



# แผนแม่บทนมวัวถาวร (IM) ปี 2566 - 2570 (สำหรับปี 2567)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย  
(อ.ส.ค.)

จัดทำโดย  
แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

# สารบัญ

เนื้อหา	หน้าที่
ข้อมูลองค์กร	3
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>9</b>
1.1 ความเชื่อมโยงของแผนองค์กร	9
1.2 วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการนวัตกรรม	10
<b>บทที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการนวัตกรรม</b>	<b>13</b>
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	13
2.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร	14
2.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix	14
2.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	17
2.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	17
2.6 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570	17
<b>บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม</b>	<b>19</b>
3.1 กระบวนการนวัตกรรม	19
3.2 กรอบแนวทางในการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรม (M) ปี 2566 – 2570	20
3.3 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมของ อ.ส.ค.	20
<b>บทที่ 4 แผนปฏิบัติงาน/โครงการ ประจำปี 2567</b>	<b>21</b>
4.1 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อความเข้มแข็งของ อ.ส.ค.	21
<b>บทที่ 5 การติดตามและประเมินผล</b>	<b>22</b>
5.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การติดตามและประเมินผล	22
5.2 แนวทางการติดตามและการประเมินผล	22
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>23</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>24</b>
<b>ภาคผนวก (ก)</b>	<b>24</b>
นโยบายด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM)	
<b>ภาคผนวก (ข)</b>	<b>25</b>
แผนแม่บทนวัตกรรม พ.ศ.2563-2565 (สำหรับปี 2565)	
<b>ภาคผนวก (ค)</b>	<b>26</b>
ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค. ด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2564 หัวข้อการจัดการนวัตกรรม	
<b>ภาคผนวก (ง)</b>	<b>27</b>
คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) ประจำปี 2565	

## ข้อมูลองค์กร

### ความเป็นมา

เดือนกันยายน พ.ศ.2503 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตรและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง เสด็จประพาสทวีปยุโรป ในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้น ความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทยและประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนน่าส์ ซอนเดอร์เกอร์ต ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการผลิตสุกรของ FAO (Food and Agricultural Organization United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959)

จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนม ในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอนเดอร์เกอร์ต ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมา เดือนมกราคม พ.ศ.2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิต และศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอแมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ

วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ ความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดย Danish Agricultural Marketing board จัดสรรเงินช่วยเหลือจำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น สำหรับดำเนินโครงการเป็นระยะเวลา (8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการในปี พ.ศ.2509 (ค.ศ.1966) พร้อมกับสนับสนุนเงินจำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปี อันเป็น การตอบสนองพระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศ มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย - เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทยเดนมาร์ก จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีชื่อว่า องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย “อ.ส.ค.” หรือ Dairy Farming Promotion Organization of Thailand (D.P.O.) มีสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอแมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และพัฒนาอุตสาหกรรมต่อไป ซึ่งรัฐบาลไทยได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคมของทุกปีเป็น “วันโคนมแห่งชาติ”

### วัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามการจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2535, (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2537, (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2538, (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2544, (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552 มาตรา 7 ของ อ.ส.ค. โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

## ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม



ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคโคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

## ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิต ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ



ผลิต ชื้อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนม และเนื้อ โคนมและ สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอและ อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม และผลิตภัณฑ์นม

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

1. ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ชื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำนำ รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ในและนอกราชอาณาจักร

2. จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมการทำงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นส่วนของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ
3. ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ
4. สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือน้ำอเนาะ ห้องเย็น รถตู้เย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื่อ
5. รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชนหรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.
6. กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

### วิสัยทัศน์ อ.ส.ค.

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

### นิยามวิสัยทัศน์

  
**THAI-DENMARK**  
DAIRY FARMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DFPO)

**วิสัยทัศน์(Vision) แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570**  
 "พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า"  
 Dairy Industrial Development for a Better Life

**คำนิยามวิสัยทัศน์**

“อ.ส.ค. มุ่งมั่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การยกระดับมาตรฐานฟาร์มและเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer สามารถผลิตนมดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพตอบโจทย์วิถีชีวิตของผู้บริโภคที่รักสุขภาพ ดูแล ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมถึงการพัฒนางานใหม่ที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

.....

จัดทำโดย : แผนกประสานสัมพันธ์ ฝ่ายอำนวยการ

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)**

Strengths	Weaknesses
<p><b>S1</b> ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ %100และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย</p> <p><b>S2</b> ตราสินค้าไทย เดนมาร์ค เป็นแบรนด์และยอดขาย - ในกลุ่ม 1 อันดับGeneral Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ</p> <p><b>S3</b> มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP codex/HACCP รวมทั้ง โรงงานผลิตภัณฑ์นมครอบคลุมพื้นที่ทั้ง ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ 4และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย</p> <p><b>S4</b> เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p><b>W1</b> ผลประกอบการทางการเงิน ทั้งความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง มีแนวโน้มลดลง รวมทั้งความสามารถในการบริหารงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย</p> <p><b>W2</b> แนวโน้มยอดขายลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย โดยยังขาดการทำการตลาดเชิงรุก และการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่ายไม่เป็นระบบ</p> <p><b>W3</b> โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ</p> <p><b>W4</b> การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยีงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร</p> <p><b>W5</b> ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์คาดการณ์ผล และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าและคู่แข่ง</p>
Opportunities	Threats
<p><b>O1</b> แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น</p> <p><b>O2</b> โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.</p> <p><b>O3</b> รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น</p> <p><b>O4</b> โอกาสในการสร้างความร่วมมือกับ .ค.ส. หน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่</p> <p><b>O5</b> แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.</p>	<p><b>T1</b> ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนมทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้งที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ .ค.ส.</p> <p><b>T2</b> ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบและราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม</p> <p><b>T3</b> มาตรการ FTA ออสเตรเลียนิวซีแลนด์ ส่งผลให้ % 0 ภาษีการนำเข้านมผงเป็นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ค.ส.</p> <p><b>T4</b> การแข่งขันของสินค้าทดแทน มีความรุนแรงมากขึ้น</p> <p><b>T5</b> อัตราการเกิดใหม่ของประชากรมีแนวโน้มลดลง ในระยะยาวอาจมีผลต่อจำนวนลูกค้านมเด็ก รวมทั้งจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรุ่นใหม่</p>

