



# แผนปฏิบัติการโรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต ประจำปี 2562

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์  
(Economic Value Management – EVM) ประจำปี 2561  
ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต

โดย  
บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด

**FPRI** ADVISORY



## คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ดังนั้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิตจึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยที่ผ่านมาระบบ EVM กรมสรรพสามิต ดำเนินการนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร

การดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2561 ได้นำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ควบคู่กับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวน ปี 2561) เพื่อให้โรงงานไฟมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร พร้อมดำเนินงานต่อเนื่องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กรและระดับฝ่าย ระดับส่วน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (KPIs) ค่าเป้าหมาย (Targets) โครงการ/แผนงานที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) ตลอดจน ผู้รับผิดชอบโครงการ/แผนงานดังกล่าวรวมไปถึงการวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM การติดตามรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ขอบเขตของการดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ยังรวมไปถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ข้างต้นให้สามารถนำไปใช้จริงและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ “รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561 : การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 (Action Plan)” ฉบับนี้ จะนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากกลั่นกรองกระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำแผนการดำเนินงาน (แผนปฏิบัติการ) ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) เพื่อให้โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้

เนื้อหาในรายงานฉบับนี้ได้จากการร่วมกันระหว่างที่ปรึกษา ผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟ และที่ปรึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) ของโรงงานไฟได้อย่างสมบูรณ์ถัดไป

**FPRI** ADVISORY

เดือน กรกฎาคม 2561

## สารบัญ

	หน้า
1. <b>บทนำ</b>	<b>1-1</b>
2. <b>การพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี 2562</b>	<b>2-1</b>
2.1 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์และระบบBSC	2-3
2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2562และยุทธศาสตร์องค์กร	2-4
2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2561และระบบBSC	2-7
3. <b>แผนปฏิบัติการประจำปี 2561</b>	<b>3-1</b>
○ โครงการที่ 1 โครงการงานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบ ปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษาแนวทางการลงทุนที่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟ กทมสรพสามิต	3-2
○ โครงการที่ 2 โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2564 - 2568	3-8
○ โครงการที่ 3 โครงการสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจ สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและธุรกิจไฟ	3-13
○ โครงการที่ 4 โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ EVM ระดับศูนย์ธุรกิจ ประจำปี 2562	3-17
○ โครงการที่ 5 โครงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	3-23
○ โครงการที่ 6 โครงการศึกษาพัฒนาการจำหน่ายสินค้า และประชาสัมพันธ์	3-28
○ โครงการที่ 7 โครงการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ	3-32

## การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 (Action Plan)

### 1. บทนำ

โรงงานไฟได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานประจำปีให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กรในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงทุกชนิด เพื่อหารายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ โดยตั้งเป็นตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ได้จัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งได้ทบทวนและปรับปรุงขึ้นใหม่ ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กร ผ่านการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของโรงงานไฟ และผ่านการอนุมัติในหลักการ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว กล่าวโดยสรุป รายละเอียดของแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) ของ โรงงานไฟ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

- “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

#### พันธกิจ

- ผลิตแสตมป์สรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจัดเก็บรายได้ แก่หน่วยงานภาครัฐ
- ครอบครองตลาดไฟในประเทศทั้งหมด และขยายสู่ธุรกิจไฟเคาสิโนในภูมิภาค
- บริหารจัดการองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจดังกล่าว โรงงานไฟได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กรประจำปี 2561-2564 และปรับปรุงให้เป็นแผนวิสาหกิจของปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ตลอดจนจนถึงสามารถรองรับกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจ การสร้างรายได้ และการดำเนินงานโดยรวม เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทบทวนแผนวิสาหกิจดังกล่าว เป็นไปตามแนวทางของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) ให้กับองค์กร ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจของไทยใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรอีกด้วย

## 2. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562

เมื่อโรงงานไฟได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) เรียบร้อยแล้ว โรงงานไฟ ได้ดำเนินงานถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร จากรูปแบบของของยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ด้วยเครื่องมือสำคัญในกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่แผนดำเนินงาน คือ การวางแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารจัดการของระบบ EVM โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ และระบบ BSC นั้น จะทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงแผนดำเนินงานกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านการกำหนด เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานประจำปีมีความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกส่วนงาน รวมถึงมีการดำเนินงานประจำปีที่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรมุ่งหมายไว้

แผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนถึงแผนที่ยุทธศาสตร์และระบบ BSC ที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 นี้ ได้จัดทำขึ้นภายใต้การคัดกรองตามแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ของปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับแนวนโยบายในช่วงปี 2562-2563 ซึ่งถือเป็นปีแห่งการเริ่มผลักดันกิจกรรมและโครงการตามผลการศึกษาแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะผลักดันโรงงานไฟเข้าสู่การแข่งขันในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยมีโครงการที่โรงงานไฟได้ดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ที่มีความสำคัญ และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟได้ 7 โครงการ ใช้งบประมาณรวมในการดำเนินการรวมทั้งสิ้น 18,500,000 บาท

ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 อาจยังไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกกลยุทธ์ เนื่องจากบางแผนงานมีความจำเป็นรอการดำเนินงานโครงการโรงงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอนุมัติให้แล้วเสร็จ และบางแผนงานนั้นสามารถกำหนดเป็น “กิจกรรม” ที่ทางโรงงานไฟสามารถดำเนินงานได้จากการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมกระบวนการทำงานปกติ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าว สามารถดูรายละเอียดได้ตามรายงานการทบทวนแผนตามแนวคิด EVM ในส่วนของระบบ Balanced Scorecard ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2562

รายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 กำหนดกรอบงบประมาณในการดำเนินงานจำแนกตามผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

ตารางแสดงรายละเอียดแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 จำแนกตามส่วนงาน

ส่วนงาน	จำนวนแผนปฏิบัติการ	งบประมาณ (บาท)
1. ส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน	-	-
2. ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก	-	-
3. ส่วนโรงพิมพ์	1	6,000,000
4. ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล	-	-
5. ส่วนบัญชีและการเงิน	-	-
6. ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่	-	-
7. ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	-	-
8. ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	3	8,500,000
9. ส่วนบริหารงานกลาง	-	-
10. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	-	-
11. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	3	4,000,000
12. องค์กร	-	-
<b>รวม 12 ส่วนงาน</b>	<b>รวม 7 โครงการ</b>	<b>18,500,000</b>

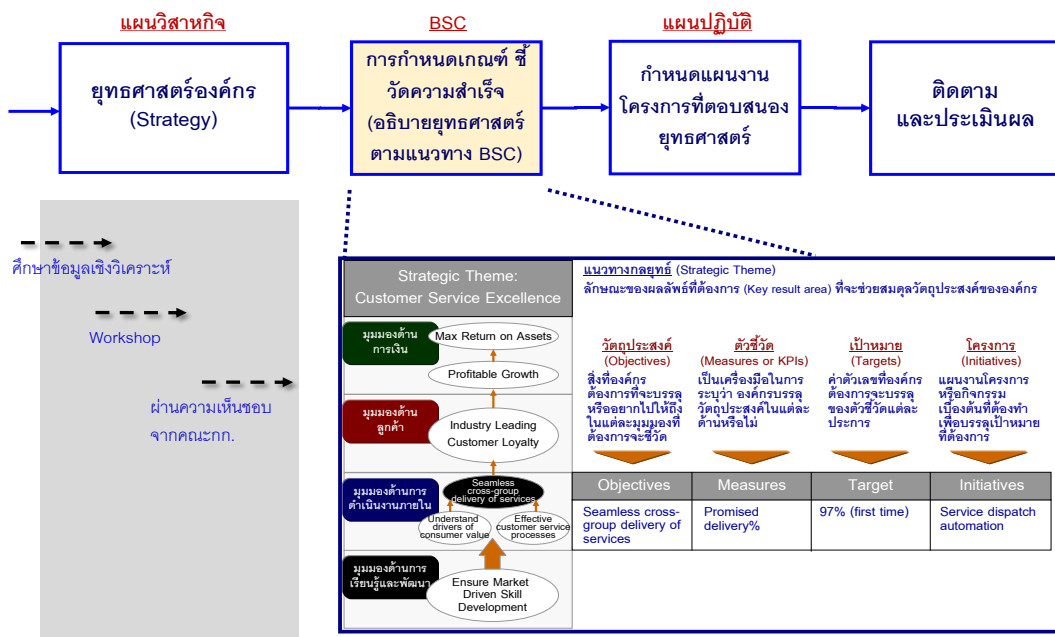
ตารางแสดงแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562 ทั้ง 7 โครงการในส่วนของงบประมาณ และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

ลำดับที่	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการงานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษาแนวทางการลงทุนที่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต	6,000,000	ฝ่ายโรงพิมพ์
2	โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2564 – 2568 และแผนดำเนินงานหลัก	6,500,000	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
3	โครงการสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ	1,000,000	ส่วนพัฒนาธุรกิจและตลาด
4	โครงการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ EVM	1,500,000	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
5	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพนิเวศเศรษฐกิจ Eco Efficiency	500,000	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
6	โครงการศึกษาพัฒนาการจำหน่ายสินค้า และประชาสัมพันธ์	2,000,000	ส่วนพัฒนาธุรกิจและตลาด
7	โครงการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ	1,000,000	ส่วนพัฒนาธุรกิจและตลาด
	<b>รวมงบประมาณทั้งสิ้น</b>	<b>18,500,000</b>	

## 2.1 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์ และระบบ BSC

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

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



แผนภาพแสดงตัวอย่างแบบความเชื่อมโยงของแผนที่ยุทธศาสตร์ระบบ BSC และแผนปฏิบัติการ

ทั้งนี้ เป้าประสงค์ในทุกมิติดังกล่าวจะนำไปสู่การดำเนินงานที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรในทุกด้านผ่านกระบวนการการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินงานซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของระบบ BSC โดยองค์กรจะต้องพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้



