผน วิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2573	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 โดย ทบทวน แผน วิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2574	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100 โดย ทบทวน แผน วิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2575
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับการพัฒนา Core Business Enablers	คะแนน	-	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) กำหนดขอบเขตงาน (TOR) และดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุเพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ขอบเขตงาน (TOR) และผลการจัดจ้างที่ปรึกษา	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนาจการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
2) จัดทำแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ และแผนปฏิบัติการประจำปี	แผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ และแผนปฏิบัติการประจำปี	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนาจการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												
3) สรุปผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงานเพื่อกำกับติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ฝ่ายอำนาจการ/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์												

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	2,400,000	2,000,000	2,400,000	1,500,000	1,000,000
รวม (บาท)	2,400,000	2,000,000	2,400,000	1,500,000	1,000,000

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	-	-	-
2571	-	-	-
2572	-	-	-
2573	-	-	-
2574	-	-	-

(2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2.3.1) Hardware

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.2) Software

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(2.3.3) อื่นๆ (เช่น ฐานข้อมูล นวัตกรรม Network)

☐ ต้องการ ☒ ไม่ต้องการ

ลำดับ	ประเภท	รายละเอียด	จำนวน	หมายเหตุ
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผลเพียงพอของมาตรการควบคุม	ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
O	การดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างล่าช้า	จัดทำแผนการดำเนินงานและแผนติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ	3	4	4	เพียงพอ	3	2	6

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใด อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ $L \times I$)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

A	ระดับระดับความเสี่ยงสูงมาก (20 - 25 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อยมาก - ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (10 - 19 คะแนน/ โอกาสเกิดบ่อย - ผลกระทบรุนแรงมาก) ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (5 - 9 คะแนน/ โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย - ผลกระทบรุนแรง) พอยอมรับได้ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (1 - 4 คะแนน/ โอกาสเกิดน้อย - ผลกระทบไม่รุนแรง) ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

22. โครงการยกระดับ Core Business Enablers

หลักการและเหตุผล	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.) ได้พัฒนาระบบประเมินผล โดยพัฒนาต่อยอดจากระบบประเมินผลเดิม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจให้มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยปรับจากระบบเดิมที่ใช้ 2 ระบบ คือ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และระบบการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งใช้แตกต่างกันไปสำหรับรัฐวิสาหกิจไทย เปลี่ยนมาเป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ที่ประกอบด้วย Key Results และ Core Business Enablers 8 ด้าน โดยมีการเพิ่มเติมในประเด็นของการจัดการสมัยใหม่ รองรับทิศทางการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่เปลี่ยนไป ซึ่งนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2563 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อยกระดับ Core Business Enablers โดยดำเนินการปรับปรุงแนวทาง กระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการทุก Enablers ของ โรงงานไฟฯ ให้เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ให้มีความพร้อมรองรับการจัดการสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สอดคล้องตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) รวมทั้งสามารถยกระดับกระบวนการดำเนินงานให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ผ่านการจัดการที่เหมาะสมตาม Core Business Enablers ทั้ง 8 หัวข้อ เพื่อติดตามและผลักดันความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานให้มีระดับคะแนนที่ดียิ่งขึ้น และสามารถต่อยอดสู่รางวัล SOE Award
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
เป้าประสงค์ (Goal)	องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	S 14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers
กลยุทธ์	T 17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จของโครงการยกระดับ Core Business Enablers
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ส่วนทรัพยากรบุคคล/ส่วนพัฒนารัฐวิสาหกิจและการตลาด/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนบริหารงานกลาง/ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ฝ่ายตรวจสอบภายใน

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	เป้าหมายรายปี				
				2570	2571	2572	2573	2574
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนฯ ได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับการพัฒนา Core Business Enablers	คะแนน	-	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			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) กำหนดขอบเขตงาน (TOR) และดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบพัสดุ เพื่อดำเนินโครงการยกระดับ Core Business Enablers	ขอบเขตงาน (TOR) และผลการจัดจ้างที่ปรึกษา	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง												
2) จัดอบรม/สัมมนาการยกระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากรบุคคล/ ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ส่วนบริหารงานกลาง/ ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ ฝ่ายตรวจสอบภายใน												
3) จัดอบรม/สัมมนาการบูรณาการความเชื่อมโยงของเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	ผลการบูรณาการความเชื่อมโยงของเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากรบุคคล/ ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด/ ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ ส่วนบริหารงานกลาง/ ส่วนพัฒนานวัตกรรม/ ฝ่ายตรวจสอบภายใน												

กิจกรรม	ผลผลิต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
4) จัดอบรม/สัมมนา การวิเคราะห์ช่องว่าง ในการดำเนินงาน (Gap Analysis) ตามเกณฑ์ ประเมินผล Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	ผลการวิเคราะห์ ช่องว่าง ในการดำเนินงาน (Gap Analysis)	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากร บุคคล/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วน บริหารงาน กลาง/ ส่วนพัฒนา นวัตกรรม/ ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน												
5) จัดทำรายงาน ผลการดำเนินงานประจำปี/ แบบประเมินผลฯ เพื่อนำส่ง สคร. ผ่านระบบ SE-AM ได้ตามกำหนด/เตรียมการ สัมภาษณ์/ตอบแบบประเมิน	รายงาน ผลการดำเนินงาน ประจำปี/แบบ ประเมินผลฯ	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากร บุคคล/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยี สารสนเทศ/ ส่วน บริหารงาน กลาง/ ส่วนพัฒนา นวัตกรรม/ ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน												
6) สรุปผลการดำเนินงาน และ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อกำกับติดตามและปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	รายงานสรุปผล การดำเนินงาน	ส่วนแผนงาน และบริหาร ความเสี่ยง/ ส่วนทรัพยากร บุคคล/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจและ การตลาด/ ส่วนพัฒนา ระบบงานและ												

[illegible]

ทรัพยากรที่ต้องการ

(1) ทรัพยากรทางการเงิน

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2570	2571	2572	2573	2574
งบลงทุน (บาท)	-	-	-	-	-
งบทำการ (บาท)	2,000,000	2,000,000	-	-	-
รวม (บาท)	2,000,000	2,000,000	-	-	-

(2) ทรัพยากรที่ไม่ใช้การเงิน

(2.1) ทรัพยากรบุคคล

ปี	กรอบอัตรากำลัง		อัตรากำลัง		พนักงาน Outsource	
	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ	☒ เพียงพอ	☐ ไม่เพียงพอ
	ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มกรอบอัตรากำลัง		ขอเพิ่มพนักงาน Outsource	
	จำนวน (อัตรา)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ตำแหน่ง
2570	-	-	-	-	-	-
2571	-	-	-	-	-	-
2572	-	-	-	-	-	-
2573	-	-	-	-	-	-
2574	-	-	-	-	-	-

(2.2) ทักษะ/องค์ความรู้

☒ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

ปี	ตำแหน่งที่ต้องการพัฒนา	ทักษะ/องค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา	รายละเอียด
2570	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบแผนแม่บท	ความรู้ด้านการบริหารองค์กร ตามเกณฑ์ Core Business Enablers และการพัฒนาองค์กร สู่ความเป็นเลิศ (Core Business Enablers & Business Excellence Management)	พัฒนาความรู้และทักษะ ด้านการบริหารองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers การวิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงาน การพัฒนากระบวนการ และ การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร

ประเภท ของ ปัจจัย เสี่ยง S/ O/ F/ C	ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงาน/ โครงการ	มาตรการ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			สรุปผล ความ เพียงพอ ของ มาตรการ ควบคุม	ระดับความรุนแรง ก่อนการบริหารความเสี่ยง		
			ผลการ ดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม ผลการ ดำเนินงาน		โอกาส (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
		ความก้าวหน้า อย่างเป็นระบบ							

คำอธิบายข้อมูล

ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางการประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ

(กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม ตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/ โครงการ ไม่เพียงพอ)

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง 3 มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่าระดับ 3 (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
			โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับ ความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)
-	-	-	-	-	-

โรงงานไฟฟ้า นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

179