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

- 1) โรงงานมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ครบทั้ง 4 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model
- 2) เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงาม รวมทั้งผู้สูงอายุ

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

- 1) ผลกระทบของโรคระบาดหรืออุบัติใหม่ทั้งในคนและโคนม อัตราการเกิดใหม่ของประชากรที่มีแนวโน้มลดลง มาตรการ FTA และกลไกการควบคุมราคาม รวมถึงการแข่งขันของสินค้าทดแทนที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขาย ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่อง และความสามารถในการบริหารงบลงทุนมีแนวโน้มลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 2) ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ (COVID-19) ทำให้ลูกค้ามีพฤติกรรมซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ขณะที่โครงสร้างองค์กร ระบบงานและบุคลากรยังไม่รองรับการทำ Digital Marketing อีกทั้งบุคลากรยังขาดทักษะการนำข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์

### สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency : CC)



### สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency : CC)

#### CC ปัจจุบัน

- CC1** ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- CC2** ตราสินค้าไทย-เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่ละเอียดอ่อน อันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ

#### CC อนาคต

- CC3** ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคง และยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค.

# ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร



## ค่านิยม

อ.ส.ค. “องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ”



**วัฒนธรรมองค์กร** เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย





# บทที่ 1 บทนำ

## 1.1 ความเชื่อมโยงของแผนที่องค์กร

### การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และกลยุทธ์

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

กลยุทธ์ P1 ยกกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ P2 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ C1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า

กลยุทธ์ C2 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและการตลาดเชิงรุกผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่

SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ L2 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก

กลยุทธ์ L4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

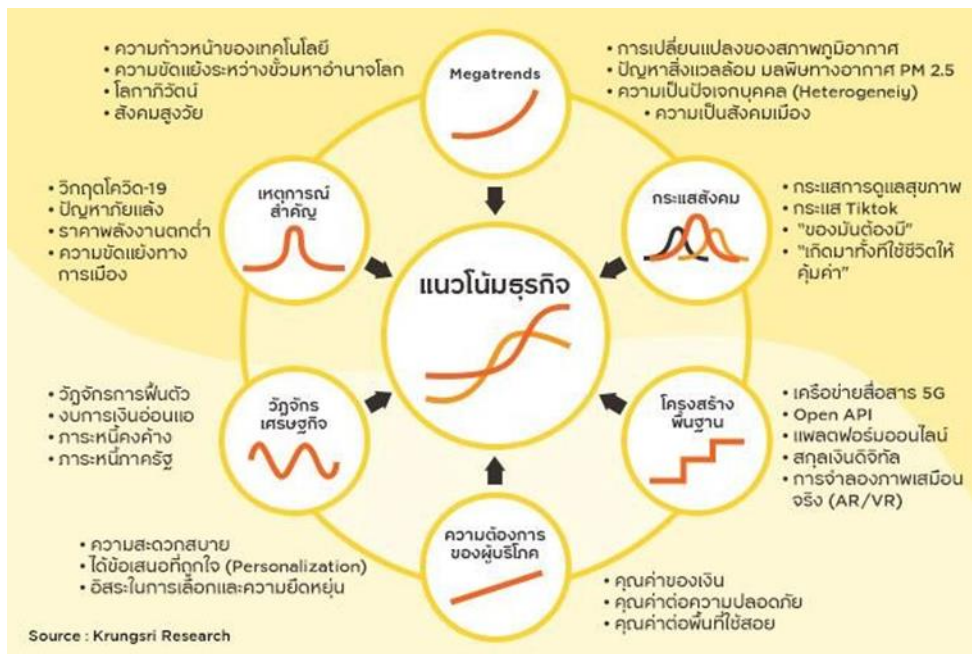
กลยุทธ์ P3 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

กลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

## 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการนวัตกรรม

วิกฤตโควิด-19 ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญหลายอย่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่อย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน และยังคงส่งผลต่อเศรษฐกิจในวงกว้าง การเปลี่ยนแปลงบางอย่างจะเลือนหายไปกับกาลเวลา ขณะที่การเปลี่ยนแปลงอีกอย่างจะไม่กลับมาเหมือนเดิม สิ่งดังกล่าวเรียกว่า “ภาวะปกติใหม่” (New Normal) ซึ่งเกิดจากปัจจัยแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น Megatrends กระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐาน ความต้องการของผู้บริโภค และวัฏจักรเศรษฐกิจ จนอาจทำให้ธุรกิจหลายประเภท ไม่สามารถ แข่งขันหรืออยู่รอดได้หากยังยึดติดกับโมเดลธุรกิจรูปแบบเดิม เพราะในภาวะปกติใหม่ที่มีสภาพการแข่งขันและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปมาก กลยุทธ์ทางธุรกิจในลักษณะเดิม เช่น การทุ่มงบการตลาด การพัฒนาสินค้าและบริการ หรือกระทั่งการลดต้นทุน อาจไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ดังนั้นภาคธุรกิจจึงต้อง เข้าใจบริบทของโลกใหม่เพื่อปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ในหลายกรณีธุรกิจจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงใน ลักษณะพลิกโฉม (Transformative) เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้มีความโดดเด่นและมีภูมิคุ้มกันต่อการถูก ทำลาย (Disrupt) การพลิกโฉมธุรกิจเพื่อเผชิญกับภาวะปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19 มี 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