## 2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 และยุทธศาสตร์องค์กร

จากกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวน ปี 2561) ของ โรงงานไฟฟ้า สามารถสรุปแผนยุทธศาสตร์ได้ 4 แผนยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินงานในระยะสั้น ประจำปี 2562 – 2563 และระยะยาว ประจำปี 2562 – 2565 โดยกลยุทธ์ระยะสั้นนั้น ได้นำไปสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ ประจำปี 2562 ระบบ Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 อันมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) กลยุทธ์, และจำนวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562

แผนยุทธศาสตร์ 2560-2563	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
1. ยกบทบาทผู้ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ ปลอดภัย พลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ	<b>1.1 กลยุทธ์ผลิตแอสแตมปีสรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต</b>	
	- จัดให้มีเครื่องจักรอุปกรณ์ ที่รองรับความต้องการ แอสแตมปีสรรพสามิต	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	- มีความสามารถในการผลิต (Capacity) ที่เพียงพอต่อ ความต้องการของกรมสรรพสามิต	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
	- บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	- สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ เทคโนโลยีการผลิตแอสแตมปีร่วมกัน	โครงการปี 2563 - 2565
	<b>1.2 กลยุทธ์ให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ</b>	
	- ประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของ โรงพิมพ์ส่วนราชการ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	- ขยายตลาดการให้บริการแก่หน่วยงานรัฐ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	- ปรับปรุงกระบวนการ และบริหารต้นทุนการผลิต สิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐ และ เอกชนอื่นได้	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
	<b>1.3 กลยุทธ์สร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อการเติบโตสู่อนาคต</b>	
- มุ่งเน้นงานออกแบบ วิจัยพัฒนา และสร้าง Winning Product	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ	
- ศึกษาช่องทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ธุรกิจ Digital Printing Solution	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562	
- พัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยี สารสนเทศด้านความปลอดภัยการจัดเก็บรายได้ ภาครัฐ	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ	
2. บริหารตลาดไฟ ในประเทศ ใน	<b>2.1 กลยุทธ์รักษาผลประโยชน์จากรัฐกิจให้เหมาะสม</b>	
	- ศึกษา ทบทวน รูปแบบและการบริหารสัญญาให้สิทธิ	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ

แผนยุทธศาสตร์ 2560-2563	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
ฐานะ Regulator ของรัฐ อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ	ให้มีประสิทธิภาพ	
	- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่าย และการใช้ไฟลักลอบ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	- ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขยายตลาด	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	2.2 กลยุทธ์มุ่งทำการตลาดไฟสู่อุตสาหกรรม (คาลิโนใน เอเชีย)	
	- ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562 - 2565
	- พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
3. บริหาร ทรัพยากร องค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	3.1 กลยุทธ์บริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	- ปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
	- จัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
	- บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
	3.2 กลยุทธ์บริหารทรัพยากรองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562
	- ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม	โครงการปี 2563 - 2565
	- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และพื้นที่ในกระบวนการผลิตรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
- ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ	
4. จัดการ ความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4.1 กลยุทธ์สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ และ เอกชนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน (Synergy)	
	- สร้างความร่วมมือเพื่อวิจัยพัฒนา งานออกแบบ กระบวนการ และผลิตภัณฑ์	โครงการปี 2563
	4.2 กลยุทธ์ดำเนินธุรกิจที่ผสมผสานไปกับการตอบแทนกลับสู่สังคม	
	- นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม	มีกิจกรรมภายในองค์กรรองรับ
	- สื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2562

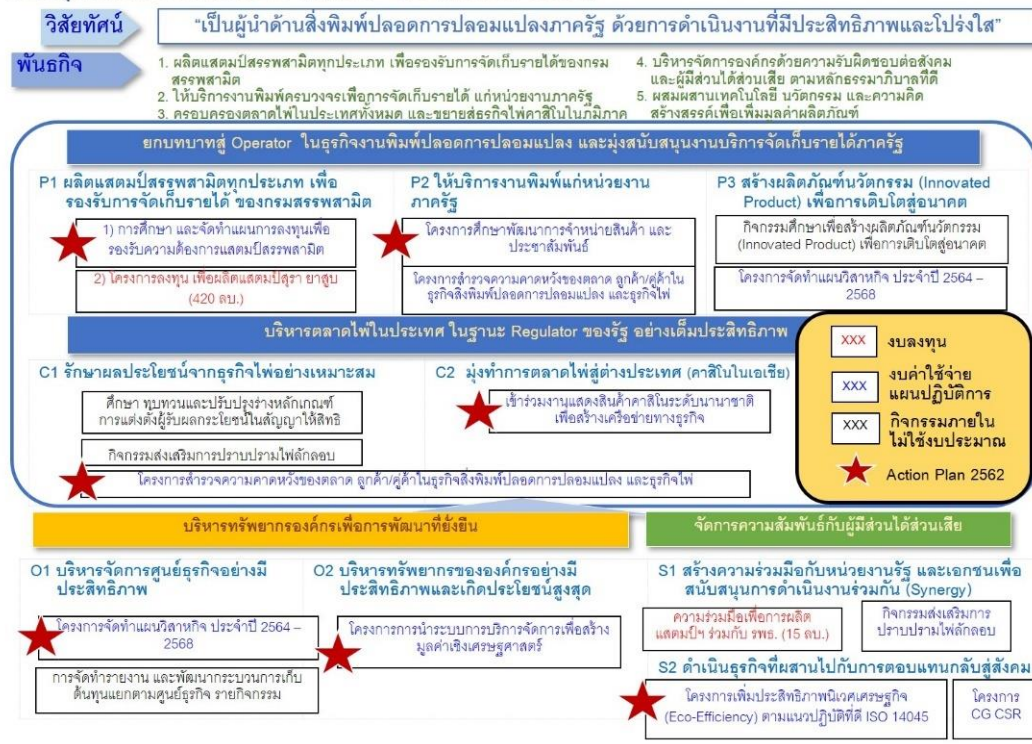
แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561)  
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 (1)

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561)  
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 (2)

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



## 2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 และระบบ BSC

ยุทธศาสตร์องค์กรจากการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้นสามารถนำมาถ่ายทอดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ประจำปี 2562 เพื่อทำการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างสอดคล้อง และเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดเป้าประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และเพื่อการพัฒนาไปสู่ระบบการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด (Measure) เป้าหมาย (Target) และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมการดำเนินงานภายใน หรืออยู่ในรูปของโครงการลงทุน หรือแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ทั้งนี้ จากการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ร่วมกับแผนที่ยุทธศาสตร์ และระบบ BSC ประจำปี 2562 พบว่า เป้าประสงค์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 รองรับ เป็นเป้าประสงค์ในระดับกระบวนการภายใน (Internal Process – I) และเป้าประสงค์ในระดับการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth – L) ซึ่งเป็นไปตามหลักการดำเนินงาน เนื่องจากเป้าประสงค์ในระดับกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต จะทำหน้าที่ผลักดันองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ในระดับลูกค้า (Customer – C) และเป้าประสงค์ด้านการเงิน (Finance – F) ต่อไป และแม้ว่าเป้าประสงค์ที่มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 นั้น ยังไม่สามารถตอบสนองได้ครบถ้วนทุกเป้าประสงค์เนื่องจากมีแผนปฏิบัติการบางโครงการทำหน้าที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ในภาพรวม ซึ่งถือเป็นแผนปฏิบัติการที่ต้องนำไปปฏิบัติในปี 2562-2565 แต่อย่างไรก็ตามเป้าประสงค์ที่มีแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ตอบสนองแล้วมีดังต่อไปนี้

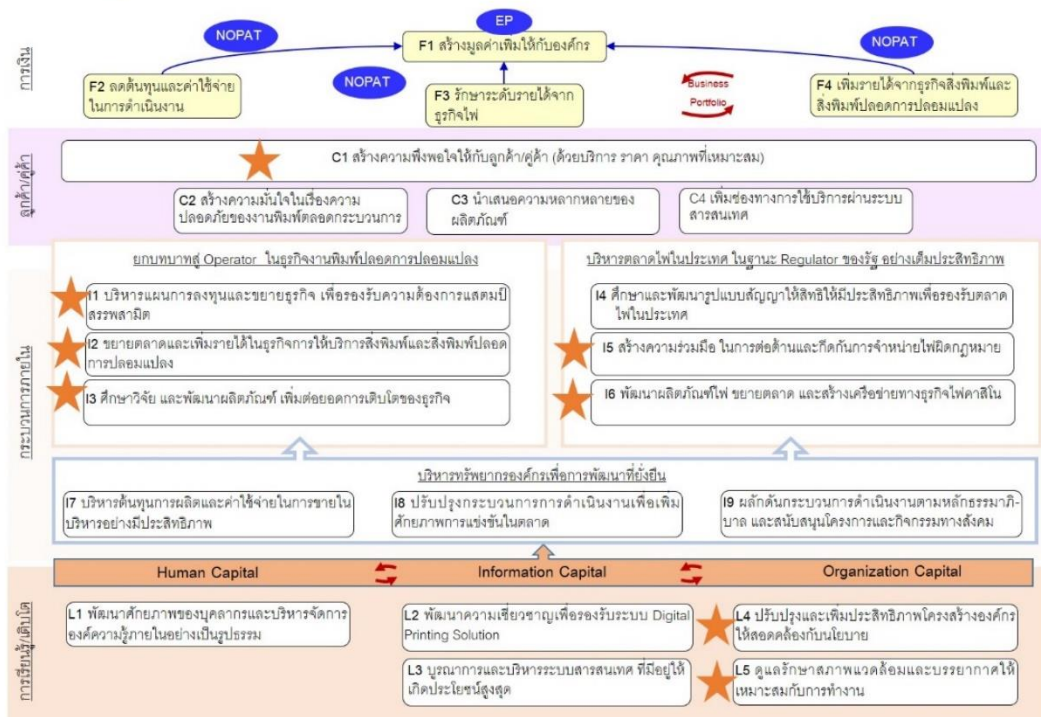
ตารางสรุป แผนกลยุทธ์องค์กรเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการประจำปี 2562

เป้าประสงค์	แผนปฏิบัติการประจำปี 2562
<b>ลูกค้าและลูกค้า (C)</b>	
C1 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า/คู่ค้า	โครงการสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ
C2 สร้างความมั่นใจในเรื่องความปลอดภัยของงานพิมพ์ตลอดกระบวนการ	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
C3 นำเสนอความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
C4 เพิ่มช่องทางการใช้บริการผ่านระบบสารสนเทศ	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
<b>กระบวนการภายใน (I)</b>	
I1 บริหารแผนการลงทุนและขยายธุรกิจ เพื่อรองรับความต้องการแสดมภ์สรรพสามิต	โครงการงานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษาแนวทางการลงทุนที่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
I2 ขยายตลาด และเพิ่มรายได้ในธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	โครงการประชาสัมพันธ์ และดูงานต่างประเทศ
I3 ศึกษาวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อต่อยอดการเติบโตของธุรกิจ	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
I4 ศึกษาและพัฒนาร่างหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้รับผลประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับตลาดในประเทศ	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)

15 สร้างความร่วมมือ ในการต่อต้านและกีดกันการ จำหน่ายไฟฟ้ผิดกฎหมาย	โครงการประชาสัมพันธ์ และดูงานต่างประเทศ
16 พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ ขยายตลาดและสร้างเครือข่าย ทางธุรกิจไฟฟ้คาสีโน	โครงการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าคาสีโนระดับนานาชาติ
17 บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
18 ปรับปรุงกระบวนการ การดำเนินงานเพื่อเพิ่ม ศักยภาพการแข่งขัน	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
19 ผลักดันกระบวนการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และสนับสนุนโครงการและกิจกรรมทางสังคม	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
การเรียนรู้และการเติบโต (L)	
L1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและบริหารจัดการองค์ ความรู้ภายในอย่างเป็นรูปธรรม	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
L2 พัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อรองรับระบบ Digital Printing Solution	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
L3 บูรณาการและบริหารระบบสารสนเทศ ที่มีอยู่ให้ เกิดประโยชน์สูงสุด	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
L4 ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรให้ สอดคล้องกับนโยบาย	1. โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2563 – 2567 และแผนดำเนินงานหลัก 2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้าง มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ EVM ระดับศูนย์ธุรกิจ ประจำปี 2562
L5 ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้ เหมาะสมกับการทำงาน	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพนิเวศเศรษฐกิจ Eco Efficiency

สำหรับบางเป้าประสงค์ที่ยังไม่มีแผนปฏิบัติการรองรับนั้น บางส่วนมีกิจกรรมการดำเนินงานภายในทำหน้าที่  
ตอบสนองหรืออยู่ระหว่างการรอความชัดเจนของนโยบายจากต้นสังกัดในการดำเนินงานต่อไป โดยแผนที่ยุทธศาสตร์  
ในระดับองค์กร ประจำปี 2562 ที่ถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2561-2564 (ฉบับทบทวน ปี 2561) และ  
ความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 แสดงในแผนภาพด้านล่าง

## Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โรงงานไฟ และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ต่าง ๆ ประจำปี 2562

### 3. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562

จากการประมวลผลข้อมูลแผนปฏิบัติการสามารถรวบรวมแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ของโรงงานไฟ สามารถจำแนกได้เป็นโครงการหลัก ที่มีผลต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ 7 โครงการซึ่งประกอบด้วย

- **แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยฝ่ายโรงพิมพ์ 1 โครงการ**
  - โครงการงานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษาแนวทางการลงทุนที่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟ กทมสรวพสามิต
- **แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด 3 โครงการ**
  - โครงการสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ
  - โครงการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าคาสีในระดับนานาชาติ
  - โครงการประชาสัมพันธ์ และดูงานต่างประเทศ
- **แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนแผนงานและกลยุทธ์ 3 โครงการ**
  - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพนิเวศเศรษฐกิจ Eco Efficiency
  - โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2563 – 2567 และแผนดำเนินงานหลัก
  - โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ EVM ระดับศูนย์ธุรกิจ ประจำปี 2562

ทั้งนี้ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการนี้ อยู่ในรูปแบบที่แสดงความสอดคล้องกับระบบบริหารจัดการในปัจจุบัน (ระบบ EVM) และมีความสอดคล้องกับระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal – SEPA) อีกด้วย โดยข้อมูลรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประกอบด้วย

- (1) ข้อมูลโครงการ
  - 1.1 สถานะของแผนงาน/โครงการ
  - 1.2 ระยะเวลาในการดำเนินการ
  - 1.3 งบประมาณ
  - 1.4 ผู้รับผิดชอบ
- (2) ความเชื่อมโยงของแผนดำเนินงานกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- (3) ความเชื่อมโยงของแผนดำเนินงานกับระบบBalanced Scorecard
- (4) รายละเอียดโครงการ
  - 4.1 หลักการและเหตุผล
  - 4.2 วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน
  - 4.4 เป้าหมายตัวชี้วัด/ตัวชี้วัดหลักขอแผนงาน
  - 4.5 ความจำเป็นในการดำเนินงาน
- (5) ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ
- (6) ความเสี่ยงของโครงการ
- (7) หมายเหตุ (อื่นๆ)
- (8) แผนการดำเนินงาน

จากการรวบรวมแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ทั้ง 7 โครงการสามารถสรุปรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ได้ดังนี้

**โครงการที่1: โครงการงานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษาแนวทางการลงทุนที่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต**

สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	8 เดือน (240 วัน) (สิงหาคม 2561 – เมษายน 2562)	
งบประมาณ:	6,000,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ฝ่ายโรงพิมพ์	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	ยกยทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ - จัดให้มีเครื่องจักรอุปกรณ์ ที่รองรับความต้องการแสตมป์สรรพสามิต - บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	I1 บริหารแผนการลงทุนและขยายธุรกิจ เพื่อรองรับความต้องการแสตมป์สรรพสามิต

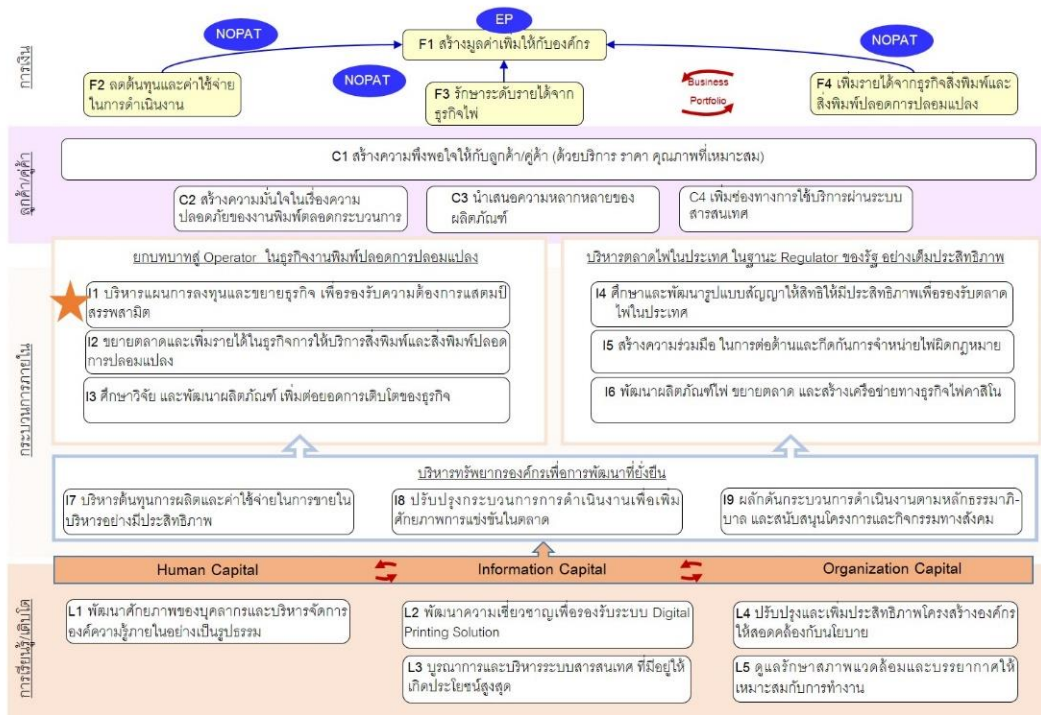
กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561 – 2564 (ฉบับทบทวนปี 2561))



### Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)

## รายละเอียดโครงการ

### หลักการและเหตุผล

รูปแบบแสดมภ์ของกรมสรรพสามิตที่ใช้ในการบริหารการจัดเก็บภาษียังใช้อัตรากำลังในการติดตามและตรวจสอบแสดมภ์ (Track & Trace) ยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและรวดเร็วเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลักษณะรูปแบบแสดมภ์ยังสามารถปลอมแปลงและนำมาเวียนมาใช้ซ้ำได้อีก ระบบบริหารการจัดเก็บแสดมภ์ยุ่งยากและไม่สอดคล้องกับความต้องการ

ปัจจุบันกรมสรรพสามิตได้พยายามแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการแสดมภ์และเครื่องหมายอื่นแทนแสดมภ์ ด้านการจัดเก็บภาษี และด้านการปราบปราม รวมทั้งผลกระทบจากการใช้วิธีการควบคุมการจัดเก็บภาษีโดยใช้แสดมภ์และเครื่องหมายอื่นแทนแสดมภ์สำหรับสินค้าสุรา ยาสูบ และเครื่องดื่ม โดยมีการศึกษารูปแบบเครื่องหมายจัดเก็บภาษีที่เหมาะสมกับสินค้าที่เสียภาษีสรรพสามิตในแต่ละประเภท การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อการตรวจและติดตามสำหรับใช้ในการบริหารจัดการแสดมภ์ และเครื่องหมายการเสียภาษีสรรพสามิตในแต่ละรูปแบบ รวมถึงการบริหารจัดการคลังแสดมภ์เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดต่อกรมสรรพสามิต อย่างไรก็ตามในปัจจุบันโรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ช่วยดำเนินการออกแบบ ผลิตแม่พิมพ์และพิมพ์แสดมภ์แบบพิมพ์สีพื้นและพิมพ์เส้นนูนตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น และด้วยภาระงานพิมพ์ที่ค่อนข้างมากของโรงพิมพ์ธนบัตร โรงงานไฟ ในสังกัดของกรมสรรพสามิตจึงควรต้องเร่งดำเนินการปรับแผนการทำงาน เป้าหมาย รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับงานพิมพ์แสดมภ์จากโรงพิมพ์ธนบัตร

ดังนั้น เพื่อเป็นการปฏิรูปรูปแบบการทำงานของโรงงานไฟ เอื้อประโยชน์ในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตอบสนองความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ทศนคติ และรูปแบบการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล “ยุคประเทศไทย 4.0” รวมทั้งสนับสนุนการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 เพื่อก้าวสู่ความเป็นเศรษฐกิจดิจิทัลระดับสากลอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องอย่างแท้จริง โดยการพัฒนารูปแบบของแสดมภ์สรรพสามิตให้มีความทันสมัยสวยงาม และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการป้องกันการปลอมแปลงแสดมภ์ (Security) อำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลดข้อผิดพลาดในการปิดแสดมภ์ไม่ถูกต้องตามชนิด ดิกรีคุณลักษณะของสินค้าและขนาดบรรจุให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาระบบการสืบค้นและติดตาม (Track & Trace) หรือนำเทคโนโลยีสมัยใหม่รูปแบบอื่นมาเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบ รวมทั้งพัฒนาทางด้านกายภาพของโรงพิมพ์ และอาคารสำนักงานเพื่อรับช่วงต่อจากการพิมพ์แสดมภ์ของโรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

- 1) เพื่อสำรวจสภาพอาคารเดิมในส่วนของโครงสร้าง สภาพทางสถาปัตยกรรม และงานระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) เพื่อออกแบบปรับปรุงอาคารเดิม ออกแบบอาคารใหม่ในพื้นที่ที่จำเป็นเพื่อรองรับระบบเครื่องพิมพ์ Intaglio Printing Machine ทั้งในด้านสถาปัตยกรรมและงานระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3) เพื่อออกแบบกระบวนการผลิตด้วยเครื่องพิมพ์ Intaglio Printing Machine และงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับงานพิมพ์แบบ Security Printing
- 4) เพื่อนำเสนอมิติทางด้านเศรษฐศาสตร์สำหรับการลงทุนเครื่องพิมพ์ Intaglio Printing Machine และการจัดทำร่างขอบเขตงานในการจัดหาผู้รับจ้างในทุกส่วนงานออกแบบที่เกี่ยวข้อง

### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- 1) เพื่อได้แนวทางในการบริหารจัดการพื้นที่ แบบปรับปรุงอาคารเดิม และแบบอาคารใหม่ของโรงงานไฟ เพื่อรองรับระบบเครื่องพิมพ์ Intaglio Printing Machine
- 2) ทางเลือกที่เหมาะสมในการลงทุนสำหรับจัดหาเครื่องพิมพ์ Intaglio Printing Machine
- 3) แนวทางการจัดพิมพ์เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตที่เป้าหมายธุรกิจ 3,000 ล้านชิ้นต่อปี
- 4) ร่างขอบเขตงานในการจัดหาผู้รับจ้างในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

- ต้องดำเนินงาน หลีกเลี่ยงไม่ได้

### วิธีการดำเนินงาน

- จ้างที่ปรึกษา

### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

- 1) ผลการคาดการณ์ (เชิงคุณภาพ) โรงงานไฟ มีเครื่องจักรใหม่ที่มีมาตรฐาน และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ไม่ว่า คน หรือสถานที่ ได้อย่างเต็มรูปแบบ
- 2) ผลการคาดการณ์ (เชิงปริมาณ อาทิ รายได้ที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เป็นต้น และในกรณีที่มีการประมาณการทางการเงิน กรณยานับผลการประมาณการประกอบด้วย) โรงงานไฟ จะเป็นผู้จัดทำ Stamp ยาสูบ ยาเส้น รูปแบบใหม่ พร้อมทั้งมีเครื่องจักรใหม่ภายใต้การผลิตที่ 3,000 ล้านชิ้นต่อปี

### ความเสี่ยงของโครงการ

ข้อควรระวัง หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนรองรับ)
1. แนวทางการลงทุนอาจไม่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการโรงงานไฟ สคร. และ สศช.	ร่วมมือกับโรงพิมพ์ธนบัตรในการพิมพ์งานแสดมภ์
2. ความเสี่ยงของสถานที่ตั้งเครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิต ไม่ว่าจะที่เดิม หรือที่ดินแห่งใหม่	ร่วมมือกับโรงพิมพ์ธนบัตรในการพิมพ์งานแสดมภ์

### หมายเหตุ (อื่นๆ)

-





**โครงการที่2: โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2564 – 2568 และแผนดำเนินงานหลัก**

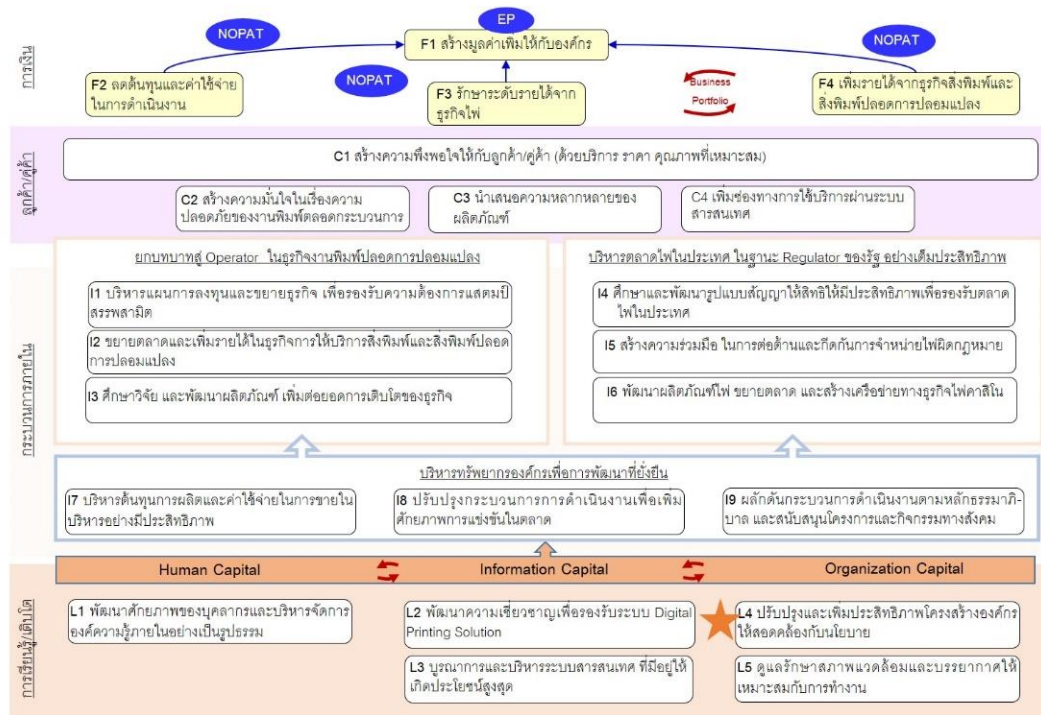
สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	180 วัน หลังจากลงนามในสัญญา	
งบประมาณ:	6,500,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	1. ยกบทบาทผู้ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาช่องทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ธุรกิจ Digital Printing Solution</li> </ul> 2. บริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ</li> <li>- จัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์</li> </ul>	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิตติ  เป้าประสงค์	การเรียนรู้และการเติบโต  L4 ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ วมสรพสามิต ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561 – 2564 (ฉบับทบทวนปี 2561))

## Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)

## รายละเอียดโครงการ

### หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจที่ประกอบธุรกิจหลักในด้านการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมทั้งการผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่อง เพื่อหารายได้ให้รัฐ และจากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) โรงงานไฟ จึงได้มุ่งเน้นนโยบายการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ กระบวนการดำเนินงาน และทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา อย่างต่อเนื่อง

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2563 – 2567 ในครั้งนี้ เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ โรงงานไฟ ในการขยายโอกาสทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ผ่านกระบวนการพิจารณาการลงทุนที่โรงงานไฟต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้น ตั้งแต่การวิเคราะห์แนวนโยบายภาครัฐต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สภาวะอุตสาหกรรมและแนวโน้มของธุรกิจ และปัจจัยภายในขององค์กร เพื่อให้โรงงานไฟเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กร พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผล

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ทางโรงงานไฟจำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันไปตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ที่เชื่อมโยงกับแผนบริหารจัดการสารสนเทศ และแผนบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านการบริการสิ่งพิมพ์ภาครัฐ ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2563 – 2567 ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาบริบทขององค์กรที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และวางแผนวิสาหกิจ พร้อมกรอบการดำเนินงานรองรับทั้งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบุคลากร ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานรองรับแผนวิสาหกิจในระยะ 5 ปี ข้างหน้า

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

การดำเนินงานโครงการแผนวิสาหกิจระยะยาว ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2563 – 2567 ผ่านการวางแผน พัฒนา และปรับปรุง กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปตามแนวนโยบายและเกณฑ์ของกระทรวงการคลังได้อย่างเหมาะสม
- 2) เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2563 – 2567 ให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด และทิศทางการดำเนินงานธุรกิจทั้งในระยะสั้น และวางกรอบการเติบโตขององค์กรในระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อพัฒนา ปรับปรุงองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน
- 3) เพื่อให้โรงงานไฟมีแผนการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะยาว และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการเติบโตของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจหลักขององค์กรอย่างเหมาะสม



- 4) เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ มีกรอบทิศทาง และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ระยะยาว โครงสร้างธุรกิจ และสามารถสนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
- 5) เพื่อส่งเสริมช่องทางการสื่อสาร การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของโรงงานไฟฟ้ และผู้มี ส่วนได้เสียในการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- ส่งมอบรายงานโดยสมบูรณ์

ความจำเป็นในการดำเนินงาน

- ต้องดำเนินงาน หลีกเลียงไม่ได้

วิธีการดำเนินงาน

- จ้างที่ปรึกษา

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

- 1) คนอ.ฯ ได้ศึกษาประสบการณ์จริงของตลาดต่างประเทศ
- 2) รง.พ. มีลูกค้าเป้าหมาย และมีช่องทางในการจำหน่ายไฟฟ้ส่งออกเพิ่มมากขึ้น
- 3) รง.พ. มีรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ส่งออกเพิ่มมากขึ้น

ความเสี่ยงของโครงการ

ข้อควรระวัง หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น	แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนรองรับ)
1. การได้รับข้อมูลจากฝ่ายต่างๆไม่ครบถ้วน	จัดให้มีการเก็บข้อมูลจากแต่ละฝ่ายงานอย่างครบถ้วน
2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อต่างๆเปลี่ยนไป เช่นเทคโนโลยีที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	จัดให้มีการทบทวนแผนทุกปี

หมายเหตุ (อื่นๆ)

-

## แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2560	2561			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
			ต.ค. พ.ย. ธ.ค.	ม.ค. ก.พ. มี.ค.	เม.ย. พ.ค. มิ.ย.	ก.ค. ส.ค. ก.ย.	
การจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2563 – 2567 และแผนดำเนินงานหลัก	100%						
การจัดจ้างผู้ดำเนินงานโครงการ	5%						
การทบทวนทิศทาง และแนวทางการดำเนินงาน ของโรงงานไฟ	10%						
แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2564 – 2568 ของ โรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต	25%						
แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563	15%						
แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ประจำปี 2563 – 2565	15%						
แผนแม่บทการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564 – 2568	15%						
แผนแม่บทการพัฒนาธุรกิจและการตลาด พร้อม จัดทำแผนดำเนินงาน ประจำปี 2564 – 2568	15%						

สัญลักษณ์ในการจัดทำ

 แผนการดำเนินงาน

**โครงการที่3: โครงการสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ**

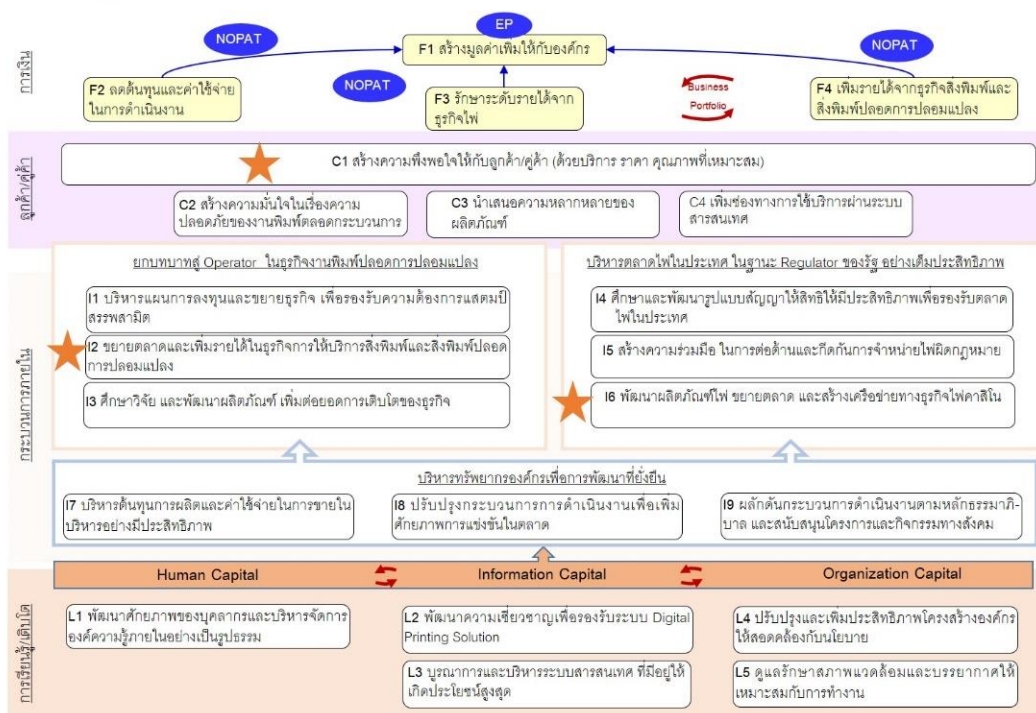
สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	120 เดือน (365 วัน) (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)	
งบประมาณ:	1,000,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขยายตลาดการให้บริการแก่หน่วยงานรัฐ</li> </ul> </li> <li>2. บริหารตลาดไฟในประเทศ ในฐานะ Regulator ของรัฐ อย่างเต็มประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขยายตลาด</li> <li>- ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน</li> </ul> </li> </ol>	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	<u>มิติ</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลูกค้า/คู่ค้า</li> <li>2. กระบวนการภายใน</li> </ol>
	<u>เป้าประสงค์</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>C1 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า/คู่ค้า</li> <li>I2 ขยายตลาดและเพิ่มรายได้ในธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง</li> <li>I6 พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟ ขยายตลาด และสร้างเครือข่ายทางธุรกิจไฟคาสีโน</li> </ol>

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561 – 2564 (ฉบับทบทวนปี 2561))

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)

## รายละเอียดโครงการ

### หลักการและเหตุผล

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดยุทธศาสตร์ว่าด้วยการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับกลยุทธ์ของกรมสรรพสามิตในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรสู่ความเป็นสากล ตามกรอบยุทธศาสตร์ว่าด้วยนโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน ดังนั้นเพื่อให้มีการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องโรงงานไฟจึงได้มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมทั้งสำรวจตลาด เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดทำแผนดำเนินงานด้านการตลาด และแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2564 - 2568 และเพื่อให้การดำเนินงานสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทางโรงงานไฟจึงได้วางกรอบแนวความคิด วิธีการจัดการสำรวจ เป็นตัวชี้วัดตามระบบ Balanced Scorecard ขององค์กร ประจำปี 2562 โดยขอบเขตของการจัดการสำรวจความคาดหวังของตลาดครอบคลุมผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ประกอบด้วย สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป ผลิตภัณฑ์ไฟ (ตามสัญญาสัมปทาน) ได้แก่ ไฟป็อก ไฟตัวเล็ก และผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

การดำเนินงานโครงการแผนวิสาหกิจระยะยาว ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงภาพลักษณ์ ทัศนคติ ความคาดหวัง ของผู้บริโภคที่มีต่อโรงงานไฟ รวมถึงโอกาส และ ประเด็นที่โรงงานไฟสามารถพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ดียิ่งขึ้นได้
2. เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของตลาด ในประเด็นต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึง ความหลากหลายของกลุ่มผู้บริโภค ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ในรูปแบบต่าง ๆ ช่องทางการซื้อ-ขายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟ ทั้งในตลาดปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อศึกษาหาโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. เพื่อส่งเสริมช่องทางการสื่อสาร การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของโรงงานไฟ และผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ

### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- 1) จัดทำรายงานผลสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟแล้วเสร็จ
- 2) ได้รับความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์โรงงานไฟเฉลี่ย อย่างน้อย 3

### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

- ควรดำเนินการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาว พ.ศ. 2564-2568

### วิธีการดำเนินงาน

- จ้างที่ปรึกษา

### ผลที่คาดว่าจะได้จากโครงการ

- 1) รายงานผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟในปัจจุบัน เพื่อให้โรงงานไฟสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น
- 2) รายงานผลการสำรวจองค์ประกอบ พฤติกรรมการบริโภคของตลาด เพื่อให้โรงงานไฟสามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ความเสี่ยงของโครงการ

ข้อควรระวัง หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนรองรับ)
1. การไม่ให้ความร่วมมือของผู้สำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกสำรวจ และจัดทำแบบสอบถามกับกลุ่มผู้เล่นจริง</li> <li>- ชี้แจงและทำความเข้าใจถึงการดำเนินงาน และไม่มีโทษเกี่ยวกับการพ่นสามารถเอาผิดผู้กรอกแบบสอบถามได้</li> <li>- การออกแบบคำถามให้มีความเข้าใจง่ายและตรงประเด็น</li> </ul>
2. ความไม่เพียงพอของข้อมูลต่อการวิเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแบบสำรวจทั้งในแบบ ออนไลน์ และแบบสอบถามทั่วไป เพื่อเพิ่มจำนวนการเข้าถึง</li> </ul>

### หมายเหตุ (อื่นๆ)

-

### แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ผลผลิต/ตัวชี้วัดความก้าวหน้า	2561		2562													
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
การสำรวจความคาดหวังของตลาด ลูกค้า/คู่ค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ	100%																	
จัดจ้างผู้ดำเนินโครงการ	10%																	
กำหนดกรอบขอบเขต และรูปแบบการสำรวจ	10%																	
รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟในปัจจุบัน	40%																	
รายงานผลการสำรวจองค์ประกอบและพฤติกรรมการบริโภคของตลาด	40%																	

### สัญลักษณ์ในการจัดทำ

■ แผนการดำเนินงาน

**โครงการที่4: โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์EVM ระดับศูนย์ธุรกิจ ประจำปี 2562**

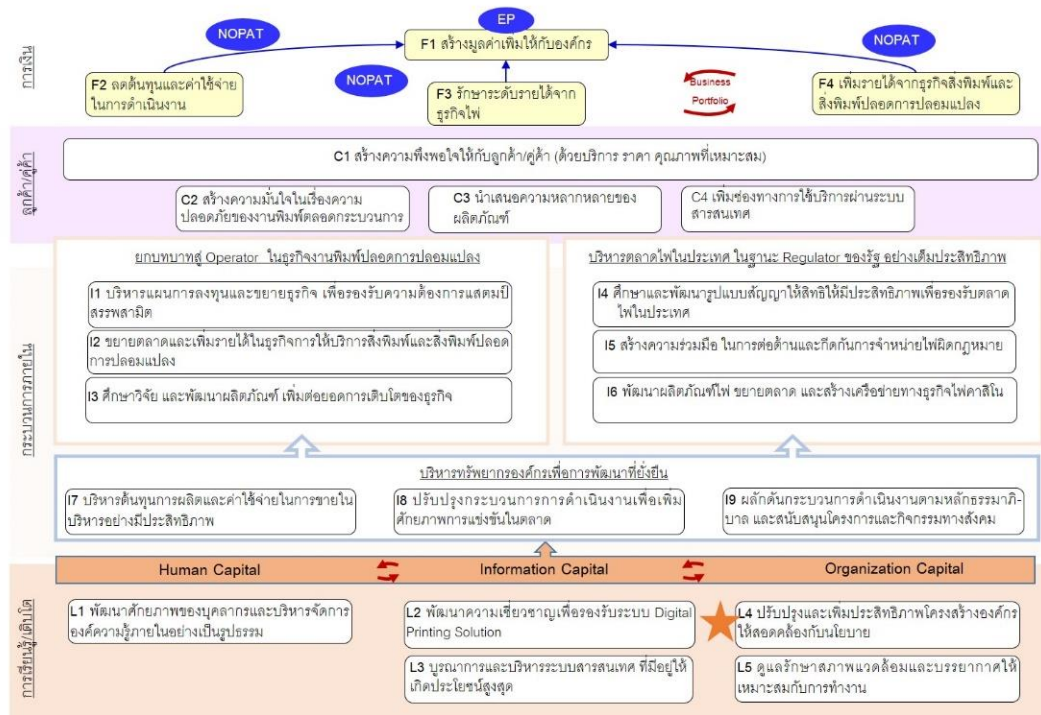
สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	300 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง	
งบประมาณ:	1,500,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	การเรียนรู้และเติบโต
	เป้าประสงค์	L4 ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561 – 2564 (ฉบับทบทวนปี 2561))

## Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



## รายละเอียดโครงการ

### หลักการและเหตุผล

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้มีการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการเสริมสร้างคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการให้บริการที่ได้มาตรฐานและตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาดและที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคงเพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชนโดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไป ในอัตราที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่

จากแนวนโยบายดังกล่าว กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดนโยบายที่จะพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้จึงมีแนวคิดที่ให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) โดยมีแนวทางที่จะสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า จึงได้กำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management- EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทบทวน ปรับปรุงระบบดังกล่าว และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอต่อไป

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2562 นี้ มุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการระบบ EVM สู่ระดับศูนย์ธุรกิจหรือที่เรียกว่า ศูนย์ EVM เพื่อให้การบริหารจัดการ EVM สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ที่ปรับสู่การขยายธุรกิจใหม่ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และให้การบริหารงานเป็นมาตรฐานเช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ที่ได้ดำเนินงานระดับศูนย์ EVM

รวมทั้งยังมุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงระบบ EVM กับการบริหารจัดการขององค์กร และการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร. ประจำปี 2562 โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมหลักดังนี้

#### กิจกรรมหลักที่ 1: การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

- การพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard ระดับองค์กร
- การพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ คำนวณและวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ระดับองค์กร
- วิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree

#### กิจกรรมหลักที่ 2: การเชื่อมโยงแนวคิด EVM กับการบริหารจัดการองค์กร

- การทบทวนแผนวิสาหกิจ ให้สอดคล้องตามแนวคิดระบบ EVM
- การนำแนวคิดระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน รวมถึงจัดทำคู่มือพร้อมกรณีศึกษา
- การเชื่อมโยงระบบ EVM กับ การกำหนดระดับผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง

#### กิจกรรมหลักที่ 3: การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM

- ผลความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) รายไตรมาส
- ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ และผลการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard ระดับองค์กร รายไตรมาส
- ความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ รวมถึงการคำนวณ ประเมินค่า EP ของโครงการ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

#### กิจกรรมหลักที่ 4: การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

- การทบทวนและจัดทำแผนดำเนินงานของสำนักงานฯ อย่างเป็นระบบ ให้เชื่อมโยงและบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

นอกจากการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ EVM แล้ว โรงงานไฟฟ้ยังมุ่งหวังการพัฒนาให้ความรู้ความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทิศทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ในอนาคต และนำจัดการสัมมนาให้ความรู้ต่อผู้บริหารและบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ที่เหมาะสม

#### วัตถุประสงค์

การดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2562 ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อพัฒนาระบบ EVM ต่อเนื่องตามนโยบายของ สคร. ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ และกิจกรรมการเชื่อมโยงแนวคิด EVM กับกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นการต่อยอดและขยายผลจากระยะที่ผ่านมาอันประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ดังนี้
  - การคำนวณ และวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ระดับองค์กร รายไตรมาส ปีบัญชี 2562
  - การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดระบบ EVM โดยกำหนดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า หรือ EP Driver Tree เชิงลึกเป็นองค์ประกอบ
  - การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร และระดับส่วนงาน
  - การติดตามความคืบหน้าของโครงการลงทุน และการวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM โดยการคำนวณผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของโครงการ
- 2) เพื่อติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรม EVM ต่อคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงให้ได้ทราบถึงความคืบหน้าและอุปสรรคในการดำเนินงาน พร้อมทั้งรับข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานต่อไป
- 3) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ ในการนำระบบ EVM มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพได้จริง

#### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- ข้อมูลทางการเงินแยกศูนย์ธุรกิจ

#### วิธีการดำเนินงาน

ดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ระดับศูนย์ธุรกิจ ประจำปี 2562 ตามขอบเขตและแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) การดำเนินงานต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
  - การพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ระดับองค์กร และศูนย์ธุรกิจ ปีบัญชี 2562 รายไตรมาส
  - การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ ระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร และระดับส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรสำหรับการประเมินผลในปี 2562 ทั้งนี้

มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ในแต่ละประเภทมุมมองหลัก (Perspective) ในภาพรวมของ  
โรงงานไฟ และเชื่อมโยง ถ่ายทอดสู่ระดับส่วนงานอย่างเหมาะสม

2) การทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ รวมถึงทบทวนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2562 เพื่อให้สอดคล้อง  
กับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver Tree)  
เชิงลึกเป็นองค์ประกอบ รวมถึงการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement  
Plan - SIP) พร้อมคาดการณ์ผลกระทบจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ SIP ต่อผลงานค่า EP ในระดับองค์กร

3) การวิเคราะห์โครงการลงทุน ประจำปี 2562 เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการ  
ลงทุนในอนาคต ตามแนวคิด EVM (ถ้ามี)

4) การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน EVM ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และ  
ผู้บริหารระดับสูง รายไตรมาส

- 5) การวางแผนบริหารจัดการ การฝึกอบรมและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง
- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และ BSC ระดับองค์กร และระดับส่วน  
งาน ประจำปี 2562 ตามโครงสร้างองค์กร
  - การฝึกอบรมให้กับบุคลากรโรงงานไฟเกี่ยวกับภาพรวมแนวคิดการเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์  
(EVM) และการนำระบบ EVM มาใช้ในโรงงานไฟ

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

โรงงานไฟสามารถนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value  
Management- EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและขยายผลการพัฒนาระบบ EVM สู่ระดับศูนย์ธุรกิจ ที่  
สอดคล้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์ในอนาคต

#### ความเสี่ยงของโครงการ

ข้อควรระวัง หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนรองรับ)
1. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เช่น การ จัดส่งงบการเงินไม่ทัน	- ตรวจสอบการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ
2. ความไม่เข้าใจในระเบียบข้อกำหนดในตัวชี้วัดแต่ ประเภท	- จัดให้มีการอบรมพนักงานและอธิบายถึงตัวชี้วัดแต่ละ ประเภทว่ามีวิธีการดำเนินงานจัดทำอย่างไร

หมายเหตุ (อื่นๆ)

-

แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2560	2561			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
			ต.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.	ก.ค.ส.ค.ก.ย.	
พัฒนาระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management -EVM) ระดับศูนย์ธุรกิจประจำปี 2562	100%						
1. พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	60	แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี ผลการวิเคราะห์ โครงการลงทุน					
- ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวคิด EVM และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี							
- จัดทำ BSC ระดับองค์กร และส่วนงาน							
- วิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM							
2. ติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	40						
- คำนวณผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์ ระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM รายไตรมาส							
- ผลการดำเนินงานตาม BSC รายไตรมาส							
- ผลการดำเนินงานตามโครงการลงทุน							
- ผลการดำเนินงานตามโครงการ SIP							

สัญลักษณ์ในการจัดทำ

■ การดำเนินงานในปีงบประมาณปัจจุบัน

**โครงการที่5: โครงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency)**

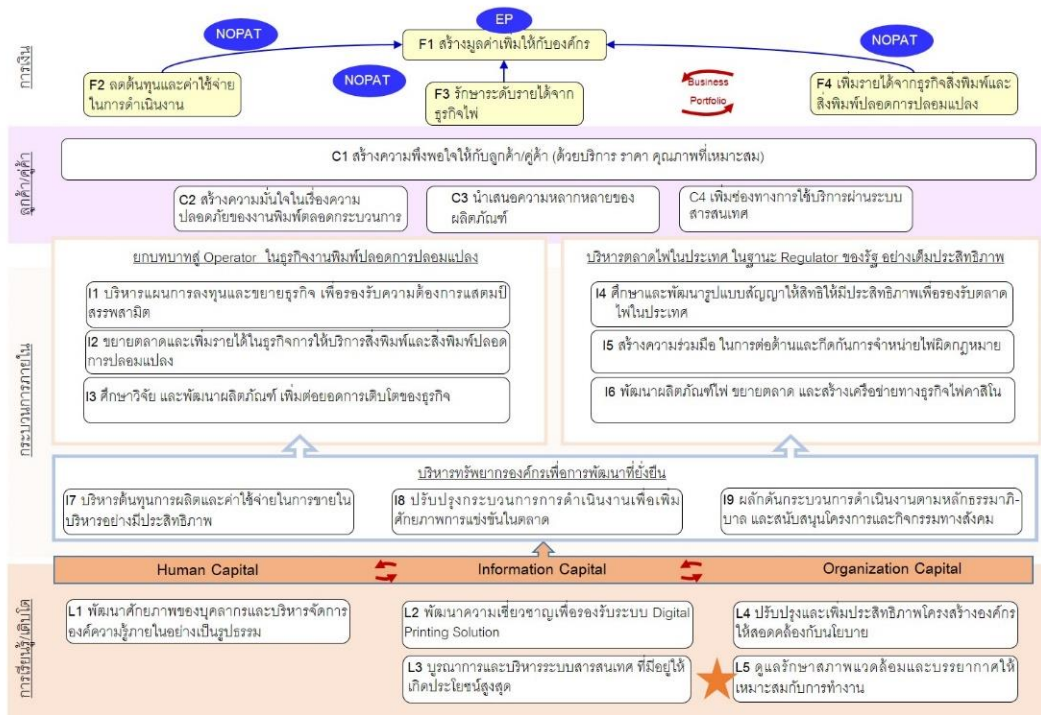
สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (365 วัน) (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)	
งบประมาณ:	500,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	กลยุทธ์จัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	การเรียนรู้/เติบโต
	เป้าประสงค์	L5 ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เหมาะสมกับการทำงาน

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561 – 2564 (ฉบับทบทวนปี 2561))

### Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)

## รายละเอียดโครงการ

### หลักการและเหตุผล

การเติบโตของเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมและการเพิ่มจำนวนมากขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรมนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อมทั้งประมาณการใช้ทรัพยากรวัตถุดิบและพลังงาน มลภาวะที่เกิดขึ้นจากตัววัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต การขนส่งรวมถึงการปล่อยของเสีย และการกำจัดของเสียใช้จากกระบวนการผลิตของภาคอุตสาหกรรมแนวทางการแก้ไขปัญหาภาวะที่เกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมในปัจจุบันมุ่งประเด็นไปที่การแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ อันได้แก่ การติดตามเฝ้าระวังผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมบริเวณใกล้เคียงรวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีการบำบัดใหม่มาใช้กับของเสียที่เกิดจากภาคอุตสาหกรรมก่อนปล่อยสู่ระบบนิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อมซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวมักนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิตและราคาของผลิตภัณฑ์ซึ่งไม่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรมเอง

แนวทางและทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรมสามารถสร้างขึ้นโดยคำนึงถึงองค์ประกอบหลักที่สำคัญคือ การสร้างสมดุล ระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและการปกป้องรักษาระบบนิเวศไปพร้อมๆกัน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากโดยยึดหลักการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ด้วยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรและลดการปล่อยมลพิษซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม โดยหลักการสร้างสมดุลดังกล่าวข้างต้นได้ถูกประยุกต์เป็นหลักการเชิงทฤษฎีเรียกว่า ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) เป็นหลัก การที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจที่ก้าวรุดหน้าเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดนั้นหากเดินควบคู่ไปได้พร้อมๆ กับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในแง่ของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการลดการเกิดมลพิษแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนขึ้น

ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ หรือ Eco-Efficiency มาจากสภาวะการณ์ ที่ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่ออัตราการบริโภคในปัจจุบันที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมมากขึ้น การแข่งขันที่วุ่นวุ่นมีรูปแบบที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์ในการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์และผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อเอาชนะคู่แข่งเท่านั้น หากแต่การแข่งขันในสภาวะที่ถูกบีบคั้นใหม่นี้ครอบคลุมถึงรายละเอียดดังนี้

- 1) ความพยายามลดการบริโภคทรัพยากร (Reducing the consumption of resources)  
หมายถึง การพยายามลดการใช้วัตถุดิบตั้งต้นในการผลิต พลังงาน น้ำ และที่ดิน ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการแปรใช้ใหม่(Recycle) ของผลิตภัณฑ์
- 2) ความพยายามลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Reducing the impact on nature)  
หมายถึง การลดการปล่อยของเสีย ได้แก่ น้ำทิ้ง ขยะ และสารพิษ ออกสู่สิ่งแวดล้อม
- 3) ความพยายามเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์และการบริการ (Increasing product or service value)  
หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้ผู้บริโภคได้รับผลประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ สินค้าและการบริการสูงสุด โดยส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติน้อยที่สุด

จากตึกกาการแข่งขันใหม่นี้ส่งผลให้แนวคิดประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ หรือ Eco-Efficiency นั้นเกิดขึ้น โดยมาจากการร่วมกันของคำว่า Ecology ที่แปลว่าระบบนิเวศ และ Economy ที่แปลว่าเศรษฐกิจ กับคำว่า Efficiency ททที่แปลว่า ประสิทธิภาพ ดังนั้น คำว่า Eco-efficiency คือ การจัดการให้ภาคธุรกิจมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยแนวทางที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านธุรกิจประสบความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจ มี 7 ประการ ดังนี้

- 1) ลดการใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบในการผลิตและการบริการ
- 2) ลดการใช้พลังงานในการผลิตและการบริการ
- 3) ลดการระบายสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม

- 4) เสริมสร้างศักยภาพการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่
- 5) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน
- 6) เพิ่มอายุของผลิตภัณฑ์
- 7) เพิ่มระดับการให้บริการแก่ผลิตภัณฑ์และเสริมสร้างธุรกิจบริการ

แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ดังกล่าวเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับภาคธุรกิจ เนื่องจากเป็นการสร้างความสมดุลระหว่าง ความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจซึ่งเน้นการเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรและการรักษาระบบนิเวศโดยการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กันนอกจากนี้ ยังเป็นดัชนีชี้วัดความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายโดยรวมของนานาประเทศในระยะยาวต่อไป

#### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

- 1) ลดการใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบในการผลิต ของโรงงานไฟ
- 2) ลดการใช้พลังงานในการผลิตและการบริการ ของโรงงานไฟ
- 3) ลดการระบายสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม ของโรงงานไฟ
- 4) เสริมสร้างศักยภาพการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ ของโรงงานไฟ
- 5) ส่งเสริมให้โรงงานไฟ มีการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน

#### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

#### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

- ควรดำเนินงาน

#### วิธีการดำเนินงาน

- จ้างที่ปรึกษา

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

- 1) โรงงานไฟ สามารถลดการใช้ทรัพยากรและลดการใช้พลังงาน
- 2) โรงงานไฟสามารถลดการระบายสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อมได้เพิ่มขึ้น
- 3) โรงงานไฟ มีการใช้ทรัพยากรหมุนเวียนและมีการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่

#### ความเสี่ยงของโครงการ

ข้อควรระวัง หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนรองรับ)
1. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแบบแผนที่กำหนด	- จัดให้มีการตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ



หมายเหตุ (อื่นๆ)

-

แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	งบ ดำเนินการ (บาท)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2561		2562			
				ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4		
				ค.ค.พ.ย.ธ.ค.	ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.	ก.ค.ส.ค.ก.ย.		
โครงการดำเนินงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – Efficiency)	100%	500,000							
1. กำหนดแผน Eco- efficiency									
2. รวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผล เรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ									
3. ดำเนินการวัดและ ประเมินผลตาม ISO 14045									
4. นำผลมาพิจารณากำหนด แนวทางในการปรับปรุงเพื่อให้ เข้าสู่มาตรฐาน									
5. กำหนดแผนงานและ กิจกรรมในการปรับปรุงผล เพื่อให้เข้าสู่มาตรฐาน ISO 14045									

สัญลักษณ์ในการจัดทำ

การดำเนินงานในปีงบประมาณปัจจุบัน

**โครงการที่6: โครงการศึกษาพัฒนาการจำหน่ายสินค้า และประชาสัมพันธ์**

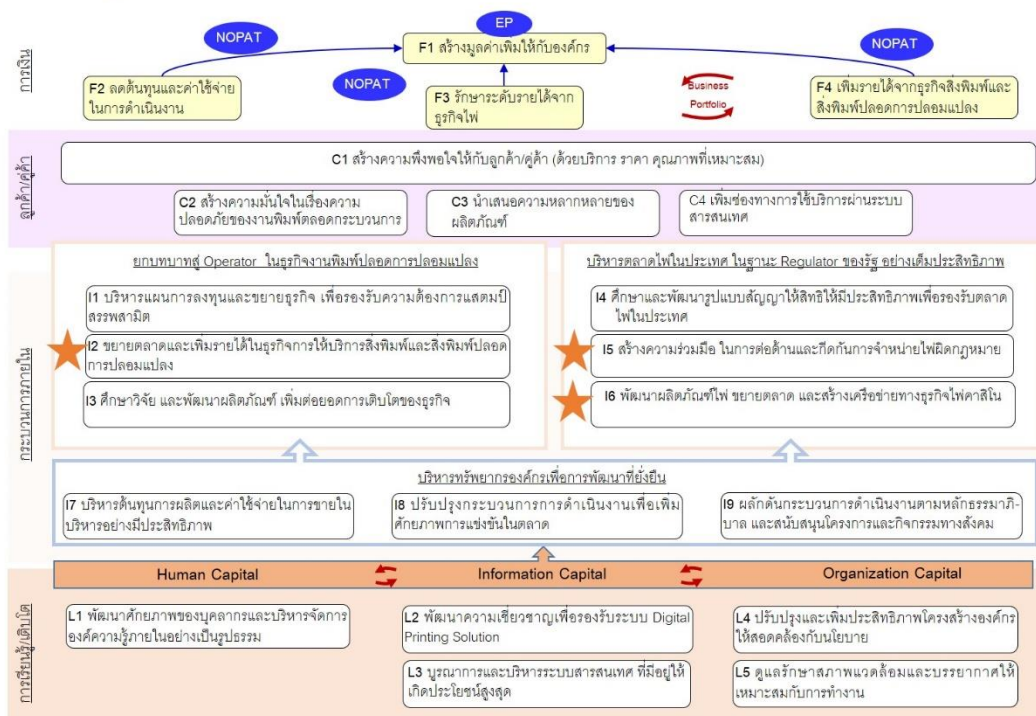
สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	300 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง	
งบประมาณ:	2,000,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	<ol style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การยกยebabหาสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ <ul style="list-style-type: none"> <li>ประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการ</li> </ul> </li> <li>กลยุทธ์การบริหารตลาดไฟในประเทศ ในฐานะ Regulator ของรัฐ อย่างเต็มประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ</li> <li>ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน</li> </ul> </li> </ol>	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	<p>12 ขยายตลาดและเพิ่มรายได้ในธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง</p> <p>15 สร้างความร่วมมือ ในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายไฟผิดกฎหมาย</p> <p>16 พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟ ขยายตลาด และสร้างเครือข่ายทางธุรกิจไฟเคาสิโน</p>

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561 – 2564 (ฉบับทบทวนปี 2561))

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)

## รายละเอียดโครงการ

### หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์สู่ตลาดไฟต่างประเทศ (คาลิโน) และให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ และทำการตลาดเชิงรุก เช่น การจัดกิจกรรมออกบูธ โบว์ชัวร์ แคตตาล็อก เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

การดำเนินงานโครงการศึกษาพัฒนาการจำหน่ายสินค้า และประชาสัมพันธ์ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าของโรงงานไฟ
- 2) เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กร และผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของโรงงานไฟให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้แก่โรงงานไฟ

### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- จำนวนครั้งที่เข้าพบลูกค้า

### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

- ควรดำเนินงาน

### วิธีการดำเนินงาน

- จ้างที่ปรึกษา

### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

- 1) สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์โรงงานไฟ เป็นที่รู้จัก ในระดับนานาชาติ
- 2) สามารถเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟ ได้ในอนาคต

### ความเสี่ยงของโครงการ

ข้อควรระวัง หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น	แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนรองรับ)
1. เนื่องจากเป็นการลงพื้นที่แสดงสินค้าคาลิโนครั้งแรก และยังไม่เคยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า สถานคาลิโนจึงอาจจะไม่ให้ความร่วมมือ หรือยังไม่ให้ข้อมูลต่างๆ กับโรงงานไฟเท่าที่ควร	ศึกษาประสบการณ์จริงเกี่ยวกับสถานคาลิโนบริเวณชายแดนประเทศไทย

### หมายเหตุ (อื่นๆ)

-

### แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2560	2561			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
			ต.ค. พ.ย. ธ.ค.	ม.ค. ก.พ. มี.ค.	เม.ย. พ.ค. มิ.ย.	ก.ค. ส.ค. ก.ย.	
โครงการศึกษาพัฒนาการจำหน่ายสินค้า และ ประชาสัมพันธ์	100%						

### สัญลักษณ์ในการจัดทำ

การดำเนินงานในปีงบประมาณปัจจุบัน

**โครงการที่7: โครงการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ**

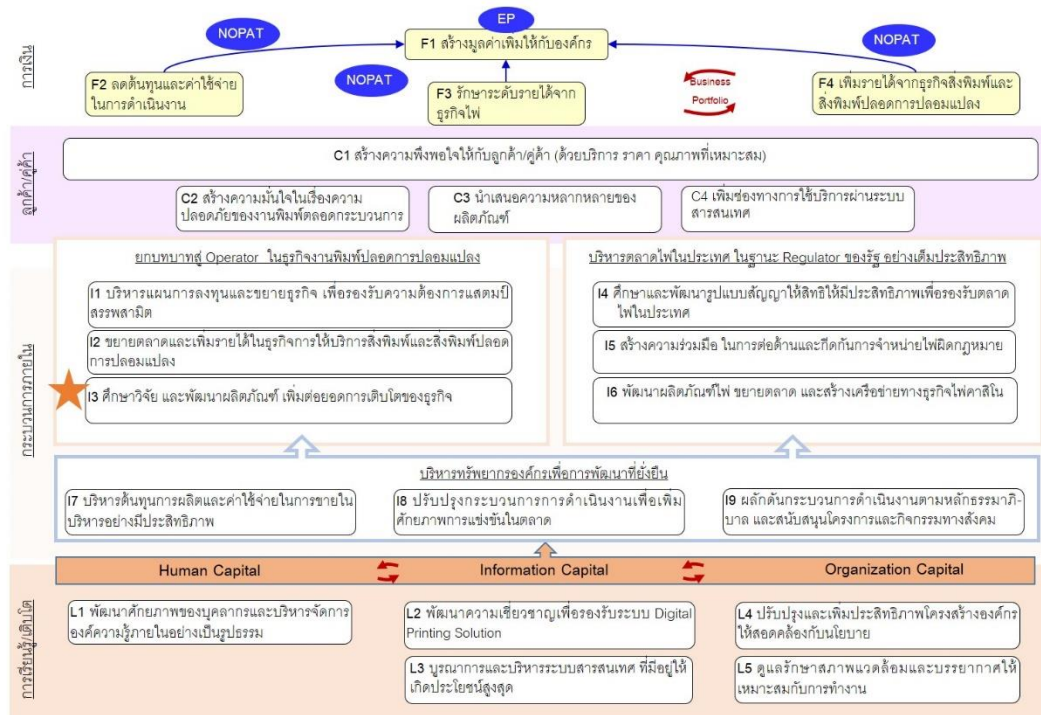
สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (365 วัน) (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)	
งบประมาณ:	1,000,000 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	1. กลยุทธ์การยกยทบาท Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ - ศึกษาช่องทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ธุรกิจ Digital Printing Solution	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	13 ศึกษาวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพิ่มต่อยอดการเติบโตของธุรกิจ

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2561 – 2564 (ฉบับทบทวนปี 2561))

## Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2562



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)

## รายละเอียดโครงการ

### หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันโรงงานไฟ มีความพร้อมและมีศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายไฟทุกชนิด จึงต้องการขยายตลาดโดยเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าออกนอกประเทศ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายไฟ ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด ยังตระหนักถึงการเปิดเสรีทางการค้าที่จะส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟเป็นอย่างมาก จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพสินค้า ด้านการตลาดและการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าไฟส่งออก โดยมีความประสงค์ที่จะดำเนินการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญมาพัฒนาให้เหมาะสมต่อกระบวนการผลิต การตลาด และการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าไฟส่งออกของโรงงานไฟต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

การดำเนินงานโครงการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาดูงานต่างประเทศ
- 2) เพื่อหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายไฟส่งออก
- 3) เพื่อสร้างเพิ่มรายได้แก่โรงงานไฟ

### เป้าหมาย/ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน

- ดำเนินการให้สำเร็จตามแผน

### ความจำเป็นในการดำเนินงาน

- ต้องดำเนินงาน หลีกเลี่ยงไม่ได้

### วิธีการดำเนินงาน

- จ้างที่ปรึกษา

### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

- 1) คนอ.ฯ ได้ศึกษาประสบการณ์จริงของตลาดต่างประเทศ
- 2) รง.พ. มีลูกค้าเป้าหมาย และมีช่องทางการจำหน่ายไฟส่งออกเพิ่มมากขึ้น
- 3) รง.พ. มีรายได้จากการจำหน่ายไฟส่งออกเพิ่มมากขึ้น



## ความเสี่ยงของโครงการ

ข้อควรระวัง หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนรองรับ)
1. อุบัติเหตุจากการเดินทางในต่างประเทศ	- ทำประกันการเดินทาง ก่อนการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ
2. เอกสารต่างๆที่ใช้ในการเข้าร่วมงานไม่ครบถ้วน	- ทำการตรวจสอบการดำเนินงานในการจัดส่งเอกสารต่างๆในแต่ละขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ

## หมายเหตุ (อื่นๆ)

-

## แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ผลผลิต/ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2560	2561			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
			ต.ค. พ.ย. ธ.ค.	ม.ค. ก.พ. มี.ค.	เม.ย. พ.ค. มิ.ย.	ก.ค. ส.ค. ก.ย.	
โครงการศึกษาดูงานตลาดต่างประเทศ	100%						

## สัญลักษณ์ในการจัดทำ

■ การดำเนินงานในปีงบประมาณปัจจุบัน