



รายงานการจัดทำแผนปฏิบัติการ  
ประจำปี 2567

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ  
เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์  
โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

โดย  
บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด

**FPRI** ADVISORY

## คำนำ

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

การดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 นั้น กำหนดให้มีการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมดำเนินงานต่อเนื่องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ รายงานการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ฉบับนี้ ได้จากการร่วมกันระหว่างที่ปรึกษา ผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต และที่ปรึกษา โดยนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากกลั่นกรอง กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำแผนการดำเนินงาน (แผนปฏิบัติการ) เพื่อให้โรงงานไฟฯ สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ของโรงงานไฟฯ ได้อย่างสมบูรณ์ถัดไป

## FPRI ADVISORY

บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด

เดือนกรกฎาคม 2566

## สารบัญ

	หน้า
1. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 .....	1
1.1 กรอบแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 .....	1
1.2 การพิจารณาความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ปัจจัยนำเข้าต่างๆ.....	3
2. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ของโรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต .....	11
1) โครงการบริหารจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567 .....	14
ภาคผนวก .....	23
ภาคผนวก ก. สรุปรายงานการประชุม เพื่อหารือแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 .....	24
ภาคผนวก ข. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของโรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต.....	32
ภาคผนวก ค. กิจกรรมของฝ่ายงาน/ส่วนงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	33

## รายงานการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567

### โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

#### 1. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

จากที่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) เพื่อที่จะบรรลุแนวทางการดำเนินงานตามกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ จึงได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ฉบับนี้ขึ้นมา โดยมีการจัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้ผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของโรงงานไฟฯ และผ่านการอนุมัติในหลักการ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยรายละเอียดการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ดังต่อไปนี้

#### 1.1 กรอบแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

แผนปฏิบัติงานประจำปี หรือ แผนการดำเนินงาน ระยะสั้นเพื่อใช้ในปีต่อไป ควรกำหนดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นและเพื่อจัดทำแผนงบประมาณให้มีความสอดคล้องเหมาะสม

#### แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

คือ กิจกรรมเพื่อแสดงว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีการลงมือทำได้และความสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่โอกาสการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

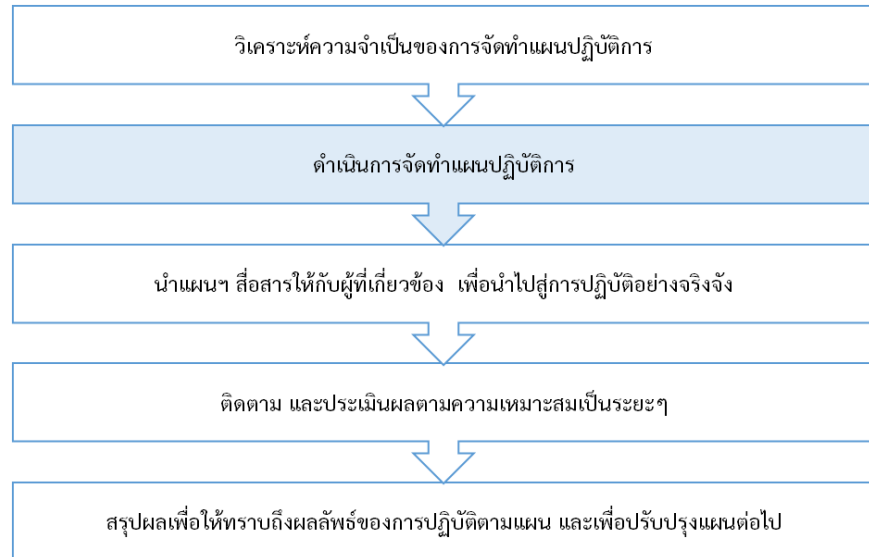
**“ถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน”**

#### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ความผิดพลาด/ความซ้ำซ้อนในงานที่ทำ)
4. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
5. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

รูปภาพแสดง กรอบแนวคิดของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

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



รูปภาพแสดง วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

ขั้นตอนการจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน และนำข้อมูลและรายละเอียดมาวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้ระบุไว้ นำไปสู่การเขียนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและนำไปปฏิบัติ

โดยรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ จำเป็นต้องครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญ ประกอบด้วย

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

หลังจากนั้น ก็มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสรุปผลและปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการที่ไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

ในการนี้ ทางโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ร่วมกับที่ปรึกษาฯ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2567 เพื่อนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากการกลั่นกรอง กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำแผนการดำเนินงาน (แผนปฏิบัติการ) เพื่อให้โรงงานไฟฯ สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยทางที่ปรึกษาฯ ผู้บริหารและคณะทำงานของโรงงานไฟฯ ได้มีการหารือแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 จากการหารือกับคณะทำงานส่วนงานต่างๆ ของ โรงงานไฟฯ โดยมีกระบวนการดำเนินงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ขั้นตอน	ผู้ร่วมปฏิบัติงาน	ช่วงเวลา
การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับผู้บริหาร และเตรียมความพร้อมการประชุมสัมมนาคณะกรรมการฯ (ครั้งที่ 1 และ 2)	คณะกรรมการกำหนดทิศทางหรือ Steering Committee ของโรงงานไฟ	1 และ 13 มิถุนายน 2566
การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	คณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	16 มิถุนายน 2566
การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	19 - 21 มิถุนายน 2566
การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับผู้บริหาร และเตรียมความพร้อมการประชุมสัมมนาคณะกรรมการฯ (ครั้งที่ 3)	คณะกรรมการกำหนดทิศทางหรือ Steering Committee ของโรงงานไฟ	21 มิถุนายน 2566
การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ พิจารณาเห็นชอบ	ที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ	27 มิถุนายน 2566

## 1.2 การพิจารณาความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ปัจจัยนำเข้าต่างๆ

### 1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ที่มีส่วนร่วมจากทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไฟฯ โดยปรับปรุงตามข้อคิดเห็นตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการโรงงานไฟ เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2566 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยทางโรงงานไฟฯ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจให้มีความชัดเจนในการรองรับทิศทางการดำเนินงานเชิงนโยบายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์	“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ”
พันธกิจ	1) พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
	2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
	3) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
	4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ
	5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

รายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2567 – 2571 มุ่งหมายให้โรงงานไฟฯ เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ จึงได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์สำคัญไว้ 5 ยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571

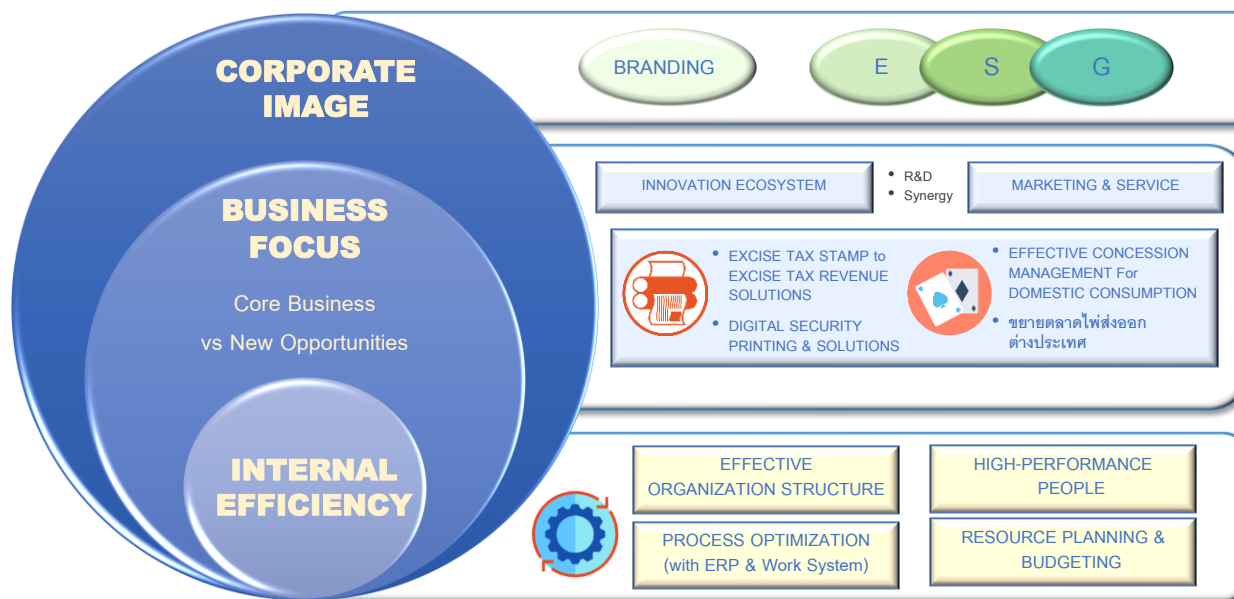


VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ”

MISSION

1. พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจดทะเบียนทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
4. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ
5. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี



### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ
- เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร
- เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์
- เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ
- เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

รูปภาพแสดง สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต



MISSION

VISION

### กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571

**“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยและดิจิทัลครบวงจรระดับสากล”**

- พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
- ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่นหน่วยงานภาครัฐ

- ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่ง ตลาดไฟภายในประเทศ
- บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