### 1.2.1. ประเมินสภาพแวดล้อมของโลกใหม่ด้วยความเข้าใจอย่างรอบด้าน (Reassess)



(ที่มา: ดร.สมประวิณ มั่นประเสริฐ, Krungsri Research,2564)

### 1.2.2. ทบทวนศักยภาพของธุรกิจ (Review) โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ธุรกิจจะถูก Disrupt ในอนาคต

## ประเมินภาพรวมของธุรกิจ จากความเสี่ยงที่จะถูก Disrupt ในอนาคต

- ▶ กิจกรรมหลักของธุรกิจที่ต้องชะงักลง  
เช่น ธุรกิจสายการบิน โรงแรม ร้านอาหาร  
และห้างสรรพสินค้า
- ▶ ทรัพยากรหลักมีแต่ลดลง ยังไม่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น  
เช่น สิ้นทรัพยากรพลคลัง เงินทุนในหมุนเวียนธุรกิจ
- ▶ ลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนไป  
เช่น ต้องการความปลอดภัยจากตัวธุรกิจ  
ทั้งในเรื่องของสุขภาพ และความเชื่อมั่น
- ▶ รูปแบบการให้บริการ หรือช่องทางการให้บริการ  
แบบเดิมได้รับผลกระทบ ทำให้ต้องปรับใช้เทคโนโลยี  
ให้เข้ากับธุรกิจของเรา เช่น การจำหน่ายตัว  
หรือสินค้าผ่านแอปพลิเคชันในมือถือ

(ที่มา: ดร.สมประวิณ มันประเสริฐ, Krungsri Research,2564)

### 1.2.3. กำหนดทิศทางใหม่ของธุรกิจที่จะมุ่งไปอนาคต (Redirect) โดยให้ความสำคัญกับการสร้างโมเดลธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง นอกเหนือจากการเพิ่มประสิทธิภาพ การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

## กำหนดทิศทางของธุรกิจ ให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ต้องเน้นสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ ให้ทันสมัย  
มีจุดขายที่แตกต่าง ใช้งานได้ง่าย เช่น

ธุรกิจร้านอาหาร จากการทำขายแบบสำเร็จรูป  
เมื่อความต้องการของผู้คนเปลี่ยนไป  
เลยออกผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นแคปซูลกาแฟ  
ให้ผู้บริโภคสามารถทำกาแฟได้เอง รสชาติ  
เหมือนทานที่ร้าน

การทำแบบนี้เป็นการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจ  
ให้เหนือกว่าคู่แข่ง

(ที่มา: ดร.สมประวิณ มันประเสริฐ, Krungsri Research,2564)

**1.2.4 สร้างโมเดลธุรกิจใหม่อยู่เสมอ (Reinvent)** โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ตอบโจทย์ของผู้บริโภค และการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ หัวใจของขั้นตอน Reinvent คือกระบวนการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ แม้ว่าโมเดลธุรกิจใหม่จะยังไม่มีตลาดที่ชัดเจนในวันนี้แต่อาจมีศักยภาพที่จะสร้างตลาดในอนาคต และหลีกเลี่ยงการประเมินคุณค่าของนวัตกรรมดังกล่าวด้วยโมเดลธุรกิจเดิม การตอบโจทยกลุ่มลูกค้าเดิม หรือการวัดความสำเร็จที่ผลตอบแทนเท่านั้น นอกจากนี้ การกระจายการลงทุนไปในหลายโครงการจะช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างโมเดลธุรกิจที่มีศักยภาพสูงมากพอจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ตลาดได้ (Disruptive innovation)

**1.2.5. ปฏิรูปโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์กร (Reform)** เพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สู่องค์กรที่เป็นเลิศ มีโมเดลธุรกิจเหนือคู่แข่ง การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบเฉพาะตัว (Proprietary Advantage) เหนือคู่แข่ง จึงจำเป็นต้องปฏิรูปองค์กรให้ทุกฟันเฟืองมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรประเมินได้จากลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่

1) พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร ว่ามีการจัดสรรเวลาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เข้าใจง่ายหรือไม่มีการสื่อสารภายในองค์กรถึงเหตุผลที่มาที่ไปของทิศทางขององค์กรตลอดจนแนวทางในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ สำหรับธุรกิจในอนาคตมากนักน้อยเพียงใด และมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับด้านนี้เพียงพอหรือไม่

2) โครงสร้างองค์กร ว่ามีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่และพันธกิจหลักเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมที่แยกออกจากรางงานด้านบริหารหรือไม่ เช่น Ping An ซึ่งเป็นบริษัทประกันภัยยักษ์ใหญ่ของจีนได้ตั้งตำแหน่งประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านการสร้างธุรกิจ (Chief Entrepreneur Officer) ที่เน้นการพัฒนาธุรกิจในอนาคตให้มีอำนาจเทียบเท่าประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Office: CEO) อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่ทำหน้าที่สร้างสรรค์นวัตกรรมต้องมีการทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานหลักที่หาธุรกิจด้วย โดยต้องมีระบบจูงใจให้แก่การคิดค้นนวัตกรรมและการลองผิดลองถูก

3) วัฒนธรรมองค์กร มีเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมเพียงพอที่จะสามารถดึงคนเก่งมาร่วมงานด้วยและพัฒนาทักษะบุคลากร ตลอดจนมีกระบวนการในการประเมินศักยภาพของนวัตกรรม

## บทที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการนวัตกรรม

### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

จะประกอบไปด้วยการประเมิน 7 ประเด็น คือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) การบริหาร (Style) ศักยภาพและข้อจำกัดในเรื่องระบบดาเนินการ (System) ศักยภาพและข้อจำกัดในเรื่องทุนมนุษย์องค์กร (Staff) ทักษะ (Skill) และความเข้มแข็งขององค์กร (Shared Value) จากการวิเคราะห์ อ.ส.ค. ใน 7 ประเด็นนี้โดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมจากทุกหน่วยงาน จากนั้นจึงสรุปประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ ดังนี้

7s Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Strategy	<ol style="list-style-type: none"> <li>องค์กรมีนโยบายการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการลงทุนที่ชัดเจน ภายใต้โครงสร้างการบริหาร</li> <li>มีนโยบายการสร้างทุนมนุษย์ด้วยการพัฒนาทักษะจากภายใน สร้างความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อจำกัดด้านข้อมูลสารสนเทศต่อ Big Data ที่ยังไม่สามารถนำมาผลมาสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลแบบ Real Time ได้ (ดิจิทัล)</li> <li>ต้องการกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ทุนมนุษย์, Successor Plan)</li> </ol>
Structure	<ol style="list-style-type: none"> <li>การสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการจัดการระบบการบริหารและการประเมินอย่างมีมาตรฐาน</li> <li>มีทรัพยากรทั้งที่ดินและทุน เพียงพอต่อการพัฒนา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างระบบการทำงานขององค์กรแบ่งด้วยภารกิจหลัก อาจไม่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมที่ต้องใช้ทักษะองค์กรรวม (รุก รับ ปรับ ถอย)</li> </ol>
Style	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกร ภาคสังคมและประชาชน ภาคมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและวิจัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงเกษตรกร ซึ่งในบางเกษตรกรรุ่นใหม่ยังไม่มีความสัมพันธ์กับองค์กร</li> </ol>
System	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีระบบต้นน้ำ เช่น ด้านสายพันธุ์โคนม ด้านอาหารโคนม และด้านการจัดการฟาร์ม ที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระบบพัฒนาทุนมนุษย์ยังอยู่ในระหว่างดำเนินการ เพื่อเป็นกลไกผลักดันต่อการเป็นบุคลากรสมรรถนะสูง นำสู่การเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้</li> </ol>
Staff (SCM)	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำลังพัฒนาเพิ่มจำนวนบุคคลต้นแบบและเปลี่ยนแปลงบรรยากาศให้เป็นองค์กรนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (นำมาซึ่งความผูกพันขององค์กร)</li> </ol>
Skill	<ol style="list-style-type: none"> <li>อ.ส.ค. มีความสามารถในการผลิตน้ำเชื้อพ่อพันธุ์โคนมที่ได้มาตรฐาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรบางส่วนไม่คุ้นชินกับการทำงานบนทักษะองค์กรรวม และการคิดเชิงระบบ</li> <li>บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี</li> </ol>
Shared Value	<ol style="list-style-type: none"> <li>องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ภาพจำและการระบุคุณค่าอาจยังไม่ชัดเจน</li> </ol>

## 2.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร

โอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลความสามารถในการแข่งขัน ประกอบไปด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้อง 6 ประเด็น คือ ทิศทางเศรษฐกิจ (Economics) ทิศทางสังคม (Social) ทิศทางเทคโนโลยี (Technology) และทิศทางสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งปัจจัยพวกนี้จะเป็นตัวกำหนดส่วนผสมทางนวัตกรรม อีกส่วนคือ ทิศทางกฎหมาย (Law) มักสอดคล้องกับทิศทางนโยบาย (Politics) ดังนั้น การทำความเข้าใจองค์รวมของทิศทางนโยบายและกฎหมายร่วมกับทิศทางเศรษฐกิจ ทิศทางสังคม ทิศทางเทคโนโลยี และทิศทางสิ่งแวดล้อม

PESTEL Model	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
Politics	1. นโยบายภาครัฐ จากยุทธศาสตร์ชาติ สู่อุตสาหกรรมกระทรวงเกษตร ในการสร้างความเข้มแข็งจากฐานเกษตรและอาหาร (BCG Model)	1. การเปิดการค้าเสรีและตลาด
Economics	1. การเติบโตของเศรษฐกิจในอาเซียน 2. การให้คุณค่ากับความเป็นประเทศ และวัฒนธรรม รวมทั้งการสนับสนุนธุรกิจที่มีทิศทางเติบโตแบบยั่งยืน 3. ความต้องการท่องเที่ยวและบริโภคในประเทศเพิ่มขึ้น	1. กระแสทวนโลกาภิวัตน์ (De-globalization) 2. ภาวะหนี้ครัวเรือนและหนี้ภาครัฐ 3. โควิด-19 เศรษฐกิจไทยเข้าสู่ภาวะถดถอยจากการ lockdown
Social	1. พฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้บริโภคใส่ใจสุขภาพ 2. ความหลากหลายของการต้องการอาหารในแต่ละช่วงวัย	1. ลักษณะวิถีชีวิตและการปรับโครงสร้างโลก (Global Metamorphosis)
Technology	1. มีศักยภาพ และโอกาสทางธุรกิจด้วย Platform Economy และ Digital Technology	1. เกษตรกรเครือข่ายยังมีข้อจำกัดหรือขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน
Environment	1. กระแสการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในทิศทางบวก	1. ประเด็นปัญหาภาวะโลกร้อนจากคอนม
Law	1. กฎหมายที่มีนโยบายการร่วมทุนระหว่างหน่วยงานเพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมและทุนมนุษย์	-