BUSINESS FOCUS		EFFICIENCY	CORPORATE IMAGE
<p><b>ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างนวัตกรรมนวัตกรรมเพื่อการเติบโต                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ต่อยอด KM สู่ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและบริการ (Innovated product &amp; Service, Process) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม</li> <li>สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions</li> </ul> </li> <li>วางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนและบริหารแผนการลงทุนตามเป้าหมาย</li> <li>เตรียมความพร้อมและดำเนินการขอมาตรฐาน ISO ที่สำคัญ</li> </ul> </li> <li>สนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร                             <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแล ผลิต และจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ</li> <li>ประสานและสร้างความร่วมมือกับคณะกรรมการบริหารฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>ยกบทบาทสู่ Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับศักยภาพการผลิต เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี รองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต                             <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาความสามารถในการผลิตและสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>ต่อยอดการบริหารจัดการ Excise Tax Revenue Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม</li> <li>สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul> </li> <li>ขยายธุรกิจ Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัยขั้นสูงและหลากหลายชิ้น</li> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น Products Champion อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions</li> </ul> </li> <li>ให้บริการสิ่งพิมพ์ที่มีศักยภาพในการเติบโต                             <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารงานพิมพ์ Print on demand ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ</li> <li>ขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารสัญญาให้สิทธิไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารสัญญาให้สิทธิให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>สร้างความร่วมมือด้านการตลาด                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ฟื้นฟูตลาดไฟในประเทศ: ปราบปรามไฟผิดกฎหมาย, ส่งเสริมไฟไทย</li> <li>ขยายตลาดไฟต่างประเทศ</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด                             <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเพิ่มบริการ Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ในอนาคต อาทิ Security Playing-card, Collectable card, NFT card</li> <li>พิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนเพื่อรองรับการขยายตลาดต่างประเทศและ Entertainment Complex</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนือง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารการตลาดสมัยใหม่ เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารการตลาด G2G เชียงรุก</li> <li>มีกระบวนการและมาตรฐานการให้บริการตามหลักการ CRM อย่างเป็นระบบ</li> <li>พัฒนา Service Platform สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า</li> </ul> </li> <li>สร้าง High Performance People รองรับบริการขับเคลื่อนธุรกิจ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารโครงสร้างงานรองรับการทำธุรกิจ เชียงรุก อาทิ งาน IT Production</li> <li>เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill &amp; Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs</li> <li>วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ</li> </ul> </li> <li>บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด                             <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดการ ICT ที่สนับสนุนการขยายธุรกิจและการให้บริการ Solutions</li> <li>ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรองรับการขอมาตรฐาน</li> <li>ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) โดยการ "ลด" และ "ชดเชย" (lower &amp; offset) การปล่อยก๊าซเรือนกระจก</li> <li>บริหารจัดการ Stakeholders แต่ละกลุ่มตามวัตถุประสงค์</li> <li>กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี</li> </ul> </li> <li>สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่การเป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solutions แห่งรัฐ</li> </ul> </li> </ul>			

รูปภาพแสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 - 2571



## 2) ความสอดคล้องกับตัวชี้วัด และระบบ Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร

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

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการผ่านระบบ BSC นี้ เริ่มต้นจากการประมวลยุทธศาสตร์ขององค์กรและพัฒนาขึ้นเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (Finance) ลูกค้าและคู่ค้า (Customer) กระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth) โดยมีมิติต่างๆ มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกันกล่าวคือเป้าประสงค์ด้านการเรียนรู้และเติบโต มีส่วนช่วยในการพัฒนาและส่งเสริมเป้าประสงค์ในด้านกระบวนการภายใน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังการดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้าและคู่ค้าและนำไปสู่การส่งเสริมเป้าประสงค์ด้านการเงินในที่สุด

ทั้งนี้ เป้าประสงค์ในทุกมิติดังกล่าวจะนำไปสู่การดำเนินงานที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรในทุกด้านผ่านกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินงานซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของระบบ BSC โดยองค์กรจะต้องพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

## Strategy Map และเป้าหมายระดับองค์กร ประจำปี 2567

Strategic Objectives	Measures 2567	Targets 2567	แผนงาน/โครงการ 2567
<p>F1 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากการปรับองค์กรสู่ธุรกิจใหม่</p> <p>F2 เพิ่มรายได้จากธุรกิจงานพิมพ์ Security Printing และ Digital Printing Solutions</p> <p>F3 รักษาอัตราขายได้จากธุรกิจไฟอย่างเหมาะสม</p> <p>F4 บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Net Income</li> <li>Revenue (สิ่งพิมพ์ปลอดค่า)</li> <li>Revenue (โหลพิมพ์ทาน)</li> <li>CIR: Cost to Income Ratio (Print)</li> <li>CIR: Cost to Income Ratio (Card)</li> <li>SG&amp;A Cost to Sales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>66 ลบ. (Base Case)</li> <li>109 ลบ. (Base Case)</li> <li>260 ลบ. (Base Case)</li> <li>65% (Base Case)</li> <li>52% (Base Case)</li> <li>23% (Base Case)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารสัญญาให้สิทธิที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ</li> <li>สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions</li> </ul>
<p>C1 สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเติบโต (1.1)</p> <p>C2 บริหารการตลาดสมัยใหม่ เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ (4.1)</p> <p>C3 ขับเคลื่อนการดำเนินงานธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) (5.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต</li> <li>คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และความผูกพันของลูกค้า</li> <li>การพัฒนาความยั่งยืนและ ESG                     <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนงานด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>แผนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสัมพันธ์ Stakeholder</li> <li>การดำเนินงานธุรกิจตามหลัก CG</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหาร MOU BOT + QR converter + สร้างรายได้</li> <li>QR converter</li> <li>80% + นำผลไปพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ/กระบวนการ</li> <li>มีรายงานการพัฒนาความยั่งยืน + บรรลุเป้าหมายตามแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions</li> <li>ประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า</li> <li>ส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจตามหลัก ESG</li> </ul>
<p>I1 วางแผนและบริหารแผนการเติบโตระยะยาว (1.2)</p> <p>I2 สนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างรายได้เติบโตและองค์กร (1.3)</p> <p>I3 ยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต (2.1)</p> <p>I4 ขยายธุรกิจ Security Printing และบริการสิ่งพิมพ์ที่มีศักยภาพในารเติบโต (2.2-2.3)</p> <p>I5 บริหารและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์รองรับสัญญาให้สิทธิ (3.1-3.2)</p> <p>I6 ทำตลาด G2G เจริญอย่างมีเป้าหมาย (4.1)</p> <p>I7 บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (4.3)</p> <p>I8 สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ (5.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จการบริหารการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>การวางแผนและออกแบบกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ</li> <li>สร้างรายได้จากแสดมป็นรายนำร่อง</li> <li>สร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดค่า เป้าหมาย</li> <li>แนวปฏิบัติในการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า</li> <li>ความสำเร็จของการวางแผนและบริหารการผลิตไฟ</li> <li>ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้ใช้ประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ</li> <li>ความสำเร็จของการทำตลาดเชิงรุกตามเป้าหมาย (ลูกค้าเก่า+ใหม่)</li> <li>ความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการทางการตลาดและช่องทางการให้บริการ</li> <li>ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวน Work Systems และ Work Process รองรับโครงสร้างงานใหม่</li> <li>การบริหารความเสี่ยงองค์กร</li> <li>การบริหารจัดการข้อมูลและใช้ประโยชน์ ERP</li> <li>กำหนดแนวทางเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อรองรับธุรกิจ</li> <li>การดำเนินงานด้านกฎหมายที่สนับสนุนการดำเนินงาน</li> </ul> </li> <li>ความสำเร็จของการสร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สภาพการณ์อนุมัติ + จัดซื้อที่ดิน + PMO</li> <li>มีแผนแม่บทการจัดกาวัตกรรม และบรรลุเป้าหมายตามแผน</li> <li>บริหาร MOU + สร้างรายได้ 9 ลบ.</li> <li>ดำเนินงาน G2G เจริญ + สร้างรายได้ 3 ลบ.</li> <li>มีแนวปฏิบัติ และดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย</li> <li>วางแผนและดำเนินการผลิตตามแผน</li> <li>วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย</li> <li>ดำเนินงานตามแผน + บรรลุเป้าหมายตามแผน</li> <li>กำหนดแผนและดำเนินการสนับสนุนลูกค้าตามมาตรฐาน+ช่องทางให้การให้บริการที่เป็นทางการ</li> <li>ทบทวน Work Systems/Work Process แล้วเสร็จ</li> <li>ทุก RF ลดลงได้ตามแผน</li> <li>จัดการข้อมูลต้นทุน และกำหนดการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>มีแนวทาง และสื่อสารกับฝ่ายผลิต</li> <li>ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด</li> <li>ดำเนินการเปลี่ยนชื่อแล้วเสร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารการลงทุนที่ก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>สร้างรายได้จากสรรพสามิตชนิดใหม่</li> <li>สร้างรายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ปลอดค่า</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์</li> <li>วางแผนและบริหารการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>สร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้ใช้ประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ</li> <li>พัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า</li> <li>บริหารและจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการขยายฐานองค์กร</li> <li>แผนความเสี่ยง</li> <li>สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์</li> </ul>
<p>L1 สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันในตลาด (4.2)</p> <p>L2 นำ KM มาใช้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (1.1)</p> <p>L3 จัดการ ICT สนับสนุนการให้บริการ Solutions (4.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จของการบริหารโครงสร้างงานใหม่รองรับธุรกิจและวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)</li> <li>ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร</li> <li>ใช้ KM ในการพัฒนาและปรับปรุง Daily Operation</li> <li>วาง API Excise Service รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายตามแผนประจำปี (Enablers 6, 2 - 2.1)</li> <li>กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการจัดการ Change พร้อมกำหนด Change agent + Change target</li> <li>ออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Development Roadmap) + แผนที่มีกำไร ประเมิน ROI In Employee Development</li> <li>จัดทำ KM ในการพัฒนา/ปรับปรุง Daily Operation ของฝ่าย</li> <li>วางแผนและบรรลุเป้าหมายตามแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารโครงสร้างงานใหม่ พร้อมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)</li> <li>พัฒนา Re-Skill &amp; Up-Skill ที่รองรับธุรกิจ</li> <li>บริหารจัดการ KM เพื่อต่อยอดนวัตกรรม</li> <li>API Excise Service แสดมป็นราย</li> </ul>

รูปภาพแสดง Strategy Map โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฯ ประจำปี 2567 - 2571

### 3) ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)

ในกระบวนการขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ จะมีการสร้างความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit - EP) สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหนึ่งประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ

จากปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) ชำต้นองค์กรสามารถนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) โดยการวิเคราะห์ EP Driver ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการเงินและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงินเป็นหลัก ดังนั้น แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ที่ได้จากกระบวนการนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการบรรลุเป้าหมายทางการเงินและการพัฒนาการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดด้านการเงิน อันจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรในที่สุด โดยแผนงาน/โครงการที่สร้างปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers) และสอดคล้องกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ให้กับองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังภาคผนวก ข. ในรายงานแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 – 2571 (แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี) โดยมีตารางสรุปดังต่อไปนี้

## ตารางแสดง แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ที่ส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers)

ศูนย์ธุรกิจ	ปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers)	Operational Driver	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ปี 2567	แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง
สิ่งพิมพ์	รายได้สิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพการผลิตแบบครบวงจรให้ได้ทุกประเภท</li> <li>- เตรียมความพร้อมในการให้บริการรูปแบบ Service provider รองรับงานผลิตเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี โดยอาจมีการร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ</li> <li>- ใช้ประโยชน์จากมิตคอม. ที่ให้สิทธิพิเศษ อย่างเต็มที่</li> <li>- ใช้ประโยชน์จาก Capacity เครื่องพิมพ์ดิจิตอลสี ชนิด 5 ป้อนพิมพ์ ส่วนเกินในการให้บริการภาครัฐ</li> <li>- พัฒนาและบริหารตลาดสื่อสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในประเทศ อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างรายได้จากงานพิมพ์แบบครบวงจรทุกประเภทอื่น ๆ โดยนำร่องแบบบูรณาการ และแบบบูรณาการต่างประเทศ (MOU กับธนาคารแห่งประเทศไทย)</li> <li>- การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ประเภท Certificate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>- โครงการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software ออกแบบ</li> <li>• Dry offset</li> <li>• ปรับปรุงสถานที่</li> </ul> </li> <li>- แผนการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ</li> <li>- แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์</li> </ul>
	ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุประสงค์ทางตรง – การจัดซื้อกระดาษเป็นไปตามคุณสมบัติเฉพาะที่ผู้ซื้อกำหนด</li> <li>- ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ที่จะจัดหาและเทียบราคาอย่างสม่ำเสมอเพื่อจัดหาสินค้าที่ราคาต่ำที่สุด</li> <li>- วัตถุประสงค์ทางอ้อม คุณสมบัติเฉพาะ – จัดหาโดยศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• หาวัตถุประสงค์แทนที่มีศักยภาพ</li> <li>• กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และส่วนพัสดุฯ (Knowledge sharing)</li> </ul> </li> <li>- วัตถุประสงค์ทางอ้อม ทั่วไป – ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ที่จะจัดหาและเทียบราคาอย่างสม่ำเสมอเพื่อจัดหาสินค้าที่ราคาต่ำที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารสัดส่วนต้นทุนการผลิตต่อรายได้ให้ได้ตามเป้าหมาย</li> <li>- การควบคุมอัตราการสูญเสีย</li> </ul>	
	สินทรัพย์ (สิ่งพิมพ์)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน</li> <li>- บำรุงรักษาเครื่องจักรให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการเครื่องจักรสำหรับการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ (ประเมินอัตราการใช้เครื่องจักรจากเครื่องพิมพ์หลัก)</li> </ul>	

ศูนย์ธุรกิจ	ปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers)	Operational Driver	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ปี 2567	แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง
ไฟ	รายได้ไฟ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินสัญญาให้สิทธิอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อลดระยะเวลาการขาดสัญญาให้สิทธิ</li> <li>- รักษาฐานลูกค้าเดิม เน้นคงคุณภาพผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจในสินค้า (Brand Loyalty)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ตามเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>- โครงการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software ออกแบบ</li> <li>• Dry offset</li> <li>• ปรับปรุงสถานที่</li> </ul> </li> <li>- แผนการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ</li> <li>- แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์</li> </ul>
	ต้นทุนการผลิตไฟ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้วัตถุดิบทดแทน</li> <li>- ควบคุมอัตราสูญเสียในการผลิตให้น้อยลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารสัดส่วนต้นทุนการผลิตต่อรายได้ให้ได้ตามเป้าหมาย</li> <li>- การควบคุมอัตราการสูญเสีย</li> </ul>	
	สินทรัพย์ (ไฟ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับแผนการผลิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์</li> <li>- ควบคุมอัตราการเดินเครื่องจักร</li> <li>- บำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานและให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ตามเป้าหมาย</li> <li>- การจัดการเครื่องจักรสำหรับการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ (ประเมินอัตราการใช้เครื่องจักรจากเครื่องพิมพ์หลัก)</li> </ul>	
อำนวยการ	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาความจำเป็นในการจ้างงานที่ปรึกษา</li> <li>- ติดตามประเมินผลความสำเร็จของโครงการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ประเมินความคุ้มค่าและการนำไปใช้ประโยชน์ของโรงงานไฟฟ้า</li> <li>- บำรุงรักษาเครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน</li> <li>- จัดทำแผนบริหารทรัพยากรจากภาวะวิกฤตการณ์การใช้งานของสินทรัพย์แต่ละประเภท</li> <li>- บริหารงบประมาณบำรุงให้อยู่ในงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามและประเมิน ความสำเร็จ ความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการ</li> <li>- การบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย (SG&amp;A ต่อรายได้)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนพัฒนาบุคลากร (อบรม)</li> <li>- ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์และบำรุงรักษาระบบ</li> <li>- แผน CG</li> <li>- แผน CSR</li> <li>- โครงการบริหารจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567</li> </ul>
	สินทรัพย์ (อำนวยการ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารเงินสด ตามกรอบที่สบน. อนุญาตให้โรงงานไฟฟ้า ลงทุนได้ (ตัวเงินคลังหรือพันธบัตรระยะยาว อายุไม่เกิน 1 ปี)</li> <li>- ติดตามประเมินผลการบริหารสินทรัพย์เงินสด</li> <li>- บริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารผลตอบแทนจากเงินลงทุน</li> </ul>	

## 2. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

จากกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2567-2571 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต สามารถสรุปแผนยุทธศาสตร์ได้ 5 แผนยุทธศาสตร์ โดยในปี 2567 ได้มีการกำหนดกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กิจกรรมดำเนินงาน งบลงทุน งบทำการ และแผนปฏิบัติการ อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ตารางแสดงกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ประจำปี 2567 ในแต่ละส่วนงาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	กิจกรรมการดำเนินงาน (Key Activities)	กิจกรรมหลัก ปี 2567		
			งบลงทุน	งบทำการ	โครงการแผนปฏิบัติการ
1. ขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย	1.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเติบโต	- สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้าน Solutions - บริหารจัดการ KM เพื่อต่อยอดนวัตกรรม	- โครงการก่อสร้างโรงงานใหม่ - โครงการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต  • Software ออกแบบ • Dry offset • ปรับปรุงสถานที่		
	1.2 วางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	- ขออนุมัติโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ + จัดซื้อที่ดิน - บริหาร MOU ธปท. และจุฬาลงกรณ์ฯ			
	1.3 สนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร	- ประสานงานและสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย Entertainment Complex			
2. ยกบทบาทผู้ Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ	2.1 ยกกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ตามนโยบายของกรมสรรพสามิต	- นำเสนอและรับงานผลิตและจัดพิมพ์ตราประทับและตราต่างประเทศ		ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - แผนการศึกษาตลาดต่างประเทศ (2.2, 3.2) - แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์	
	2.2 ขยายธุรกิจ Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ	- สร้างรายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง			
	2.3 ให้บริการสิ่งพิมพ์ที่มีศักยภาพในการเติบโต	- วางแผนการผลิตและจัดซื้อการจัดพิมพ์ Security แยกส่วน - บริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์			
3. สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ	3.1 บริหารสัญญาให้สิทธิไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ	- สรรหาและเริ่มสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ - ร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ			
	3.2 พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด	- วางแผนและบริหารการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ - บริหารต้นทุนการผลิตไฟ			

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	กิจกรรมการดำเนินงาน (Key Activities)	กิจกรรมหลัก ปี 2567		
			งบลงทุน	งบทำการ	โครงการแผนปฏิบัติการ
4. พัฒนามาตรฐาน การบริหารจัดการ องค์กรและ ทรัพยากรองค์กร อย่างต่อเนื่อง	4.1 บริหารการตลาดสมัยใหม่ เพื่อขยายโอกาสเติบโตทาง ธุรกิจ	- ทำการตลาดเชิงรุกกลุ่มเป้าหมายลูกค้า G2G และกำหนดกระบวนการสนับสนุน ลูกค้าตามมาตรฐานการให้บริการ - บริหารและจัดการกระบวนการอย่างมี ประสิทธิภาพรองรับการขอมาตรฐาน (เริ่ม ด้วยการจัดการข้อมูลภายใน และทบทวน กระบวนการทำงาน)			
	4.2 สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขัน ธุรกิจ	- บริหารโครงสร้างงานใหม่ พร้อมบริหารการ เปลี่ยนแปลง (Change) - พัฒนา Re-Skill & Up=Skill ที่รองรับธุรกิจ		ส่วนทรัพยากรบุคคล - แผนพัฒนาบุคลากร (อบรม)	
	4.3 บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	- บริหาร ISM และ Enterprise Collaboration Design + Data Governance รองรับผลิตภัณฑ์ และบริการดิจิทัล		ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ - ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์และ บำรุงรักษาระบบ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ - โครงการบริหารจัดการและวางแผน เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความ เป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567
5. สื่อสารคุณค่าของ ภาพลักษณ์องค์กร ตามหลักธรรมาภิ บาลที่ดี	5.1 ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)	- วางแผน ESG ระดับองค์กร - บริหาร MOU องค์กรป่าไม้		ส่วนบริหารงานกลาง - แผน CG ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - แผน CSR	
	5.2 สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ	- ปรับชื่อองค์กรตามแผน และต่อยอด Rebranding องค์กร			

โดยมีโครงการที่โรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต ได้ดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ที่มีความสำคัญ และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ ได้ มีจำนวนทั้งสิ้น 1 โครงการ จำแนกตามผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

ตารางแสดงแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567  
ในส่วนของงบประมาณ และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

ลำดับที่	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	วิธีดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการบริหารจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567	2,500,000	จ้างที่ปรึกษา	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์

จากการทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 สามารถสรุปรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ได้ดังนี้



## 1. โครงการบริหารจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567

สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่องจากระบบ EVM	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	(9 เดือน) 270 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง	
งบประมาณ:	2,500,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	
เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO):	SO4: เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์:	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง - กลยุทธ์ที่ 4.3 การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน (Internal Process)
	เป้าประสงค์	16บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### รายละเอียดโครงการ

#### หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) ตามนโยบายของกระทรวงการคลังอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ปัจจุบัน กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ยกระดับแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ โดยสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานตามกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM พร้อมหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers โดยในปี 2567 กำหนดให้ยังมีแนวทางในการขยายผลการดำเนินงานตามแนวคิด EVM ให้ครอบคลุมบางองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดกระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์ และขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาและบริหารองค์กรของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยโครงการบริหารจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระยะยาวของโรงงานไฟฯ รวมทั้งแนวทางการเชื่อมโยงกับแผนดำเนินงานสำคัญขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรด้านงานกลยุทธ์ให้เป็นนักคิดขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานจริง โดยเสนอให้มีแผนการอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม อันมุ่งหมายให้โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้ตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

## วัตถุประสงค์

การดำเนินงานโครงการบริหารจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567 มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบ EVM ต่อเนื่อง ในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร
2. เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายหรือบริบทแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ที่เหมาะสม อาทิ SWOT Strategic Positioning Business Model และ Scenario planning อย่างเหมาะสม
3. เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard
4. เพื่อกำหนดแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนดำเนินงานอื่นๆ ที่สำคัญขององค์กร รวมถึงการทบทวน Work System ให้สอดคล้องกับการสนับสนุนในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)
5. เพื่อติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานสำคัญ ตามตัวชี้วัดทางการเงินและ BSC ให้ได้ทราบถึงความคืบหน้าและอุปสรรคในการดำเนินงาน พร้อมทั้งรับข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานต่อไป รวมทั้งมีผลการดำเนินงานตามระบบ Balanced Scorecard รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน นำส่งให้ส่วนงานทรัพยากรบุคคลนำไปใช้ในการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงต่อไป
6. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของโรงงานไฟฯ โดยเฉพาะผู้รับผิดชอบศูนย์ธุรกิจและบุคลากรของส่วนงานแผนและกลยุทธ์ สามารถนำกรอบแนวคิดสำคัญมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพได้จริง และมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทิศทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ ในอนาคต

## เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					
	หน่วยวัด	2567	2568	2569	2570	2571
<b>ตัวชี้วัดนำ / ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI / Leading KPI Target)</b>						
มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน	ระดับ	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน
มีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ สม่ำเสมอทุกไตรมาส	ระดับ	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน
<b>ตัวชี้วัดตาม / ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI / Lagging KPI Target)</b>						
ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และ BSC ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน	เป้าหมาย ตามแผน

## ความจำเป็นในการดำเนินงาน

เห็นควรให้ดำเนินงาน เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องจัดทำทุกปี และมีผลกระทบต่อองค์กร

## วิธีการดำเนินงาน

ดำเนินงานบริหารจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ปี 2567 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 การทบทวนระบบ Balanced Scorecard (BSC) ประจำปี 2567 ระหว่างปี:

- 1) การทบทวนระบบประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายกรอบหลักเกณฑ์ การประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2567 รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบประเมินผล Balanced Scorecard (BSC) ทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่ายทุกฝ่าย/ระดับศูนย์ธุรกิจทุกศูนย์ และระดับส่วนงานทุกส่วนงาน
- 2) จัดทำระบบประเมินผล Balanced Scorecard (BSC) ฉบับทบทวน ประจำปี 2567 ทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่ายทุกฝ่าย/ระดับศูนย์ธุรกิจทุกศูนย์ และระดับส่วนงานทุกส่วนงาน จำนวนไม่น้อยกว่า 16 scorecards โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัด อย่างน้อยได้แก่ ค่าเป้าหมาย แต่ละระดับ ผู้รับผิดชอบ และกิจกรรม/แผนปฏิบัติการรองรับ พร้อมจัดทำ Data Dictionary

### 3.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 - 2572 (แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี):

เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 - 2572 (แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี) โดยกำหนดกรอบแนวคิดและเครื่องมือวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจในหัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) พร้อมรายงานต่อฝ่ายบริหารและคณะทำงาน จัดทำแผนวิสาหกิจฯ พิจารณา ภายในเดือนมิถุนายน 2567 และสนับสนุนกระบวนการนำเสนอ คณะกรรมการโรงงานไฟ พิจารณา โดยมีองค์ประกอบการทบทวนและจัดทำอย่างน้อย ดังนี้

- 1) วางแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี ตามกรอบมาตรฐาน อาทิ SIPOC ที่ระบุ กระบวนการ/ขั้นตอน กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ พร้อมกรอบระยะเวลา การดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในขอบเขตของงาน (TOR) นี้
- 2) กำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญและดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากข้อมูล ปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผน (Environmental Analysis) ประกอบด้วย แนวนโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต สัญญาณบ่งชี้ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อาทิ เทคโนโลยี ตลาด การศึกษาเทียบเคียงข้อมูลทางธุรกิจ (Benchmarking Study) ทั้งธุรกิจผลิตสิ่งพิมพ์ (สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป) และธุรกิจไฟทั้งในประเทศและต่างประเทศ และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) ที่สำคัญระดับองค์กร และระดับศูนย์ธุรกิจของโรงงานไฟฯ โดยเน้นความทันกาล และถูกต้องของข้อมูล
- 3) วิเคราะห์ SWOT และกำหนดกระบวนการในการจัดลำดับความสำคัญ พร้อมนำมาวิเคราะห์ ร่วมกับเครื่องมือการวิเคราะห์อื่นๆ ที่เหมาะสม เพื่อกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญและ

- ดำเนินการวิเคราะห์ความท้าทาย (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)
- 4) กำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญและดำเนินการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ Strategic Positioning สำหรับธุรกิจผลิตสิ่งพิมพ์ และธุรกิจไฟ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Competitive Analysis Matrix ที่สามารถแสดงถึงแหล่งที่มากระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ดังกล่าว และมีการบูรณาการในแต่ละ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - 5) วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์และบริการที่ดำเนินการในปัจจุบัน ได้แก่ สำหรับธุรกิจผลิตสิ่งพิมพ์ และธุรกิจไฟ และธุรกิจในอนาคต (ถ้ามี) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันพร้อมระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสม และมีการบูรณาการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - 6) กำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ผ่านกระบวนการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือ Focus group ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อย่างน้อย ต้องมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักจากภายนอก 1 กลุ่ม ต่อ Business Model)
  - 7) ทบทวนประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้า (Scenario Planning) ตามระยะเวลาของแผนระยะยาว 5 ปี (2567- 2571) ทั้ง 3 สถานการณ์ ได้แก่ กรณี Base-case กรณี Best-case และกรณี Worst-case โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์ และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจนพร้อมนำเสนอส่งไฟล์การคำนวณประมาณการ ผลประกอบการ (File.xls) ดังกล่าวแก่โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
  - 8) กำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญและดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อประกอบการจัดทำ แผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
  - 9) กำหนดแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 5 ปี (2567 - 2571) กับแผนดำเนินงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนแม่บทสารสนเทศ แผนแม่บททรัพยากรบุคคล แผนการตลาด และแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมดำเนินการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลและแนะนำการวางแผนที่สอดคล้องกัน
  - 10) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายบริหารและคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจฯ เพื่อวิเคราะห์ SWOT, ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Business Model สำหรับศูนย์ธุรกิจผลิตสิ่งพิมพ์ และธุรกิจไฟ และกำหนดร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ขององค์กร

- 11) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ร่วมกับคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า และผู้บริหาร (นอกสถานที่) ภายในเดือนพฤษภาคม 2567 หรือตามที่โรงงานไฟฟ้า กำหนดจำนวนไม่เกิน 40 คน
- 12) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือ Focus group ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อย่างน้อย ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก 1 กลุ่ม ต่อ Business Model) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการกำหนด Business Model และ Intelligent Risk

### 3.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568:

เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568 พร้อมรายงานต่อฝ่ายบริหารและคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจฯ พิจารณา ภายในเดือนมิถุนายน 2567 และสนับสนุนกระบวนการนำเสนอคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า พิจารณา

- 1) กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอน และแนวคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) และกำหนดองค์ประกอบข้อมูลประกอบแผนปฏิบัติการที่สำคัญครบถ้วน รวมถึงมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
- 2) รวบรวมและวิเคราะห์รายละเอียดของกิจกรรม/แผนงาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ร่วมกับทุกส่วนงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568
- 3) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร และส่วนงานแต่ละส่วน เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร

### 3.4 การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบประเมินผล Balanced Scorecard (BSC) ประจำปี 2567 ระดับองค์กร ระดับศูนย์ธุรกิจ และระดับส่วนงาน:

เพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระยะยาว 5 ปี (2568 – 2572) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตสู่การปฏิบัติ โดยมีกระบวนการ ประกอบด้วย

- 1) จัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่สามารถแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ได้ทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่ายทุกฝ่าย/ระดับศูนย์ธุรกิจทุกศูนย์ และระดับส่วนงานทุกส่วนงาน
- 2) พัฒนาต่อยอดสู่ระบบประเมินผล Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร ระดับฝ่ายทุกฝ่าย/ระดับศูนย์ธุรกิจทุกศูนย์ และระดับส่วนงานทุกส่วนงาน ประจำปี 2568 จำนวนอย่างน้อย 16 scorecards โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัด อย่างน้อยได้แก่ ค่าเป้าหมายแต่ละระดับ ผู้รับผิดชอบ และกิจกรรม/แผนปฏิบัติการรองรับ พร้อมจัดทำ Data Dictionary เพื่ออธิบายรายละเอียดของตัวชี้วัดทุกรายการ
- 3) ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ Strategy Map และ BSC ระดับองค์กร ร่วมกับฝ่ายบริหารและคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจฯ

- 4) ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ Strategy Map และ BSC ระดับศูนย์ธุรกิจ ระดับฝ่าย และส่วนงานทุกส่วน (15 ฝ่าย/ส่วน)

### 3.5 การทบทวนกระบวนการงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

- 1) มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 2) ระบุ New Initiatives ใหม่ เพื่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร พร้อมระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานดังกล่าวให้มีความชัดเจน เพื่อให้้องค์กร สามารถนำไปทบทวนกระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องต่อไปได้

### 3.6 การสนับสนุนกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ และการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

เพื่อติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ BSC รอบไตรมาส รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ประจำปี 2566 ประกอบด้วย การวัดผลงานตามตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญ ผลงาน ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ระดับองค์กรและระดับศูนย์ธุรกิจ รวมทั้งดำเนินงานอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้อง

- 1) จัดอบรมแนวคิดเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (EVM for Planning) พร้อมจัดทำและ ประเมินการรับรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของบุคลากรโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
- 2) จัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ให้เข้าใจถึงกระบวนการดำเนินงานตาม กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) 1 ครั้ง และสรุปภาพรวม การดำเนินงาน 1 ครั้ง

### 3.7 การสนับสนุนการจัดทำข้อมูลประกอบการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี

จัดเตรียมและสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของงาน เพื่อประกอบการประเมินผล ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ขององค์กรรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ประจำปี 2567

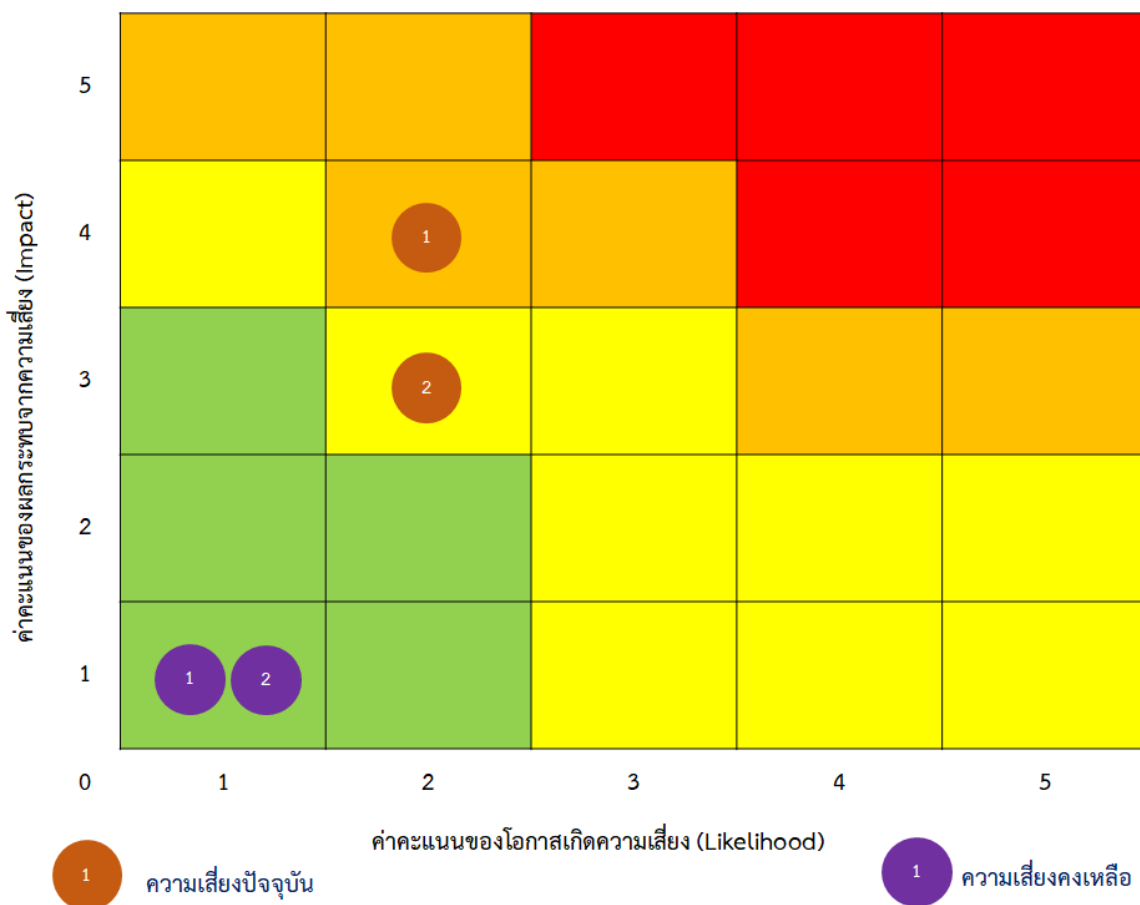
#### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิตสามารถทบทวนยุทธศาสตร์และกำหนดรูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถกำหนดแนวทางการวัดผล การดำเนินงานตามระบบ BSC/KPIs รวมทั้งเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล

### ความเสี่ยงของโครงการ

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงปัจจุบัน			มาตรการในการจัดการ	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายสำคัญขององค์กรในระหว่างหรือหลังจากทบทวนแผนยุทธศาสตร์แล้วเสร็จ	2	4	8 (ปานกลาง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารกระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางทางการพิจารณาของผู้บริหาร</li> <li>- ทบทวนระบบประเมินผล BSC ระหว่างปี เพื่อให้การวัดผลสอดคล้องกับการดำเนินงานจริงขององค์กร</li> </ul>	1	1	1 (น้อย)
2. ความไม่เข้าใจในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบประเมินผล ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด	2	3	6 (ปานกลาง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการอบรมพนักงานและอธิบายถึงกิจกรรมและตัวชี้วัดแต่ละประเภทถึงวิธีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม</li> <li>- กำหนดผู้รับผิดชอบงานในแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจน พร้อมจัดอบรมในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน (On-the-Job Training)</li> </ul>	1	1	1 (น้อย)

### รูปภาพความเสี่ยงปัจจุบัน และความเสี่ยงคงเหลือของโครงการ



### การจัดสรรทรัพยากร

#### การเงิน

- กรอบงบประมาณ: 2,500,000 บาท

#### ไม่ใช่การเงิน

- บุคลากรที่เกี่ยวข้อง: ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
- เครื่องจักร/อุปกรณ์: -



## ระยะเวลาในการดำเนินงาน

แผนงาน	น้ำหนัก (100%)	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายปี 2567	2566			2567						ผู้รับผิดชอบ			
				Q1			Q2			Q3				Q4		
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ดำเนินการจ้างตามระเบียบพัสดุ	5	สัญญาจ้างโครงการฯ	การดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน													คณะกรรมการจ้าง และ พิจารณาผลฯ
2. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ 2567	20	แผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟฯ ปี 2568 - 2572	การดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน													- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2568	20	แผนปฏิบัติการประจำปี 2568	การดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน													- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4. ทบทวนระบบงาน (Work System)	20	ระบบงาน (Work System) ขององค์กร	การดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน													- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
5. พัฒนาระบบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	20	BSC ระดับองค์กร และฝ่ายงาน/ส่วนงาน	การดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน													- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
6. ติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานระบบ BSC อย่างต่อเนื่อง	10	ผลการดำเนินงานระบบ BSC รายไตรมาส	การดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน													- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
7. การฝึกอบรมและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	5	สรุปการฝึกอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	การดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน													- ที่ปรึกษา - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์

# ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก. สรุปรายงานการประชุม เพื่อหารือแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567

## สรุปรายงานการประชุม

เรื่อง แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ฝ่ายโรงพิมพ์ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

วันที่ 19 มิถุนายน 2566 เวลา 9.00 น. – 12.00 น.

ห้องประชุม 1 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

=====

## ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
2. นางสาวรำไพพรรณ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
3. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
5. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
6. นายกรณ์วีร์	จินตวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
7. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
9. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

## สรุปประเด็นการประชุม:

ที่ปรึกษาดำเนินการหารือกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของฝ่ายโรงพิมพ์ โดยที่ประชุมมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ ได้ให้ข้อมูลว่า เครื่องพิมพ์ Dry Offset เครื่องทำแม่พิมพ์ Software การออกแบบ และเครื่องปรับปรุงแม่พิมพ์ จะมีการติดตั้งในช่วงเดือนธันวาคม 2566 คาดว่าจะได้ใช้งานในช่วงปีถัดมา
- ถ้ามีความต้องการให้มีรายได้จากแอสแตมป์สุราในช่วงปี 2567 ควรมีใบสั่งจ้างในช่วงเวลานี้ เนื่องจากมีระยะเวลาการดำเนินงานที่ 6 เดือน
- ต้นทุนการผลิตที่สูง เกิดมาจากกฎกระทรวงที่ไม่สามารถผูกขาดกับคู่ค้าหรือทางตรงได้
- เทคนิคการพิมพ์สำหรับการสกรีน เป็นรูปแบบการพิมพ์ประเภท Wet-Offset ส่วนลายเส้น เป็นรูปแบบการพิมพ์ประเภท Dry-Offset และสำหรับหมึกล่องหน (Invisible Ink) ใช้ได้ทั้ง Dry-Offset และ Wet-Offset
- เครื่องพิมพ์ Wanjil Dicut ใช้งานสำหรับการพิมพ์แอสแตมป์เครื่องดื่ม
- เครื่องพิมพ์ Heidelberg ใช้งานพิมพ์ทั้ง Printing และ Security Printing แต่มีการใช้งานในปริมาณน้อย
- เครื่องพิมพ์ Jiguo ปัจจุบัน ไม่มีงานป้อน แต่มีการใช้งานสำหรับทดลองพิมพ์กล่อง
- เครื่องพิมพ์ Perfecta และ Katsuda ใช้สำหรับตัดกระดาษ
- ปัจจุบันเครื่องทากาวไม่มีการใช้งานแล้ว
- นางสาวรำไพพรรณ ได้ให้ข้อมูลว่า ทางโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เคยมีโครงการที่ลาดกระบังในการพัฒนาเทคโนโลยีการปลอมแปลงเป็นเทคโนโลยีสำหรับการเข้ารหัสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการไฟ

## สรุปรายงานการประชุม

เรื่อง แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ฝ่ายผลิตไฟ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

วันที่ 20 มิถุนายน 2566 เวลา 9.00 น. – 12.00 น.

ผ่านระบบ Video Conference Call

=====

## ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
2. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
3. นางพรภัค	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
4. นายกรณ์วีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
5. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
6. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
7. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

## สรุปประเด็นการประชุม:

ที่ปรึกษาดำเนินการหารือกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของฝ่ายผลิตไฟ โดยที่ประชุมมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ได้ให้ข้อมูลว่า ในระหว่างการขยายระยะเวลาการสั่งซื้อของผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับเดิม จะดำเนินการควบคู่กับสรรหาผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่
- สัญญาให้สิทธิฉบับใหม่จะมีการให้ผู้รับประโยชน์ฯ ร่วมลงทุนโรงงานใหม่ โดยงบประมาณของโครงการอยู่ที่ 343 ล้านบาท แบ่งออกเป็น ที่ดิน 100 ล้านบาท อาคารผลิตสิ่งพิมพ์และไฟ 190 ล้านบาท ส่วนที่เหลืออีก 53 ล้านบาท เป็นค่าจ้างที่ปรึกษา โดยให้ผู้รับประโยชน์ร่วมลงทุนโรงงานใหม่ที่ 100 – 120 ล้านบาท และอยู่ในกระบวนการทบทวนอีกครั้ง
- การลงทุนโรงงานใหม่ เนื่องจากความเสี่ยงในด้านสถานที่เดิมที่ไปขัดกับกฎหมายผังเมืองในการขยายพื้นที่โรงงานและกำลังการผลิต
- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ได้ให้ข้อมูลว่า ไฟกาสีโนของประเทศจีน มีคุณภาพต่ำมาก โดยมีราคาไม่เกิน 20 บาทต่อสสาร โดยอัตราสูญเสียของโรงพิมพ์ไฟในประเทศจีนคิดเป็นร้อยละ 10 ซึ่งสูงกว่าทางโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
- การดำเนินการสร้างความร่วมมือกับผู้จัดจำหน่าย (Providers) ในการจัดจำหน่ายไฟต่างประเทศกรณีสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่มีผู้รับประโยชน์ฯ ให้ดำเนินการพร้อมกับผู้รับประโยชน์ฯ แต่ถ้าหากไม่มีผู้รับสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ ให้ทางโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ดำเนินการเอง
- ทางคณะอนุกรรมการฯ ได้ให้นโยบาย/แนวทางสำหรับการบริหารสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ไว้ดังนี้
  - เปลี่ยนการกำหนดจำนวนสั่งซื้อขั้นต่ำ เป็นวงเงินขั้นต่ำในการสั่งซื้อ
  - เชิญร่วมลงทุนในโรงงานใหม่ (อาทิ ค่าเครื่องจักร หรือค่าอาคาร)
  - ให้สิทธิในการทำการตลาดต่างประเทศ

**สรุปรายงานการประชุม**
**วาระที่ 4.1 การพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ กรรมสรรพสามิต**
**วันอังคารที่ 27 มิถุนายน 2566 เวลา 13.30 น. – 15.00 น.**
**ณ ห้องประชุมราชวัตร ชั้น 5 กรรมสรรพสามิต**

=====

**ผู้เข้าร่วมประชุม:**

1. นายณัฐกร	อุเทนสุด	ประธานคณะกรรมการโรงงานไฟ
2. นายวิวัฒน์	เขาสกุล	รองประธานกรรมการโรงงานไฟ
3. นายอัครุตม์	สนธยานนท์	รองประธานกรรมการโรงงานไฟ
4. นางสาววิลาวรรณ	พยาน้อย	กรรมการโรงงานไฟ
5. นายวรภฤต	จารุงศ์ภัก	กรรมการโรงงานไฟ
6. นายวิรัตน์	กิติพิพัฒน์	กรรมการโรงงานไฟ
7. พันโทนราวิทย์	เปาอินทร์	ผู้อำนวยการโรงงานไฟ
8. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ
9. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
10. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนาจการ
11. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
12. นางวิจิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
13. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
14. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
15. นางสาวชนิดา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
16. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

**ประเด็นนำเสนอ**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของ โรงงานไฟ กรรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 โดยทางที่ประชุมและคณะกรรมการโรงงานไฟ มีมติเห็นชอบผลการนำเสนอ โดยมีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

- นายวรภฤต กรรมการ ได้แสดงความคิดเห็นว่า การขับเคลื่อนสร้างรายได้จากการนำร่องการผลิตแสดมภ์ สรรพสามิตประเภทสุรา ชนิดสุราชุมชนและสุราต่างประเทศที่กำหนดเป้าหมายการสร้างรายได้ภายใน ช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2567 นั้น ให้โรงงานไฟ กรรมสรรพสามิต ควรเริ่มเตรียมความพร้อมในการบริหาร MOU เพื่อให้พร้อมผลิตแสดมภ์ดังกล่าวภายในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 2567 แต่รายได้จะเกิดขึ้นในช่วง ไตรมาสที่ 3 หรือ 4 ก็ได้
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ กรรมสรรพสามิต ได้ให้ข้อมูลว่า หากทางคณะกรรมการมีมติเห็นชอบ ทางโรงงานไฟฯ สามารถดำเนินการหารือกับโรงพิมพ์ธนบัตรได้ในช่วงไตรมาสที่ 1 และเนื่องจาก ทางกรรมสรรพสามิตมีรอบการจัดซื้อล่วงหน้าแล้ว และในปัจจุบันมีคณะกรรมการพิจารณารูปแบบแสดมภ์

ชนิดป้องกันการปลอมแปลง โดยทางโรงงานไฟจะดำเนินการเร่งรัดให้เร็วขึ้น และสามารถวางแผนไว้หารือกับกรมสรรพสามิตในเรื่องรอบการสั่งซื้อล่วงหน้า

- นายวิวัฒน์ กรรมการ เสนอทางโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ควรมีการจัดทำกระบวนการนำเสนอการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ต่อคณะอนุกรรมการตลาดฯ เพื่อร่วมพิจารณาและให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการเตรียมความพร้อมในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับทางกรมสรรพสามิต พร้อมให้ข้อมูลว่าหน่วยงานหลายแห่งมีการนำ Storage on Cloud มาใช้ในระบบการพิมพ์ โดยมีการทำ Security Printing ในรูปแบบของ Cloud ดังนั้น จึงเสนอให้กับทางคณะผู้บริหารโรงงานไฟฯ ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการ Storage on Cloud ในอนาคต ร่วมกับทางที่ปรึกษา
- นายวรกฤต กรรมการ เสนอว่า ควรปรับประมาณการผลประกอบการรายได้ไฟตามระบบสัญญาให้สิทธิจากปีละไม่ต่ำกว่า 250 ล้านบาท ให้สูงขึ้น เพื่อสอดคล้องกับการเปิดสิทธิในการทำตลาดต่างประเทศเพิ่มเติมและเป้าหมายการเติบโต เนื่องจากทางสคร. คาดหวังให้ประมาณการผลประกอบการรายได้เติบโตขึ้น การกำหนดประมาณการที่ 250 ล้านบาทจึงดูน้อยเกินไป
- นายวรกฤต ได้ให้ข้อมูลว่า ยุทธศาสตร์ด้าน ESG ในปัจจุบันมีประเด็นที่น่าสนใจในเรื่องของ Climate Change ในเรื่องการให้ความสำคัญในการลดปล่อยก๊าซคาร์บอนหรือก๊าซเรือนกระจก และส่งเสริมก้าวสู่ Carbon Neutral ภายในปี พ.ศ. 2593 โดยให้มีการกำหนดกิจกรรมในช่วงปีแรกให้โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ดำเนินจดทะเบียนเป็นสมาชิกกับ องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) เพื่อนำข้อมูลมาศึกษา วิเคราะห์ในการนำทรัพยากรที่ใช้ไป อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน กระดาษ วัสดุดิบต่างๆ มาคำนวณ Carbon Credit ซึ่งในปี พ.ศ.2568 อาจมีการว่าจ้างที่ปรึกษาในการวิเคราะห์แนวทางการทำ Carbon Neutrality และ การคำนวณ Carbon Credit
- นายวิวัฒน์ กรรมการ เสนอว่า ควรพิจารณาปรับปรุงช่องทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ให้ความสะดวกรวดเร็ว เนื่องจากการประชุมของอนุกรรมการตลาดฯ มีประเด็นหารือในเรื่องของ ข้อเสนอแนะ (Feedbacks) ของลูกค้าที่มีค่อนข้างน้อย และลูกค้าหลักไม่แจ้งเรื่องไปยังทางกรมโดยตรง ซึ่งคุณณัฐกร ประธานกรรมการ ได้เสนอเพิ่มเติมว่า ให้ทำช่องทางการประเมินความพึงพอใจลูกค้าเป็นรูปแบบของออนไลน์ ให้มีผลที่ออกมาเป็นรูปแบบ Real-Time ที่มากขึ้น และสามารถตอบกลับได้ทันที

คณะกรรมการ โรงงานไฟ มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2567 – 2571 ตามที่นำเสนอ โดยให้ปรับปรุงแผนตามความเห็นชอบที่ประชุม ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงให้เวียนคณะกรรมการ ก่อนรายงานต่อกรมสรรพสามิต และนำเสนอให้กระทรวงการคลังต่อไป

**สรุปรายงานการประชุมประเด็นหารือ**  
**เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามความเห็นจากที่ประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟ**  
**และการจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ประจำปี 2567 ระดับองค์กร**  
**ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต**  
**วันที่ 5 กรกฎาคม 2566 เวลา 10.30 น. – 12.00 น.**  
**ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต**

=====

**ผู้เข้าร่วมประชุม:**

1. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ
2. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนาจการ
3. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
5. นายกันตภณ	ปิ๊งไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
6. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
7. นายกรณ์วีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
9. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
10. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

**สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา :**

ที่ปรึกษาดำเนินการหารือในประเด็นของการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามความเห็นจากที่ประชุม คณะกรรมการ โรงงานไฟฯ และการจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ขององค์กร ประจำปี 2567 โดยประเด็นหารือ ดังต่อไปนี้

- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อมูลจากการหารือ Scenario Planning ร่วมกับกรรมการ ได้ข้อสรุปดังนี้
  - รายได้เป้าหมายไฟสัมปทานฉบับใหม่กรณี Base Case อยู่ที่ 260 ล้านบาทต่อปี และกำหนดเป้าสูงสุด อยู่ที่ 350 ล้านบาท
  - มีความเป็นไปได้ว่าจะปรับระยะเวลาของสัญญาไฟสัมปทานเป็น 10 ปี เพื่อให้ครอบคลุมกับ วัตถุประสงค์ของการร่วมลงทุนเครื่องจักรใหม่ โดยมีเงื่อนไขส่งมอบเครื่องจักรในปีที่ 3 ของระยะเวลา สัญญา
  - การเติบโตของรายได้ไฟจะเริ่มเติบโตในปีที่ 3 เพื่อให้รายได้ฟื้นกลับมาเท่าเดิม และจะมีการปรับอัตรา การเติบโตอีกครั้งเมื่อมีโมเดลการเงินชุดใหม่เรียบร้อยแล้ว
- การจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ขององค์กร ประจำปี 2567 มีประเด็นหารือ ดังนี้
  - นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนาจการ ได้ให้ข้อมูลในการปรับค่าในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ องค์กร เพื่อให้ถูกต้องตามชื่อใหม่ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต คือ องค์การจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษ ภาครัฐ

- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เห็นชอบว่ายังไม่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อรองรับ Entertainment Complex ในประเทศไทย เนื่องจากนโยบายยังมีความไม่ชัดเจน จึงเสนอให้พิจารณารายได้ไฟเพียงแครายได้ไฟในประเทศและส่งออกต่างประเทศ
- เป้าหมายด้าน ESG ระยะเวลา 5 ปี เป็นไปตามความเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟ โดยปัจจุบัน จะมีการดำเนินกิจกรรมตาม MOU ร่วมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งโรงงานไฟจะดำเนินการสมัครสมาชิก carbon credit ร่วมกับองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อคิดเห็นตัวชี้วัดทางการเงินในปี 2567 ควรตั้งตัวชี้วัดกำไรของแต่ละศูนย์ธุรกิจ มากกว่าเป้าหมายรายได้สุทธิ เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานศูนย์ธุรกิจ
- ทหารเรือตัวชี้วัดใหม่ด้านการมีแนวปฏิบัติในการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงงานไฟฯ ควรดำเนินการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และช่วยให้กระบวนการผลิตมีมาตรฐานตามสากล ปลอดภัยเป็นไปตามเงื่อนไขของลูกค้าบางแห่ง ที่ประชุมเห็นด้วยกับเป้าหมายนี้
- ทหารเรือตัวชี้วัดความสำเร็จของการวางแผนและบริหารการผลิตไฟ เนื่องจากโรงงานไฟฯ มีรูปแบบการวางแผนการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป โดยดำเนินการวัดผลจากการกำหนดเงื่อนไขและความเป็นไปได้ของการผลิตไฟ และหารือร่วมกับผู้รับสิทธิสัมปทาน จากนั้นทำการพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนที่ประชุมเห็นด้วยกับเป้าหมายนี้
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เสนอให้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพการทำงานของส่วนตลาดฯ ในปัจจุบัน โดยกำหนดเป้าหมายรายได้ให้ชัดเจน ผ่านการกำหนดรายได้ตามเป้าหมายของการเข้าพบลูกค้าแต่ละแห่ง และมีการกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่อย่างชัดเจน
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ความคิดเห็นว่าการใช้ software แบบเดียวกับโรงพิมพ์ตำรวจแทนการใช้ระบบ ERP อาจไม่ใช่การแก้ไขปัญหาการเข้าถึงข้อมูลการผลิต เนื่องจากปัญหาอยู่ที่การใส่ข้อมูลของส่วนตลาดฯ ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน จึงเสนอให้แก้ไขการป้อนข้อมูลให้สมบูรณ์ครบถ้วน และแก้ไขปัญหาของระบบให้เหมาะสมกับการใช้งาน จึงจะสามารถแก้ไข้ปัญหาของระบบและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- ตัวชี้วัดแนวปฏิบัติของการจัดซื้อจัดจ้างนั้น นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ความคิดเห็นว่าปัญหาของการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้าอาจเกิดจากการสื่อสารภายในที่ไม่ชัดเจน อาทิ ข้อมูล bid time ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาเรื่องวงเงินจัดซื้อกับวิธีจัดซื้อจัดจ้างระยะเวลาที่ต้องการสินค้าไม่ชัดเจน ทั้งนี้ อาจแก้ไขเป้าหมายให้มีการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น โดยนางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนาจการ ให้ความคิดเห็นว่าการกำหนดแนวทางที่เข้าใจตรงกันนั้นสำคัญ จะนำไปพิจารณาตัวชี้วัดของฝ่ายอำนาจการและส่วนงานพัสดุต่อไป
- มีการปรับอัตราการสูญเสียของแอสมปียาเส้นจากร้อยละ 15 เป็น ร้อยละ 5
- ที่ปรึกษาทหารเรือตัวชี้วัดการควบคุมวัตถุดิบตามสูตรมาตรฐาน (BOM) และความเหมาะสมของตัวชี้วัด นาย กนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวไว้เช่นเดิม เนื่องจากส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารจัดการ



**สรุปรายงานการประชุม**  
**เรื่อง การกำหนดกิจกรรมในการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**  
**และการจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ประจำปี 2567**  
**ฝ่ายอำนวยการ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต**  
**วันที่ 14 กรกฎาคม 2566 เวลา 13.30 น. – 15.00 น.**  
**ผ่านระบบ Video Conference Call**

=====

**ผู้เข้าร่วมประชุม:**

1. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
2. นายกันตภณ	ปิงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
3. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
4. นายกรณ์วีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
5. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
6. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

**สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา :**

ที่ปรึกษาดำเนินการหารือในประเด็นของกำหนดกิจกรรมในการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของฝ่ายอำนวยการ การจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ของฝ่ายอำนวยการ ประจำปี 2567 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต โดยที่ประชุมมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- ตัวชี้วัดเรื่องแนวปฏิบัติในการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดร่วม ควรมีการกำหนดร่วมกันเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ
- นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ และคณะที่ปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดของฝ่ายอำนวยการ ประกอบด้วย
  - ให้กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมในตัวชี้วัดจัดการทางการเงินรายไตรมาสว่าต้องทำเสร็จและส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทัน โดยวันที่ที่ระบุจะต้องเป็นวันที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้รับเอกสาร
  - เสนอให้ปรับชื่อตัวชี้วัดการกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อรองรับธุรกิจ เป็นกำหนดแนวทางในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อรองรับธุรกิจ และมีเป้าหมาย คือ มีแนวทางในการจัดซื้อจัดจ้างและสื่อสารกับฝ่ายผลิต
  - ตัวชี้วัดด้านกฎหมาย ให้ใช้ตัวชี้วัดเดิมต่อเนื่องได้
- นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ให้ข้อมูลว่าปัจจุบันโรงงานไฟฯ ได้ส่งคำร้องการเปลี่ยนชื่อหน่วยงานให้กับกรมสรรพสามิตแล้ว โดยกระบวนการที่จะเกิดขึ้นต่อจากนี้ คือ กรมสรรพสามิตทำการพิจารณาและส่งเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และนำเสนอเรื่องต่อไปยังกระทรวงการคลังเพื่อทำการพิจารณา หลังจากนั้นจะดำเนินการเปลี่ยนชื่อ แก๊ซเอกสารและกฎระเบียบบางชนิด

- ที่ปรึกษาหารือตัวชี้วัดของส่วนงานพัสดุและอาคารสถานที่ นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ มีประเด็นหารือร่วมกัน ดังนี้
  - เห็นด้วยกับคณะที่ปรึกษาเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือให้กับศูนย์ธุรกิจ ไฟและสิ่งพิมพ์ด้วย และในการสนับสนุนข้อมูลด้านพัสดุ เสนอให้ส่วนพัสดุฯ ดำเนินงานนำร่องร่วมกับส่วนตลาดฯ ในการสนับสนุนข้อมูลด้านที่เกี่ยวข้องมาใช้วิเคราะห์ประกอบการพิจารณาเสนอราคา
  - ในการดำเนินด้านพัสดุจะมีแผนการดำเนินงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้ แต่มีหลายครั้งที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนเนื่องจากปัญหาบางประการ อาทิ การส่งเอกสารไม่ครบถ้วน ความล่าช้าจากการพิจารณาของคณะกรรมการ (พิจารณาในกรณีการจัดซื้อจัดจ้างที่มูลค่ามากกว่า 500,000 บาท)
  - กรณีจำนวนรายการสินค้าที่ขาดคลังต่อการเบิกจ่ายจะเป็นวัตถุดิบในการผลิตไฟ โดยปัญหาเกิดจากกระบวนการจัดซื้อ อาทิ กระบวนการต่อรองราคาที่ล่าช้า ทั้งนี้ ในการสั่งซื้อวัตถุดิบหลักในการผลิตส่วนพัสดุฯ จะมีการแจ้งวัตถุดิบที่ใกล้ขาดคลังไปยังฝ่ายผลิตให้ดำเนินการสั่งซื้อมายังส่วนพัสดุฯ เพื่อให้มีการดำเนินการจัดซื้อวัตถุดิบที่ใกล้ขาดคลัง ส่วนการแยกการเก็บวัตถุดิบตามประเภท อาทิ วัตถุดิบสำหรับผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอาจดำเนินการได้ยาก แต่อาจให้ส่วนพัสดุฯ จัดทำแผนเตรียมความพร้อมในการจัดเก็บวัตถุดิบสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์อื่นไว้

**ภาคผนวก ข. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต**

ตารางแสดง SIPOC กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกระบวนการ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับผลผลิตไปใช้ (Customers)
<b>กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)</b>				
ส่วนแผนงานและกลยุทธ์หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ</li> <li>- ตัวชี้วัดและเป้าหมายประจำปี 2567</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>2) ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ร่วมกัน</li> <li>3) ระบุตัวชี้วัดที่สำคัญระดับองค์กร</li> <li>4) ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานและแผนโครงการ</li> <li>5) เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ในเชิงกระบวนการดำเนินงาน</li> <li>6) เชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานให้มีความสอดคล้องกัน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567</li> <li>- ตารางผลสำเร็จตามตัวชี้วัด (BSC) ขององค์กรและส่วนงาน ประจำปี 2567</li> </ul>	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
คณะกรรมการโรงงานไฟ ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย และหน.ส่วนงาน	ร่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบ</li> </ol>	แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
<b>กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)</b>				
ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย และหน.ส่วนงาน	แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ</li> <li>2) ดำเนินการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรขององค์กร ผู้สืบทอดและคู่ค้าที่สำคัญ</li> <li>3) บูรณาการกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน</li> <li>4) นำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ</li> </ol>	ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด (BSC) ของแต่ละส่วนงานรายไตรมาส	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
<b>กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring &amp; Review)</b>				
ส่วนแผนงานและกลยุทธ์, หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด (BSC) ของแต่ละส่วนงานรายไตรมาส	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</li> <li>2) ติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการทุกไตรมาส รายงานและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ</li> </ol>	รายงานผลสำเร็จตามตัวชี้วัด (BSC) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

**ภาคผนวก ค. กิจกรรมของฝ่ายงาน/ส่วนงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์	ศูนย์ธุรกิจไฟ	ศูนย์อำนวยการ	ส่วนพัฒนารุขกิจและการตลาด	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	
SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร	- บริหารลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ตามเป้าหมาย - ทหาความร่วมมือในการทำ Service Solutions (Synergy) - พัฒนางานพิมพ์ด้วย Security Features ประเภทต่างๆ			- นำเสนอข้อมูลความต้องการของลูกค้า ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	- ตรวจสอบโครงการลงทุนที่สำคัญ อาทิ โครงการก่อสร้างโรงงานใหม่	
SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	- อบรมการพิมพ์และการใช้โปรแกรมเพื่อผลิตสิ่งปลอตการปลอมแปลงร่วมกับ ธปท. - พัฒนาความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ อาทิ Sticker บรรจุภัณฑ์ประเภทขวด ถัง (องค์การสุรา) กล่องโดคัทชนิดไม่ต้องปะกาว - จัดการกระบวนการด้านการผลิตและกระบวนการควบคุมความปลอดภัย	-	-	- ขยายฐานลูกค้าใหม่/ผลิตภัณฑ์ใหม่ - สนับสนุนการนำเสนอและรับงาน แสตามปสูรานารอง	- ตรวจสอบการบริหารปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการผลิตสิ่งพิมพ์และไฟ	
SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ	-	- กำหนดเงื่อนไขและสัญญาให้สิทธิ - วางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด - การจัดการกระบวนการควบคุมความปลอดภัย - สนับสนุนการจัดทำกิจกรรมการฟื้นฟูไฟในประเทศ	-	- สนับสนุนการจัดทำร่าง TOR และสัญญาให้สิทธิ - สนับสนุนการจัดทำกิจกรรมการฟื้นฟูไฟในประเทศ	-	
SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการคำนวณราคาด้วยระบบ TAP	-	-	- วางแนวทางในการจัดซื้อและสื่อสารกับฝ่ายผลิต - จัดการข้อมูลต้นทุนในระบบ ERP และกำหนดการเข้าถึงข้อมูล - ERP Optimization	- พัฒนา Service Platform ในการสื่อสารและให้บริการด้านการตลาด - วางแผนการดำเนินงานด้านการตลาด - ทบทวนแนวทางการกำหนดราคา อาทิ การพิจารณาการคืนวัตถุดิบเหลือร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	- ตรวจสอบการบริหาร/การดำเนินงานตาม Core Business Enablers อาทิ IT HR
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ	- การจัดการความรู้ (KM) เรื่อง การตรวจสอบกระบวนการผลิตงานจากแม่พิมพ์	- ให้ความร่วมมือตาม MOU องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	-	- บริหารโครงสร้างงานใหม่ - บริหารจัดการและวางแผนต้นทุน ICT รองรับธุรกิจใหม่	- วางแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนสร้างความสัมพันธ์ฯ ประจำปี เพื่อบูรณาการ ESG ระดับองค์กร - ปรับชื่อองค์กรตามแผน และต่อยอด Rebranding องค์กร	-

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ส่วนทรัพยากรบุคคล	ส่วนบัญชีและการเงิน	ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	ส่วนบริหารงานกลาง
SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร	- ศึกษาการจัดการความรู้ (KM) จากหน่วยงานภายนอก อาทิ กรมวิทยุการบิน - พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรรองรับโครงสร้างใหม่	- จัดทำแผนบริหารงบประมาณเงินสตรรองรับการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	- จัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญาโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่	- API: Excise Service รองรับแพลตฟอร์ม (บริหาร Enterprise Collaboration Design + Data Governance + ISM ตามแนวปฏิบัติรองรับผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่) - จัดหา/พัฒนาเทคโนโลยีรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่	- บริหารความเสี่ยงการดำเนินงาน - ติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ - ทบทวนแผนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง	- ดำเนินการขอใบอนุญาตก่อสร้างโรงงานใหม่และพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม
SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	- พัฒนาทักษะรองรับธุรกิจใหม่	- สนับสนุนข้อมูลทางการเงินเพื่อประมาณการงบการเงินของศูนย์ธุรกิจ	- บริหารวัตถุดิบที่มีความหลากหลาย			
SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟฟ้ให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ			- บริหารวัตถุดิบหลักในการผลิตไฟฟ้			- ดำเนินการขอใบอนุญาตในการผลิตไฟฟ้
SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	- วางแผนอัตราค่าจ้างรองรับโครงสร้างใหม่ให้เหมาะสม - ปรับปรุง/เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน (Bite HR)	- สนับสนุนข้อมูลทางบัญชีรองรับงานด้านการตลาด - จัดการข้อมูลต้นทุนในระบบ ERP - ให้ข้อเสนอแนะในการควบคุมค่าใช้จ่าย	- วางแนวทางในการจัดซื้อวัตถุดิบและสื่อสารกับฝ่ายผลิต - จัดการข้อมูลพัสดุในระบบ ERP เพื่อการบริหาร	- ปรับปรุง/เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน • Bite HR • E-Sarabun - สนับสนุนการจัดการข้อมูล ERP (ต้นทุน) และกำหนดการเข้าถึงและใช้ข้อมูลร่วมกัน		- ดำเนินงานควบคุมภายใน - ให้คำปรึกษากระบวนการร้องเรียนไฟฟ้ผิดกฎหมายไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ	- สร้างความผูกพันของพนักงาน		- รายงานสินค้าคงคลังที่ไม่มีมูลค่าเคลื่อนไหว (Waste) - แจ้งคู่ค้า (Supplier) ในกรณีมีการเปลี่ยนกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างจากกรมบัญชีกลาง	- ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT)		- บูรณาการแผนความยั่งยืนและ ESG - บริหาร CG ตามเป้าหมาย - จัดเตรียมเอกสารในการเปลี่ยนชื่อองค์กร