## 2.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตาราง ที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ในการนำเทคนิคที่ เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

(2) กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัด จากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

(3) กลยุทธ์เชิงปรับ (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงปรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

(4) กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงถอย ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ดังนั้นทำ TOWS Analysis เพื่อประเมินทิศทางยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อสู่เป้าสำเร็จ

ปัจจัยภายใน (Internal Factor)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีนโยบายการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการลงทุนที่ชัดเจน ภายใต้โครงสร้างการบริหาร	W1 ข้อจำกัดด้านด้านข้อมูลสารสนเทศต่อ Big Data ที่ยังไม่สามารถนำมาผลมาสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลแบบ Real Time ได้ (ดิจิทัล)
S2 มีนโยบายการสร้างทุนมนุษย์ด้วยการพัฒนาทักษะจากภายใน สร้างความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	W2 ต้องการกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ทุนมนุษย์, Successor Plan)
S3 การสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการจัดการระบบการบริหารและการประเมินอย่างมีมาตรฐาน	W3 โครงสร้างระบบการทำงานขององค์กรแบ่งด้วยภารกิจหลัก อาจไม่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมที่ต้องใช้ทักษะองค์กรรวม (รุก รับ ปรับ ถอย)
S4 มีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกร ภาคสังคมและประชาชน ภาคมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและวิจัย	W4 เข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงเกษตรกร ซึ่งในบางเกษตรกรรุ่นใหม่ ยังไม่มีความสัมพันธ์กับองค์กร
S5 มีทรัพยากรทั้งที่ดินและทุน เพียงพอต่อการพัฒนา	W5 ระบบพัฒนาทุนมนุษย์ยังอยู่ในระหว่างดำเนินการเพื่อเป็นกลไกผลักดันต่อการเป็นบุคคลากรสมรรถนะสูง นำสู่การเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้
S6 มีระบบต้นน้ำ เช่น ด้านสายพันธุ์โคนม ด้านอาหารโคนม และด้านการจัดการฟาร์ม ที่มีประสิทธิภาพ	W6 กำลังพัฒนาเพิ่มจำนวนบุคคลต้นแบบและเปลี่ยนบรรยากาศ ให้เป็นองค์กรนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (นำมาซึ่งความผูกพันขององค์กร)
S7 องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร	W7 บุคลากรบางส่วนไม่คุ้นชินกับการทำงานบนทักษะองค์กรรวม และการคิดเชิงระบบ
S8 ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก	W8 บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี
	W9 ภาพจำและการระบุคุณค่าอาจยังไม่ชัดเจน

ปัจจัยภายนอก (External Factor)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
T1 นโยบายภาครัฐ จากยุทธศาสตร์ชาติ สู่ยุทธศาสตร์กระทรวง เกษตร ในการสร้างความเข้มแข็งจากฐานเกษตรและอาหาร (BCG Model)	O1 การเปิดการค้าเสรีและตลาดทุน
T2 การเติบโตของเศรษฐกิจในอาเซียน	O2 กระแสทวนโลกาภิวัตน์ (De-globalization)
T3 การให้คุณค่ากับความเป็นประเทศ และวัฒนธรรม รวมทั้งการ สนับสนุนธุรกิจที่มีทิศทางทางการเติบโตแบบยั่งยืน	O3 ภาวะหนี้ครัวเรือนและหนี้ภาคธุรกิจ
T4 ความต้องการท่องเที่ยวและบริโภคในประเทศเพิ่มขึ้น	O4 โควิด-19 เศรษฐกิจไทยเข้าสู่ภาวะถดถอยจากการ lockdown
T5 พฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้บริโภคใส่ใจสุขภาพ	O5 เกษตรกรเครือข่ายยังมีข้อจำกัดหรือขาดทักษะการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน
T6 ความหลากหลายของการต้องการอาหารในแต่ละช่วงวัย	
T7 มีศักยภาพ และโอกาสทางธุรกิจด้วย Platform Economy และ Digital Technology	
T8 กระแสการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในทิศทางบวก	
T9 กฎหมาย ที่มีนโยบายการร่วมทุนระหว่างหน่วยงานเพื่อร่วมสร้าง นวัตกรรมและทุนมนุษย์	

จากแนวทางทิศทางในการทากลยุทธ์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร  
อ.ส.ค. ในแต่ละรูปแบบหรือสถานการณ์ ณ เวลานั้น มีทั้งหมด 4 แนวทาง ดังนี้

**2.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)** คือ การใช้ความ  
เข้มแข็งของฐานกิจการและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นบวกที่จะสนับสนุนองค์กรเพื่อเป็นนามแห่งชาติ

(1) การร่วมมือกับพันธมิตรขององค์กร เพื่อสร้างทิศทางนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรโดย  
การทำโครงการนวัตกรรมสุขภาพเพื่อนสร้างสุขภาวะที่ดี และสร้างความสัมพันธ์ให้กับผู้บริโภค โดยร่วมกับ  
พันธมิตรเกี่ยวกับสุขภาพ ภาควิทยาลัย สถาบันวิจัย โรงพยาบาล และโครงการสร้างทักษะการออกแบบ  
นวัตกรรมอาหาร เครื่องดื่มต่อยอดผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. เพื่อเพิ่มพันธมิตรเครือข่ายเป็นผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อน  
ด้วยนวัตกรรม

(2) การจัดทำห้องเรียนเสมือนจริง (Reality Classroom) ในโครงการ Dairy Academy เพื่อให้  
ผู้บริโภคเข้าใจถึงความ เป็น อ.ส.ค. มากยิ่งขึ้น และเพื่อถ่ายทอดและทดสอบนวัตกรรมเพื่อสุขภาพและอาชีพ

**2.3.2 กลยุทธ์เชิงรับ (ST) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)** คือ การยอมรับสภาพ  
จุดอ่อนของฐานกิจการ และใช้สภาพแวดล้อมจากภายนอกที่เป็นโอกาสในทางบวก โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดี  
และขยายความหลากหลายเพื่อสร้างรายได้หาช่องทางใหม่ของธุรกิจต่อเนื่องเดิม ด้วยการเน้นทำโครงการเพิ่ม  
จำนวนนวัตกรรมสินค้าและบริการต่อเนื่องของ กิจการเดิมของ อ.ส.ค. เพื่อเก็บรายได้ระยะสั้น

**2.3.3 กลยุทธ์เชิงปรับ (WO) : จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)** คือ การใช้ความ  
เข้มแข็งจากฐานเดิม มารับมือสร้างโอกาสเพื่อรับมือกับอุปสรรคจากภายนอกที่เกิดขึ้น

(1) การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้บุคลากรในองค์กรด้วยการปรับทักษะนวัตกรรม ด้วยการทำโครงการ  
สร้างทุนมนุษย์เพื่อสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาสมรรถนะคนใน อ.ส.ค. และสร้างอาชีพยั่งยืนร่วมกันกับองค์กร  
พันธมิตรที่มีแก่นคุณค่า (Core Values) สอดคล้องกัน และทักษะการใช้งานระบบดิจิทัลด้วยการทำโครงการให้  
เกษตรกรและผู้ประกอบการให้มีทักษะสร้างนวัตกรรมและดิจิทัลเกิดความมั่นคงในอาชีพ (Innovation Driven  
Entrepreneurs)



(2) การทำ Rebranding ให้เป็นองค์กรนวัตกรรมด้วยการร่วมทำโครงการสร้างความสัมพันธ์ภาพจำกับผู้บริโภคเพื่อให้ความรู้ด้านสุขภาวะตลอดช่วงกับลูกค้าหลัก และโครงการเพื่อสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรมกับเครือข่ายตลอดกิจการ

**2.3.4 กลยุทธ์เชิงถอย WT: ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)** คือ การยอมรับในข้อจำกัด จากจุดอ่อนของฐานกิจการ และสภาพแวดล้อมจากภายนอกที่เป็นอุปสรรค และใช้กลยุทธ์หาทางรอดเฉพาะหน้า ด้วยการควมรวมหรือพึ่งพากับกิจการที่มีความสามารถในด้านค้าปลีก เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ เพื่อระบายสินค้า และอาจไม่สามารถเป็นผู้กำหนดราคาอีกต่อไป

2.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

“ยกระดับการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม สู่วิธีความสำเร็จของ อ.ส.ค.”

2.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

“สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อม การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน”

2.6 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570

ปี 2566	
ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม	
การจัดการความรู้ (Knowledge Mgt.)	การจัดการนวัตกรรม (Innovation Mgt.)
ขยายผลการแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ความรู้ สู่งานปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน(Daily Operation) พร้อมทั้งวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้ง Output & Outcome	สร้างความตระหนักรู้ เข้าใจให้กับนวัตกรรม ควบคู่กับการจัดระบบ โครงสร้างการจัดการนวัตกรรม ที่เกิดคุณค่าเพิ่มครอบคลุมทั้ง Output & Outcome

เป้าหมาย	
ปี 2567	ปี 2568
เป้าหมาย/สิ่งที่ต้องการ	
ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม ครอบคลุมทุกกระบวนการหลัก (14 กระบวนการ)	
<b>การจัดการความรู้ (Knowledge Mgt.)</b>	<b>การจัดการนวัตกรรม (Innovation Mgt.)</b>
เสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ขยายผล การแลกเปลี่ยนวิถีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ที่ ครอบคลุมกระบวนการหลัก มาใช้ในงานหรือสร้าง นวัตกรรม	เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ยกระดับกระบวนการและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ ครอบคลุมกระบวนการหลักสู่การเป็นองค์กร นวัตกรรม

เป้าหมาย	
ปี 2569	ปี 2570
เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และนวัตกรรมด้านการพัฒนา ผู้ประกอบการ ธุรกิจโคนมของประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	
<b>การจัดการความรู้ (Knowledge Mgt.)</b>	<b>การจัดการนวัตกรรม (Innovation Mgt.)</b>
เป็นต้นแบบ (Best Practices) การเรียนรู้และ นวัตกรรมในธุรกิจโคนมของประเทศในการพัฒนา ผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้อง	เป็นต้นแบบของประเทศ ในการบริหารจัดการ นวัตกรรม มีผลงานวิจัยและพัฒนาที่สร้างผลลัพธ์ ด้านคุณค่ารวมทั้งมูลค่าจากผลลัพธ์ของนวัตกรรม อ.ส.ค.

# บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

## 3.1 กระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Process)



การดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ อ.ส.ค. ในปีงบประมาณ 2567 ต่อจากนี้จะนำผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ด้านการต่อยอดการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยนำเข้าไปก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม รวมถึงยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค.

รูปแบบกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่ อ.ส.ค. นำมาเป็นต้นแบบ คือ แบบจำลองสเตจเกท (State-Gate Model) คิดขึ้นโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน หรือกระบวนการพัฒนางานสู่ความเป็นรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ Front end Innovation, Development, Back end Exploitation รายละเอียดดังนี้

### 3.1.1 ระยะที่ 1 Front end Innovation ประกอบด้วย

- (1) การรวบรวมความคิดใหม่ (Idea Generation)
- (2) การทดสอบและประเมินความคิดใหม่ (Idea Screening and Evaluation)
- (3) กำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์ (Product Concept)
- (4) วิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Analysis)

### 3.1.2 ระยะที่ 2 Development ประกอบด้วย

- (1) พัฒนาและทดสอบต้นแบบงานนวัตกรรม (Development and testing)

### 3.1.3 Back end Exploitation

- (1) พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดและทดสอบตลาด (Development and test marketing)
- (2) การนำสินค้าทดลองตลาด (Market Entry)
- (3) การประเมินผลลัพธ์ ผลประโยชน์งานนวัตกรรม (Post Implementation Review)

### 3.2 กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรม (IM) ปี 2566-2570

#### 3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

- (1) แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และแผนแม่บทที่สำคัญ
- (2) ผลการดำเนินงานด้าน Core business enablers ของปีที่ผ่านมา

#### 3.2.2 กระบวนการ (Process)

- (1) ทบทวนเป้าหมายขององค์กร, สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดเป้าหมาย IM
- (2) ดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้และวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.

#### 3.2.3 ผลผลิต (Output)

- (1) จำนวนนวัตกรรมอย่างน้อย 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมบริการ, นวัตกรรมกระบวนการ,
- (2) นวัตกรรมสินค้าและผลิตภัณฑ์

#### 3.2.4 ผลลัพธ์ (Outcome)

- (1) หน่วยงาน/องค์กร มีแนวทางใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าและประสิทธิผลในการทำงาน
- (2) เกิดวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ และบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์องค์กร

#### 3.2.5 ผลกระทบด้านบวก (Impact)

- (1) อ.ส.ค. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และมีศักยภาพการแข่งขัน
- (2) อ.ส.ค. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงวิสัยทัศน์และ เป็นความสำเร็จที่ยั่งยืน

### 3.3 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมของ อ.ส.ค.



## บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ/โครงการ ประจำปี 2567

4.1 โครงการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง  
เพื่อความเข้มแข็งของ อ.ส.ค.”

จำนวนงบประมาณในการดำเนินงาน 400,000.- บาท (สี่แสนสองหมื่นบาทถ้วน)

### 7. แผนปฏิบัติการประจำปี 2567 (IM Action plan 2567)

วัตถุประสงค์

เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ยกระดับกระบวนการและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ครอบคลุมกระบวนการหลักสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

Project

“ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อความเข้มแข็งของ อ.ส.ค.”

เกณฑ์ตัวชี้วัด

1. จำนวนงานตามแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติงาน
2. จำนวนผลงานนวัตกรรมที่เกิดมูลค่า (รายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง)

เป้าหมายปี 2567

1. ร้อยละของการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานได้ 100 เปอร์เซ็นต์
2. ร้อยละ 80 ของจำนวนหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนักงาน สามารถผลิตผลงานนวัตกรรม (Enablers : LG2)
3. ผลงานนวัตกรรมที่เกิดมูลค่า (รายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง) จำนวนไม่น้อยกว่า 2 นวัตกรรม (Enablers : F2)

งบประมาณ

400,000.- บาท

Enablers

1. สร้างการมีส่วนร่วมในพนักงานทุกระดับในงานด้าน KM ที่สอดคล้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ส่งเสริมการสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ที่เป็นต้นแบบกระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรมและผลลัพธ์

23

## บทที่ 5 การติดตามและประเมินผล

### 5.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การติดตามและประเมินผล

- 5.1.1 รายงานผลการปฏิบัติงานโครงการแผนปฏิบัติการต่อคณะอนุกรรมการด้านบริหารทุนมนุษย์
- 5.1.2 ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) จากคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (ในกำกับดูแลของฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์)
- 5.1.3 ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) โดยคณะกรรมการ อ.ส.ค.
  - รายงานผลการปฏิบัติงานตามวาระการประชุม
- 5.1.4 ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

### 5.2 แนวทางการติดตามและการประเมินผล

การขับเคลื่อนแผนแม่บทนวัตกรรม (IM) ปี 2566-2570 สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

- 5.2.1 กรอบระยะเวลาการประเมิน
  - กำหนดกรอบประเมินรายเดือน
  - กำหนดกรอบการรายงาน รายไตรมาส 3 เดือน และ 6 เดือน
- 5.2.2 ประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดของแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

## บรรณานุกรม

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 2019. Platform Economy: The New Business Revolution. แหล่งที่มา:  
<http://www.brandage.com/article/15996/Krungsri-Business-Forum%C2%A02019>,  
27 มิถุนายน 2563

# ภาคผนวก (ก)

## นโยบายด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม (IM)



ประกาศ

### นโยบายด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีพันธกิจและหน้าที่ที่สำคัญคือ ส่งเสริมความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนม และการสร้างคุณค่าจากกิจการโคนม เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า (Dairy Industrial Development for a Better Life)” โดยการใช้แนวคิดและออกแบบนวัตกรรมและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.ส.ค. จึงมีการออกแบบ การจัดทำแผนแม่บทด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อเป็นทิศทางการสร้างและส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า เพื่อความยั่งยืนของกิจการโคนม และดำเนินโครงการ เพื่อศึกษาและออกแบบกระบวนการสร้างนวัตกรรม ให้เป็นกลไกในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ดังนั้น คณะกรรมการ อ.ส.ค. จึงกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้

๑) ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) และเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

๒) ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตั้งแต่โครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงกระบวนการด้านการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ อ.ส.ค. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

๓) ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัย และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่

๔) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัยหรือนวัตกรรม ไปสู่การขยายผล เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์บริการในเชิงพาณิชย์ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

๕) ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และระบบคลังนวัตกรรม (DPO innovation Tank) เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การทำนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม

จึงประกาศให้ทราบและถือเป็นแนวทางปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายอำพันธุ์ เวฬุคินดี)

ประธานกรรมการ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย



# ภาคผนวก (ข)

แผนแม่บทนวัตกรรม (IM) ปี 2566 -2570 (สำหรับปี 2566) ฉบับปรับปรุง



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FARMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

## ภาคผนวก (ค)

ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค.

ด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2565 หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม

### สรุปประเด็นที่ อ.ส.ค. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

1. อ.ส.ค. ขาดการกำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม
2. อ.ส.ค. เริ่มมีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม โดยที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในภาพกว้าง และการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านนวัตกรรมทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ยังไม่ชัดเจน
3. อ.ส.ค. เริ่มมีการกำหนดช่องทางรับเรื่องร้องเรียนของลูกค้า เพื่อรวบรวมความต้องการและเสียงของลูกค้า แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและตลาด รวมถึงการนำหลักเกณฑ์การจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และวิเคราะห์ VOC ของลูกค้าอย่างชัดเจน และเป็นระบบเพื่อเชื่อมโยง VOC สู่อุปกรณ์พัฒนานวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่ม รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่แสดงให้เห็นถึงการนำความเห็นของลูกค้าและส่วนตลาดมีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมกับองค์กร
4. อ.ส.ค. ขาดการกำหนดแนวทางนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผล
5. อ.ส.ค. ขาดการประเมินและกำหนดแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
6. อ.ส.ค. ขาดการประเมินและกำหนดแนวทางเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่ชัดเจน
7. อ.ส.ค. ขาดการกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน เผยแพร่เพื่อเป็นกรอบแนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบภายในองค์กร
8. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ขาดการกำหนดแนวทางเพื่อจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล
9. อ.ส.ค. เริ่มมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านการนวัตกรรมในปี 2564 แต่ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดในด้านผลผลิต (Output) ยังไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

# ภาคผนวก (ง)

คณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.ค.



คำสั่งคณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย  
ที่ ๑๑/๒๕๖๕  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์  
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ตามคำสั่งคณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่ ๑๑/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๔ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ไว้แล้ว นั้น เนื่องจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. เห็นควรปรับปรุงองค์ประกอบคณะกรรมการให้เหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงกัน ทั้งองค์กร

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๗ (๔) แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๑๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบมติคณะกรรมการ อ.ส.ค. ในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๕ จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการ อ.ส.ค. ที่ ๑๑/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๔ และแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.ค. ขึ้นใหม่ ประกอบด้วย

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| ๑. นางสาวจุฑาดี พงศ์มณีรัตน์                                | ประธานคณะกรรมการ           |
| กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อ.ส.ค.                                 |                            |
| ๒. นายครรชิต สุขเสถียร                                      | อนุกรรมการ                 |
| ๓. นายครองศักดิ์ สงรักษา                                    | อนุกรรมการ                 |
| ๔. นางสาวนัชชา ช่อละลิ                                      | อนุกรรมการ                 |
| ๕. ผู้อำนวยการ อ.ส.ค.                                       | อนุกรรมการ                 |
| ๖. รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อ.ส.ค.<br>ที่กำกับดูแล | อนุกรรมการและ<br>เลขานุการ |
| ๗. หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล อ.ส.ค.                          | ผู้ช่วยเลขานุการ           |

โดยให้คณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.ค. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายที่เกี่ยวเนื่องกับแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บท ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการนวัตกรรม ของ อ.ส.ค.
- ดำเนินการตามนโยบายการบริหารทุนมนุษย์ นโยบายการจัดการความรู้และนโยบายการจัดการนวัตกรรมที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำหนด
- กำกับ ดูแลการบริหารทุนมนุษย์ การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคลากร รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค. ให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความจำเป็นขององค์กร

๔. พิจารณา ...

## ภาคผนวก (ง)

### คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.ค. (ต่อ)

๒

๔. พิจารณาแผนแม่บท/แผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการจัดการนวัตกรรม ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.

๕. ดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.ส.ค.

๖. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน/โครงการ ด้านการจัดการความรู้และด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.ส.ค. และรายงานคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อทราบ

๗. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. มอบหมาย

ให้คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.ค. ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกได้รับคำตอบแทนตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายอำพันรุ้ เวหุตันติ)

ประธานกรรมการ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย