



# แผนแม่บท การจัดการความรู้ (KM) ปี 2566 - 2570 (สำหรับปี 2567)

จัดทำโดย แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

# สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทสรุปสำหรับผู้บริหาร</b>	5
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ข้อมูลองค์กร	7
1.2 วิสัยทัศน์ ของ อ.ส.ค.	9
1.3 พันธกิจของ อ.ส.ค.	10
1.4 SWOT ขององค์กร	11
1.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. (SO)	12
1.6 ระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค. (Work system) ปี 2567	12
1.7 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Cultural)	15
1.8 ค่านิยม อ.ส.ค.	16
1.9 สมรรถนะหลักองค์กร (Core competency)	17
<b>บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้</b>	
2.1 กระบวนการจัดการความรู้ของ อ.ส.ค.	20
2.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	21
2.3 ความจำเป็นในการจัดแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570	22
2.4 กรอบแนวคิดการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566 -2570	22
2.5 ขั้นตอนการดำเนินงาน	22
2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (KM SWOT)	24
2.7 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix	25
2.8 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	27
2.9 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	28
2.10 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปี 2566-2570	28
<b>บทที่ 3 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ</b>	
3.1 โครงการขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำองค์กรสู่การปฏิบัติจริง (Daily Operation)	29
<b>บทที่ 4 การติดตามและประเมิน</b>	
4.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การติดตามและประเมินผล	34
4.2 แนวทางการติดตามและการประเมินผล	34

# สารบัญ (ภาคผนวก)

เนื้อหา	หน้า
ภาคผนวก (ก) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2566)	35
ภาคผนวก (ข) แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2560 -2565 (สำหรับปี 2566)	36
ภาคผนวก (ค) แผนพัฒนาดิจิทัลระยะ 5 ปี พ.ศ.2566-2570 (สำหรับปี 2566)	37
ภาคผนวก (ง) ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค. ด้าน Core Business Enables	38
ภาคผนวก (จ) คณะทำงานพัฒนาระบบและจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM)	39
ภาคผนวก (ฉ) นโยบายด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	40

# สารบัญตาราง

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
<b>ตารางที่</b>	
1-1 การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	11
<b>บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้</b>	
<b>ตารางที่</b>	
2-1 แนวทางการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามยุทธศาสตร์	21
2-2 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาและประเมินทางเลือกเพื่อตัดสินใจ	23
2-3 ตารางวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness)	24
2-4 ตารางวิเคราะห์ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)	25
2-5 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)	25
2-6 กลยุทธ์เชิงรับ (ST) : ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)	26
2-7 กลยุทธ์เชิงปรับ (WO) : จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)	26
2-8 กลยุทธ์เชิงถอย (WT) : ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)	27
<b>บทที่ 3 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ</b>	
<b>ตารางที่</b>	
3-1 แผนปฏิบัติการ	30
โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลัก และยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.	

## บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary)

การทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 เป็นการจัดทำเพื่อทบทวนและกำหนดแผนการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะเป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 กำหนดวิสัยทัศน์ให้ อ.ส.ค. จะต้องก้าวไปสู่ “นมแห่งชาติภายในปี 2565” (Being National Milk 2022) และยังคงสอดคล้องกับแผนแม่บทด้านอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2560-2565 สำหรับปี 2565 และแผนปฏิบัติการฯ ปี 2565 เป็นต้น อีกทั้งเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของ อ.ส.ค. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) ให้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค. จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบและจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) เพื่อดำเนินการทบทวนแผนแม่บทระยะยาวประจำปี 2560 – 2565 และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวฉบับใหม่ด้านการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) ของ อ.ส.ค. ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินดังกล่าว

จากผลการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2560-2565 (สำหรับปี 2565) ฉบับปรับปรุงคณะทำงานฯ ได้กำหนดทิศทางของแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างคุณค่าสู่องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมโคนม”

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ
2. เสริมสร้างบรรยากาศการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สู่การสร้างองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบจัดเก็บคลังความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับสู่การสร้างองค์กรนวัตกรรม
4. บูรณาการการจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. บูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญสู่ความสำเร็จการเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมโคนม
2. บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
3. เร่งรัดพัฒนาต่อยอดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณค่าความสำเร็จของ อ.ส.ค.

## กลยุทธ์

- 1.1) พัฒนาและยกระดับการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญการจัดการความรู้ภายในองค์กร
  - 1.2) ทบทวนความสอดคล้องของทิศทางการจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของ อ.ส.ค.
  - 2.1) สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับผลงาน
  - 2.2) ส่งเสริมกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
  - 3.1) พัฒนาระบบการจัดการคลังความรู้ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้
  - 3.2) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการทำงานด้วยระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) พ.ศ. 2560-2565 (สำหรับปี 2565) ฉบับนี้ จะสามารถเสริมสร้างให้บุคลากรภายใน อ.ส.ค. มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการกระตุ้นสร้างกระแสและสื่อสารประชาสัมพันธ์ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และต่อยอดองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่ Best Practices สามารถสร้างนวัตกรรมและมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

# บทที่ 1 บทนำ

## 1.1 ข้อมูลองค์กร

### 1.1.1 ประวัติความเป็นมา

เดือนกันยายน พ.ศ. 2503 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถ บพิตรและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง เสด็จประพาสทวีปยุโรปในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยง โคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้น ความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทยและประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนนาร์ส ซอนเดอร์เกอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการผลิตสุกร ของ FAO (Food and Agricultural Organization United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959)



การสำรวจความพร้อมเพื่อก่อสร้างฟาร์มโคนมตาม ความช่วยเหลือของสมาคมเกษตรกรและรัฐบาลเดนมาร์ก (โดย Mr.Niels Erickson, Chairman of the Danish Agri M.B. Mr.Viggo Anderson government agri adviser and Mr. Gunnar Sondergaard)

จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนมในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอนเดอร์เกอร์ด ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือน มกราคม พ.ศ. 2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิตและศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอหมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ

วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการการเลี้ยงโคนม ระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย 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 อันเป็นการตอบสนองพระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนมหลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

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

### 1.1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (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 และ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2552 มาตรา 7 อ.ส.ค. มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

#### ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม



ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

#### ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิต ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ



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

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม และผลิตภัณฑ์นม





### 1.2.2 นิยามและตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

(1) Sustainability : ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ

ตัวชี้วัด : จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 2,000 ราย (42% ของจำนวนเกษตรกรโคนม\*)

(2) Performance: พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด: ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน

(3) Growth: แบรินด์ไทย-เดนมาร์คก้าวสู่แบรินด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

ตัวชี้วัด : 1. EBITDA 560 ล้านบาท

2. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25%

(4) Learning: มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรมควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด : องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.60\*

ภายในปี

หมายเหตุ: \*1. จำนวนเกษตรกรโคนมของ อ.ส.ค. 4,682 ราย

\*2. คะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) รวม Handicap

### 1.3 พันธกิจของ อ.ส.ค.

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน มาตรา 7 (1) (ก)
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม มาตรา 7 (1) (ข) (ค) (ง) (อบรมให้ความรู้, ให้คำปรึกษา, พัฒนาพันธุ์และผลิตพันธุ์)
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง มาตรา 7 (1) (ฉ) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค. มาตรา 7 (1) (จ) (2) (ก) (ข) (ค)

### 1.4 SWOT ขององค์กร

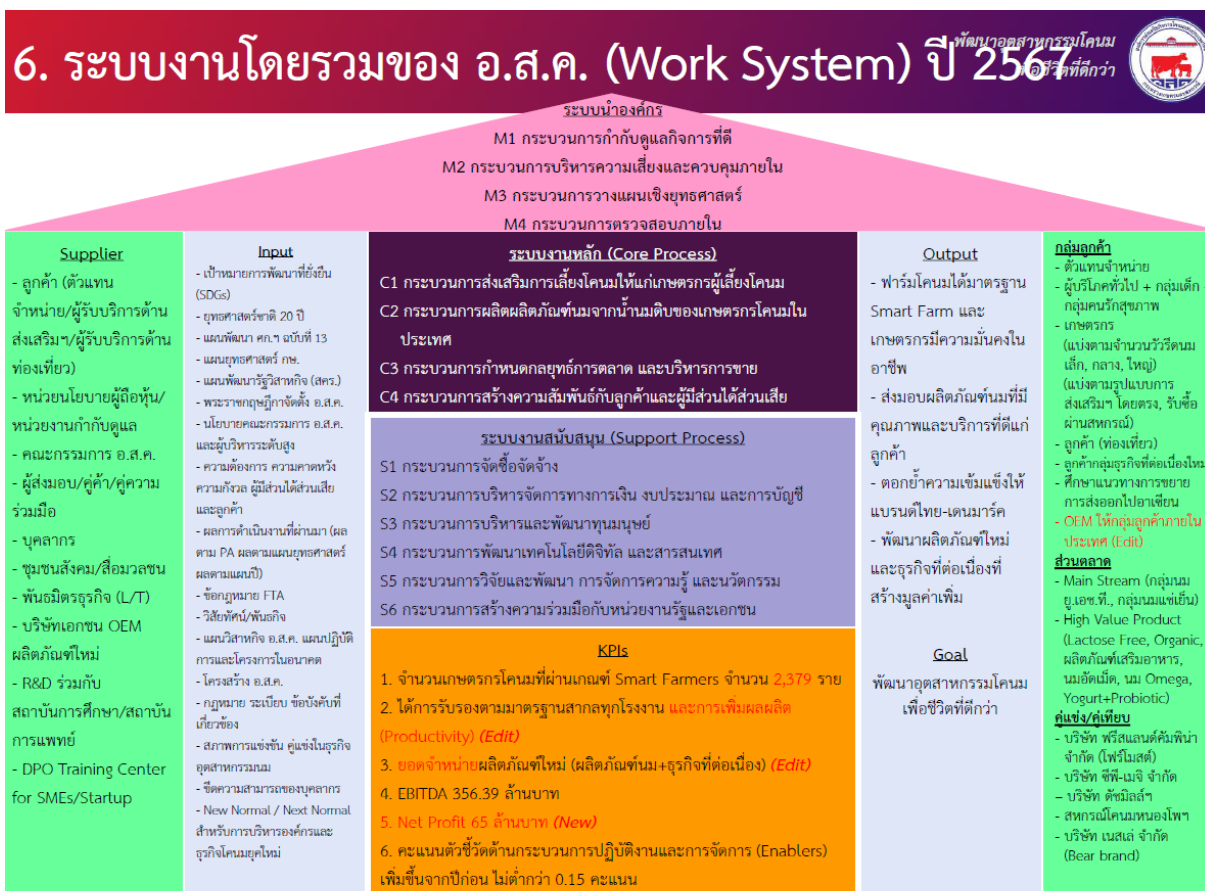
ตารางที่ 1-1 การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร

Strengths	Weaknesses
<p><b>S1</b> ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย</p> <p><b>S2</b> ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม</p> <p>General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ</p> <p><b>S3</b> มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP codex / HACCP, HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย</p> <p><b>S4</b> เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม. (Edit)</p>	<p><b>W1</b> มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและคู่แข่งหลัก (New)</p> <p><b>W2</b> ผลประกอบการทางการเงินสภาพคล่องลดลง และความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มลดลง (Edit)</p> <p><b>W3</b> วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีแนวโน้มลดลง และมีการปรับราคาสูงขึ้น (New)</p> <p><b>W4</b> แนวโน้มยอดขายลดลง การจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย และยังขาดรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลายรวมทั้ง การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าค่าน้อย (Edit)</p> <p><b>W5</b> โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ</p> <p><b>W6</b> การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยีงานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร</p> <p><b>W7</b> ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า และคู่แข่ง</p> <p><b>W8</b> การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินยังไม่เต็มประสิทธิภาพ (New)</p>
Opportunities	Threats
<p><b>O1</b> แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น</p> <p><b>O2</b> โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.</p> <p><b>O3</b> มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้ เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและระดับโลก (New)</p> <p><b>O4</b> รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น</p> <p><b>O5</b> อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรมตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่</p> <p><b>O6</b> แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.</p>	<p><b>T1</b> ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม</p> <p><b>T2</b> การปรับอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง (New)</p> <p><b>T3</b> มีคู่แข่งหลายราย และการแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น (Edit)</p> <p><b>T4</b> มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0% ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.</p> <p><b>T5</b> อัตราการเกิดใหม่ของประชากรมีแนวโน้มลดลง ในระยะยาวอาจมีผลต่อ จำนวนลูกค้าเด็ก รวมทั้งจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรุ่นใหม่</p> <p><b>T6</b> ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนม ทำให้ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้</p>

## 1.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. (SO)

- SO1** สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- P1 ยกกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers
  - P2 บริหารจัดการ Supply Chain (New)
  - C1 ความมั่นคงของอุตสาหกรรมโคนม (New)
- SO2** พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล
  - P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity) (New)
- SO3** ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
- C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า
  - C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและรูปแบบการตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ (Edit)
- SO4** ยกกระดับทุนมนุษย์ให้ป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล
- L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
  - L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้านโดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
- SO5** บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและ นวัตกรรม
- L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก
  - P5 ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม
  - P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน (Edit)
  - P7 เตรียมความพร้อมรองรับ FTA (New)
  - F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

## 1.6 ระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค. (Work system) ปี 2567



หมายเหตุ : M (Management Process), C (Core Process), S (Support Process)

38

## 1.7 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Cultural)

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่



## คำนิยามและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

**S : Smart farming (เกษตรโคนมอัจฉริยะ)** หมายถึง การพัฒนาให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเกษตรโคนมอัจฉริยะ มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบคุณค่าหลักในกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) มุ่งมั่นสร้างคุณค่าและผลลัพธ์
- (2) ทำงานเชิงรุก (Proactive)
- (3) จิตบริการเป็นเลิศ (Service Mind)
- (4) รู้ สร้างความสำเร็จ ด้วยความรับผิดชอบ
- (5) มั่นคงต่อพันธสัญญาอย่างมีอาชีพ
- (6) มุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อความสำเร็จที่เป็นเลิศของ อ.ส.ค.

**M : Mastery Innovation (นวัตกรรมการเรียนรู้)** หมายถึง การพัฒนาส่งเสริม สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมนวัตกรรมการเรียนรู้พัฒนาระบบการคิด หลักคิดอย่างเป็นระบบ หรือคิดเชิงออกแบบ ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ใน อ.ส.ค.

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) เปิดใจกว้างรับฟังความเห็น ความต่าง
- (2) สนใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (3) กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง
- (4) คิดดี คิดเป็น คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- (5) ริเริ่ม ลงมือปฏิบัติในงานท้าทาย
- (6) กล้าผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ต่อยอด

**A : Altruism (มีส่วนร่วมในความสำเร็จ)** หมายถึง การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นช่วยเหลือเกษตรกร และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ตัวมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ สุขจากการเป็นผู้ให้เดินตามรอยในหลวงรัชการที่ 9

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) เกษตรกร ประชาชน คือ ศูนย์กลาง
- (2) รู้จักเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว
- (3) สุข ในการเป็นผู้ให้
- (4) ใส่ใจบริการด้วยความจริงใจ
- (5) มีภูมิคุ้มกันในงาน รู้จักพอ รักใน อ.ส.ค.
- (6) ช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกร

**R : Respect family value & Seniority (คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ)** หมายถึง ให้เกียรติ เคารพกันและกันของบุคลากร อ.ส.ค. ทุกระดับ เห็นคุณค่าความสามัคคี ที่ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) มิตรภาพ เป็นพี่เป็นน้อง (Brotherhood)
- (2) กัลยาณมิตร ดูแลกันและกัน (Good Friend)
- (3) สอน แนะนำ รุน่สู้ร่น (Coaching & Feedback)
- (4) ร่วมแรง ร่วมใจ (Unity, Spirit, Teamwork)
- (5) เรียนรู้ร่วมกันระดับ จ.ส.ค. และตัวบุคคล (Learning)
- (6) เสริมพลังร่วม (Synergy & Empowerment)

**T : Thailand well-being & Business Intelligence** (คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ) หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาขีดความสามารถของคนที่ส่งมอบและนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ ผ่านผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จของ อ.ส.ค.

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) เชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์จากน้ำนมสดแท้ 100%
- (2) หวงแหน รับผิดชอบต่ออาชีพพระราชทาน
- (3) มุ่งมั่นใส่ใจต่อการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และองค์กร
- (4) มุ่งมั่นเป็นวัฒนธรรมองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Culture)
- (5) มีอาชีพในการทำงาน สร้างเครือข่ายผู้มีส่วนได้เสีย
- (6) รักษา ใสใจในความเป็นองค์กรนมแห่งชาติ

**G : Good Governance** (ธรรมาภิบาล) หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามระเบียบข้อบังคับ มีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ใสใจในความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) มีวินัย สุจริต ทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้
- (2) ไม่ละเมิดระเบียบ ทำตามกฎหมาย
- (3) มุ่งมั่น ใสใจในการทำงานอย่างมืออาชีพ
- (4) ให้ความเสมอภาคทุกระดับ ด้วยมาตรฐาน
- (5) ใช้ข้อมูลจริง ในการทำงานอย่างมืออาชีพ
- (6) คำนึงถึงและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

จากนั้นจึงดำเนินการส่งเสริมและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564 ให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารโดยเน้นวัฒนธรรมด้าน “นวัตกรรมการเรียนรู้” (Mastery Innovation) และด้าน “คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ” (Respect Family value & Seniority) เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และเกิดการขยายสู่การปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อไป

**1.8 ค่านิยมองค์กร อ.ส.ค.**

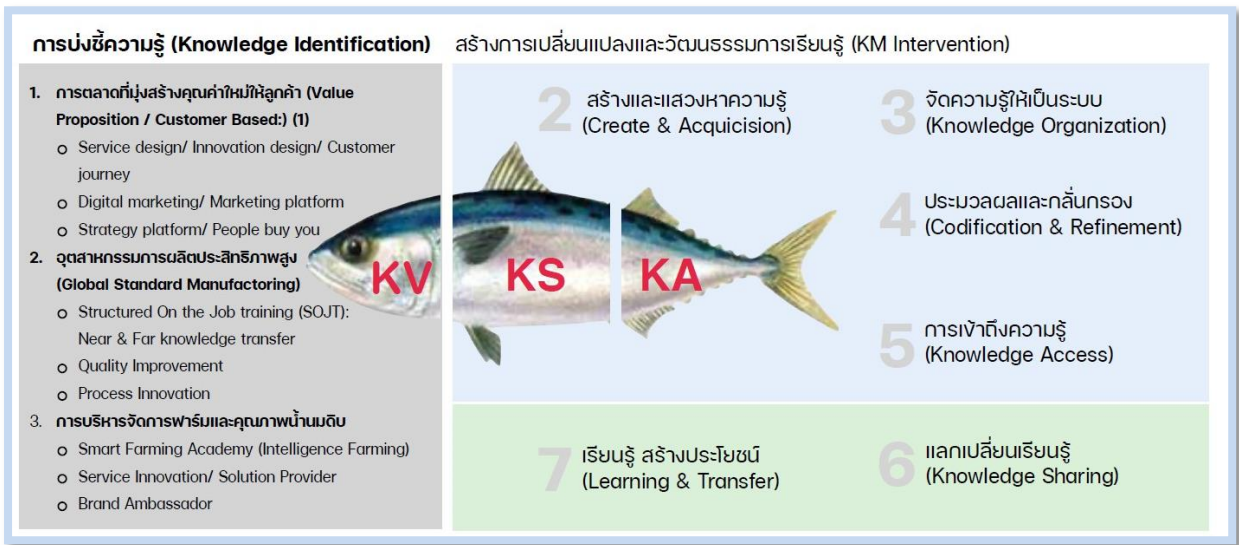
*“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ”*

เพื่อสนับสนุนให้เกิดเป็นค่านิยม 4 ประการ ประกอบด้วย

- (1) รู้และรับผิดชอบต่อ
- (2) ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า
- (3) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (4) เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

# บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

## 2.1 กระบวนการจัดการความรู้ของ อ.ส.ค.



ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

**2.1.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และขอบเขตองค์ความรู้ที่กำหนด องค์กรจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดขององค์ความรู้ ว่ามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร ทั้งนี้ควรกำหนดความสำคัญก่อนหลัง ที่จะเป็นแนวทางการสร้างแสวงหาความรู้ต่อไป

**2.1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** รวบรวมความรู้จากบุคคลในองค์กร และความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กร เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว รวมไปถึงการต่อยอดองค์ความรู้

**2.1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing)** สร้างหมวดหมู่ และแยกประเภทองค์ความรู้ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

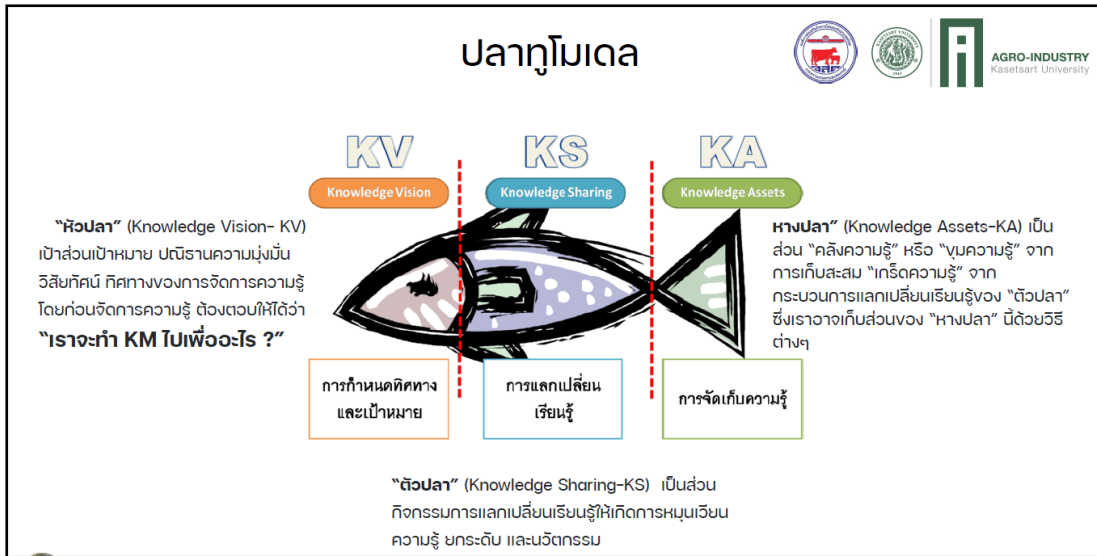
**2.1.4 การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification & Refinement)** เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันใช้ภาษาที่เหมาะสมกับองค์กร, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

**2.1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

**2.1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** จัดอบรม เผยแพร่ความรู้ใน Intranet แลกเปลี่ยนความรู้ใน Web board บน Intranet ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้,เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็น ระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การหมุนเวียนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

**2.1.7 การเรียนรู้ (Learning)** การนำความรู้ที่มีเกิดการต่อยอด หรือตกผลึก นำไปปฏิบัติ และทำให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

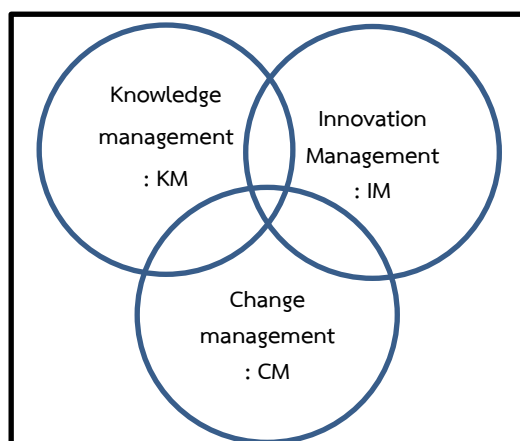




ตามแผนภาพโมเดลปลาทุข้างต้น จะเห็นว่าขั้นตอนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย

- (1) การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (Knowledge Vision - KV) คือ การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบเชิงบวก (Impacts) ที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing - KS) คือ การดำเนินงานหรือกิจกรรมตามกระบวนการ (Process) ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การนำความรู้ที่สำคัญมาใช้งานและง่ายต่อการเข้าถึง, การแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร
- (3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Assets - KA) คือ การเก็บสะสมหรือรวบรวมองค์ความรู้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยการอาศัยเครื่องมือหรือระบบ เพื่อให้สร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning organization)

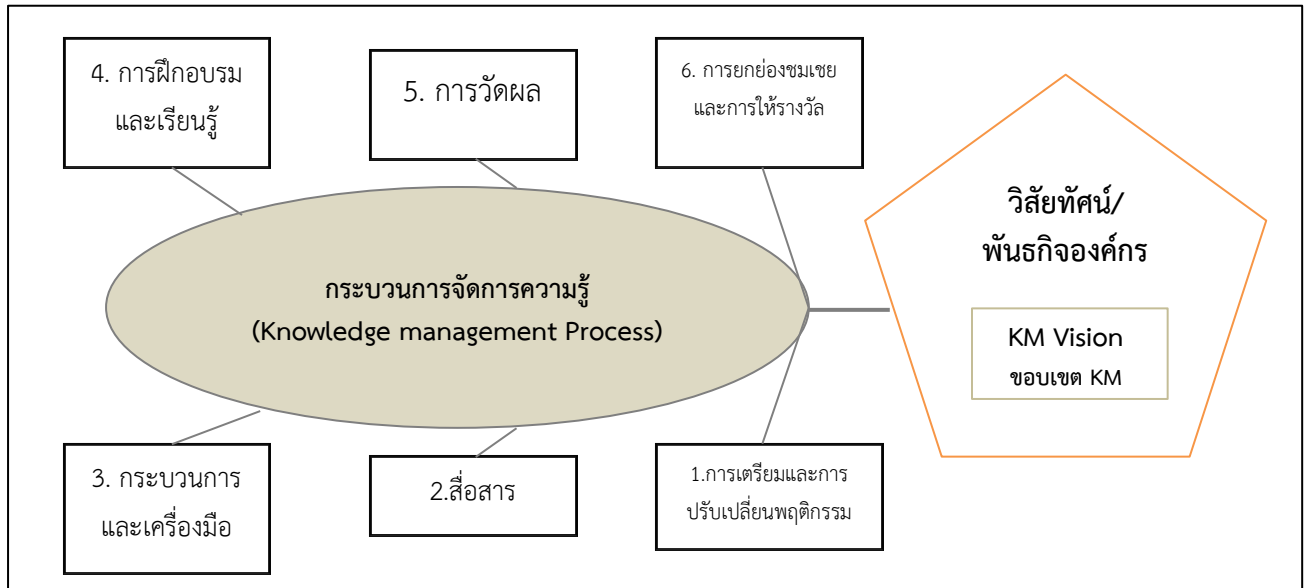
## 2.2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)



การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งหากองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการส่งเสริมกระบวนการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร (Innovation Management)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน รายละเอียด ดังนี้

- 2.2.1 การเตรียมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & Behavior Mgt.)
- 2.2.2 การสื่อสาร (Communication)
- 2.2.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools)
- 2.2.4 การฝึกอบรมและเรียนรู้ (Training & Learning)
- 2.2.5 การวัดผล (Measurement)
- 2.2.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition & Rewards)



### 2.3 ความจำเป็นในการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566 – 2570 (สำหรับปี 2567)



### 2.3.1) แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ.2566-2570 (สำหรับปี 2567)

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ มีการดำเนินจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ.2566-2570 เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนหลักภายในองค์กร ให้บรรลุวิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ทั้งนี้ จึงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) เพื่อกำหนดและทบทวนเป้าหมาย กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

### 2.3.2) แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2567)

การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ของ อ.ส.ค. เพื่อกำหนดเป้าหมายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2567) เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนการบริหารงานด้านบุคลากร ให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร

### 2.3.3) แผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2566-2570 (สำหรับปี 2567)

การดำเนินงานของ อ.ส.ค. เพื่อให้เกิดการบูรณาการภายในและภายนอกองค์กร จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือระบบที่มีประสิทธิภาพเข้ามาสนับสนุนการทำงาน ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลในฐานะผู้ดำเนินการขับเคลื่อนหลัก จึงจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2566 – 2570 ของ อ.ส.ค. เพื่อมีการทบทวนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านดิจิทัล

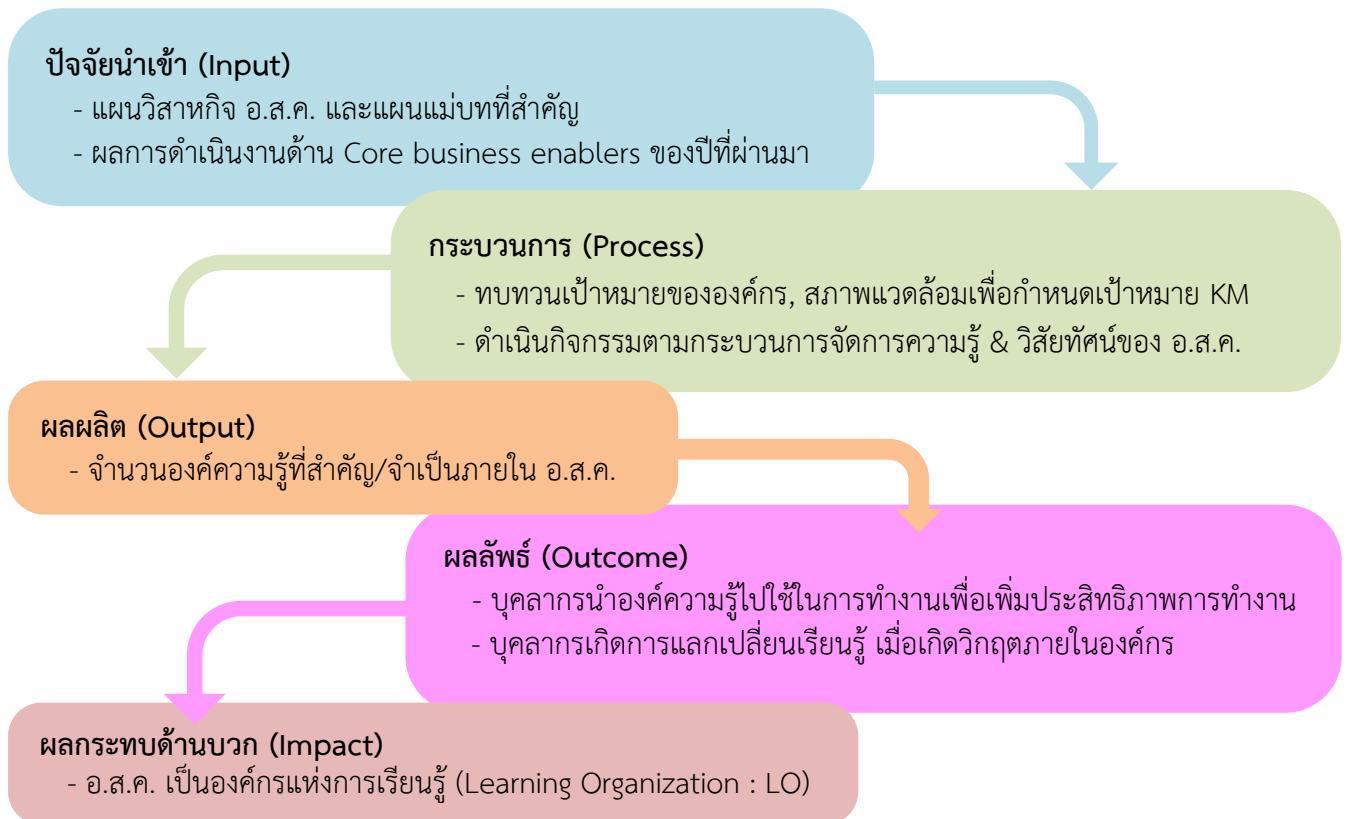
### 2.3.4) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการพัฒนาระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สคร. จึงกำหนดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

(1) ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result)

(2) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร, ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า, ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล, ด้านการบริหารทุนมนุษย์, ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม, ด้านการตรวจสอบภายใน

## 2.4 กรอบแนวคิดการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2567)



## 2.5 ขั้นตอนการดำเนินงาน

2.5.1 แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามคำสั่ง อ.ส.ค. ที่ 174/2566 ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2566

2.5.2 คณะทำงานฯ รวบรวม ศึกษา ทบทวนข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อใช้ในการประกอบการวิเคราะห์ได้แก่

- (1) ร่าง แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2567)
- (2) แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2567)
- (3) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2560-2565 (สำหรับปี 2566) ฉบับปรับปรุง
- (4) ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค.ด้าน Core Business Enablers

ปี 2565

2.5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาดำเนินการจัดกิจกรรม Workshop ร่วมกับกลุ่มตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของ อ.ส.ค. เพื่อดำเนินการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ทั้ง 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ รายละเอียดดังตารางที่

2-1

ตารางที่ 2-1 แนวทางการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	ค่าเป้าหมาย	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย</b>			
ฟาร์มเกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพเลี้ยงโคนมที่มีประสิทธิภาพสูง (DPO SMART Farm)	1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ DPO Smart Farmer 2. จำนวนฟาร์มเกษตรกร ที่มีประสิทธิภาพสูง	Smart Farmer จำนวน 2,000 ราย (42% ของจำนวนเกษตรกรโคนม*)	1.1 มาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP/CSR) 1.2 การใช้แอปพลิเคชันและนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการจัดการฟาร์ม 1.3 เกณฑ์การประเมิน Smart farmer 4.0 1.4 การบริหารจัดการฟาร์มและคุณภาพน้ำนมดิบ
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>			
เทคโนโลยีอุตสาหกรรม การผลิตมีมาตรฐานสากล ด้วยการผลิตและกระบวนการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1. จำนวนโรงงานที่ได้รับมาตรฐานสากล หรืออัตรารักษาาระบบมาตรฐาน 2. ระดับคะแนนตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	1. อย่างน้อย 4 โรงงาน 2. ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 คะแนน	2.1 ระบบมาตรฐานการจัดการโรงงาน (GMP,HACCP,ISO9001,ISO14001, ISO17025) 2.2 ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) 2.3 อุตสาหกรรมการผลิต ประสิทธิภาพสูง (Smart manufacturing, TPM, CSR, LOSS Control, 5ส, QCC)
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ SO 3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย -เดนมาร์ค ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง</b>			
Brand Thai Denmark มีความเข้มแข็งด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่เพิ่มมูลค่า (Value added) ผ่าน การตลาดเชิงรุก (Digital Marketing)	1.EBITDA 2.จำนวนช่องทางตลาดใหม่ (รวมถึงช่องทาง Digital) 3.รายได้และอัตรากำไรของผลิตภัณฑ์ใหม่ 4.ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived และช่องทางตลาดใหม่ด้วยการสานสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับรู้และสร้างคุณค่าในการตราสินค้าและประสิทธิภาพ (Logistic และ Dealer Management) ของการดำเนินการสู่ความสำเร็จ ของการเติบโต EBITDA	1. EBITDA 560 ล้านบาท 2. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25% 5.คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า 6. ความพึงพอใจของ Stakeholders 7.ระดับความสำเร็จในการศึกษาแนวทางการจัดทำรูปแบบธุรกิจใหม่ 8.จำนวนวันหมุนเวียนสินค้าคงคลัง 9.ระดับความสำเร็จในการจัดทำ Dealer Management (ค่าเป้าหมาย)	3.1 Social Marketing (การตลาดเชิงรุก) 3.2 แนวทางการจัดทำรูปแบบธุรกิจใหม่ 3.3 การสร้าง Brand Engagement (Band royalty, Brand position, Brand perceived) 3.4 การตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Based)

ตารางที่ 2-1 แนวทางการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ (ต่อ)

เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	ค่าเป้าหมาย	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้ป็นมีอาชีพด้วยธรรมาภิบาล</b>			
บุคลากรมีความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจใหม่	1.ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านทดสอบหลังการอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจใหม่ 2.ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA) 3. อ.ส.ค.มีคะแนนประเมินผลด้านทุนมนุษย์ (Core Business Enablers)	ไม่น้อยกว่า 3.60* (คะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) รวม Handicap)	4.1 การบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic HCM innovation)
			4.2 ชีตความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาธุรกิจใหม่
			4.3 คุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA) และจรรยาบรรณการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม</b>			
อ.ส.ค. ยกระดับการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาและนวัตกรรม โดยขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ Big data	1.อัตรากำไรส่วนเพิ่มจากแผนเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (SIP PLAN) 2.ร้อยละความสำเร็จของ SIP Plan 3.จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ 4.จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ 5.ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัด Enablers 6.จำนวนของระบบงาน Digital Transformation	ไม่น้อยกว่า 3.60* (คะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) รวม Handicap)	5.1 การปฏิรูปองค์กรเทคโนโลยีดิจิทัล (DPO Digital Transformation)
			5.2 การยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการและผลิตภัณฑ์ ด้วยนวัตกรรมในการทำงาน
			5.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความก้าวหน้าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (SIP Plan)
			5.4 ยกระดับโครงข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร
			5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2.5.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholders) ดำเนินการตัดสินใจเลือกขอบเขตและเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญด้วยวิธีการ Rating score เพื่อจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ (ข้อมูลจากตารางที่ 2-1) ตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ประการ ดังนี้

- (1) ความสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.
- (2) เห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม
- (3) มีโอกาสสำเร็จได้สูง
- (5) ความจำเป็นเร่งด่วน (เวลาเทียบกับเป้าหมาย/ความสำเร็จ)
- (6) เป็นข้อกำหนดมาตรฐานระเบียบที่ต้องปฏิบัติ
- (7) ตอบความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย

2.5.5 เมื่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระบุคะแนนตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ประการ และคัดเลือกองค์ความรู้จากคะแนนสูงสุด 5 อันดับ หลังจากนั้นจึงจัดลำดับเพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับประเด็นวิสัยทัศน์องค์กรอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-2 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา และประเมินทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

องค์ความรู้ที่จำเป็นที่เลือก	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้	ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมาย KM
1. การตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer based)	เป็นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสียและเป็นความจำเป็นเร่งด่วน	บุคลากรของ อ.ส.ค. มีความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดการตลาดที่เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก Product Base เป็น Value Proposition หรือ Customer Base โดยส่งผลต่อรายได้ของผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของ อ.ส.ค.	1.ระดับความรู้ ความเข้าใจต่อการตลาดที่สร้างคุณค่าใหม่ 2.ช่องทางการตลาดเพิ่มความพึงพอใจ 3.อัตราการเติบโตของระดับรายได้ 4.นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการด้านการตลาด	1.EBITDA 2.จำนวนช่องทางตลาดใหม่ 3.รายได้และอัตรากำไรของผลิตภัณฑ์ใหม่ 4.ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived 5.คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า 6. ความพึงพอใจของ Stakeholders 7.ระดับความสำเร็จในการศึกษาแนวทางการจัดทำรูปแบบธุรกิจใหม่
2. การจัดการคุณภาพน้ำนมดิบเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานกำหนดการรับซื้อ	เป็นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย	การเป็นอุตสาหกรรมการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นต้นแบบการจัดการที่ได้มาตรฐานสากล มีการทบทวนงานและจัดคนที่ได้คุณภาพด้วยการพัฒนาองค์ความรู้ที่ใช้ในงาน และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการที่สำคัญได้	1.จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น ด้านกระบวนการผลิตในโรงงาน 2.ประสิทธิภาพการจัดการผลิตในโรงงาน (Productivity Improvement) 3.เป็นต้นแบบ/มีนวัตกรรมกระบวนการ(ด้านการผลิต)	1.จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพสูง

ตารางที่ 2-2 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา และประเมินทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ (ต่อ)

องค์ความรู้ที่จำเป็นที่เลือก	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้	ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมาย KM
3.อุตสาหกรรมการผลิตประสิทธิภาพสูง (Smart manufacturing, CSR, LOSS Control, 5ส, QCC)	เป็นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย	เป็นผู้มีความรู้เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ อ.ส.ค. พร้อมให้แนวทางหรือนวัตกรรมบริการสามารถสร้างความสำเร็จต่อเนื่องเป็น Intelligence Farmer	1. นักส่งเสริมหรือบุคลากร อ.ส.ค.มีความรู้เชี่ยวชาญตามมาตรฐานจัดการฟาร์ม 2. ระดับการรับรู้และความผูกพันของเกษตรกรสูงขึ้น 3. มีนวัตกรรมในการจัดการคุณภาพน้ำนมดิบและนวัตกรรมต้นน้ำ	1. จำนวนโรงงานที่ได้รับมาตรฐานสากลหรืออัตรารักษาระบบมาตรฐาน

## 2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (KM SWOT 2567)

โดยคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2-3 ตารางวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness)

จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
S1) เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม (สอดคล้องกับ S4 อ.ส.ค.) (New)	W1) การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรยังไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ อ.ส.ค. (สอดคล้องกับ W7 อ.ส.ค.) (Edit)
S2) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการจัดการความรู้และมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนดำเนินการจัดการความรู้ (Edit)	W2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ทิศทางงาน/นโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร (Edit)
S3) การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ	W3) การกำหนด แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรยังไม่ครอบคลุม การดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ (Edit)
S4) มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	W4) การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ยังไม่เพียงพอในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร (Edit)
S5) มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้	W5) การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน (Edit)
S6) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบถ้วน (Edit)	



ตารางที่ 2-4 ตารางวิเคราะห์ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1) เกษตรผู้เลี้ยงโคนมมีความเชื่อมั่นในความรู้ด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.)</p> <p>O2) มีความร่วมมือด้านความรู้ และทางวิชาการด้านการส่งเสริมและการผลิตผลิตภัณฑ์นมกับหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่างๆ (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.)</p> <p>O3) มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>O4) มีนโยบายของรัฐบาลกำหนดให้องค์กรต้องดำเนินการจัดการความรู้ เช่น พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อกำหนดในการประเมินของ TRIS และระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)</p>	<p>T1) ผลกระทบโรคระบาดและภัยธรรมชาติส่งผลต่อรายได้ของ อ.ส.ค. (สอดคล้อง T6 อ.ส.ค.)</p> <p>T2) เกษตรกรเครือข่ายขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน</p> <p>T3) กฎหมายกำหนดให้องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร</p>

2.7 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ตารางที่ 2-5 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดแข็ง	โอกาส	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>S1) เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม (สอดคล้องกับ S4 อ.ส.ค.) (New)</p> <p>S2) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการจัดการความรู้และมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนดำเนินงานการจัดการความรู้ (Edit)</p> <p>S3) การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ</p> <p>S4) มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>S5) มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้</p> <p>S6) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบถ้วน (Edit)</p>	<p>O1) เกษตรผู้เลี้ยงโคนมมีความเชื่อมั่นในความรู้ด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.)</p> <p>O2) มีความร่วมมือด้านความรู้ และทางวิชาการด้านการส่งเสริมและการผลิตผลิตภัณฑ์นมกับหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่างๆ (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.)</p> <p>O3) มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>O4) มีนโยบายของรัฐบาลกำหนดให้องค์กรต้องดำเนินการจัดการความรู้ เช่น พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อกำหนดในการประเมินของ TRIS และระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)</p>	<p>1.บูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญสู่ความสำเร็จการเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมโคนม</p>

ตารางที่ 2-6 กลยุทธ์เชิงรับ (ST) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดแข็ง	อุปสรรค	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>S1) เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม (สอดคล้องกับ S4 อ.ส.ค.) (New)</p> <p>S2) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการจัดการความรู้และมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนดำเนินงานการจัดการความรู้ (Edit)</p> <p>S3) การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ</p> <p>S4) มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>S5) มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้</p> <p>S6) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบถ้วน (Edit)</p>	<p>T1) ผลกระทบโรคระบาดและภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อ.ส.ค. (สอดคล้อง T6 อ.ส.ค.)</p> <p>T2) เกษตรกรเครือข่ายขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน</p> <p>T3) กฎหมายกำหนดให้องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร</p>	<p>2.บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน</p>

ตารางที่ 2-7 กลยุทธ์เชิงปรับ (WO) : จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดอ่อน	โอกาส	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>W1) การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรยังไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ อ.ส.ค. (สอดคล้องกับ W7 อ.ส.ค.) (Edit)</p> <p>W2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงาน/นโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร (Edit)</p> <p>W3) การกำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรยังไม่ครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ (Edit)</p> <p>W4) การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร (Edit)</p>	<p>O1) เกษตรผู้เลี้ยงโคนมมีความเชื่อมั่นในความรู้ด้านการ ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.)</p> <p>O2) มีความร่วมมือด้านความรู้ และทางวิชาการด้านการส่งเสริมและการผลิตผลิตภัณฑ์นมกับหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่างๆ (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.)</p> <p>O3) มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>O4) มีนโยบายของรัฐบาลกำหนดให้องค์กรต้องดำเนินการจัดการความรู้ เช่น พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อกำหนดในการประเมินของ TRIS และระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)</p>	<p>3.เร่งรัดพัฒนาต่อยอดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณค่าความสำเร็จของ อ.ส.ค.</p>

ตารางที่ 2-7 กลยุทธ์เชิงปรับ (WO) : จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity) (ต่อ)

จุดอ่อน	โอกาส	ประเด็นยุทธศาสตร์
W5) การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รั่มั้ดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุมทุก กระบวนการทำงาน (Edit)		

ตารางที่ 2-8 กลยุทธ์เชิงถอย WT: ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดอ่อน	อุปสรรค	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>1.ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการ ดำเนินงาน/นโยบาย และเป้าหมายของการ จัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ</p> <p>2.ไม่มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และ แผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย</p> <p>3.ไม่มีการกำหนดแนวทางในการจัดสรร ทรัพยากร ที่ครอบคลุมการดำเนินการจัดการ ความรู้ที่สำคัญ</p> <p>4.ขาดการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการ จัดการความรู้และความสามารถเพียงพอใน การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร</p> <p>5.ไม่พบการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รั่มั้ดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. สังคมภายนอกรู้จักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ อ.ส.ค. น้อย</p> <p>2. ผลกระทบโรคระบาดและภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อ.ส.ค.</p> <p>3.เกษตรกรเครือข่ายขาดทักษะการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน</p> <p>4. มีกฎหมายกำหนดให้องค์กรมีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารขององค์กร</p>	<p>3.เร่งรัดพัฒนาต่อยอด ระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อยกระดับคุณค่า ความสำเร็จของ อ.ส.ค.</p>

## 2.8 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

### วิสัยทัศน์ : KM VISION

“เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างคุณค่าสู่องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมโคนม”

### พันธกิจ : KM MISSION

- ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ
- เสริมสร้างบรรยากาศการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สู่การสร้างองค์กรนวัตกรรม อย่างยั่งยืน
- พัฒนาระบบจัดเก็บคลังความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับสู่การสร้างองค์กร นวัตกรรม
- บูรณาการการจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : บูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญสู่ความสำเร็จการเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมโคนม**
- กลยุทธ์ที่ 1.1 : พัฒนาและยกระดับการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญการจัดการความรู้ภายในองค์กร
  - กลยุทธ์ที่ 1.2 : ทบทวนความสอดคล้องของทิศทางการจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของ อ.ส.ค.
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน**
- กลยุทธ์ที่ 2.1 : สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับผลงาน
  - กลยุทธ์ที่ 2.2 : ส่งเสริมกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เร่งรัดพัฒนาต่อยอดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณค่าความสำเร็จของ อ.ส.ค.**
- กลยุทธ์ที่ 3.1 : พัฒนาระบบการจัดการคลังความรู้ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้
  - กลยุทธ์ที่ 3.2 : ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการทำงานด้วยระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้**

**เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างคุณค่าสู่องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมโคนม**



## บทที่ 3 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และภายนอก ขององค์กร เพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ของ อ.ส.ค. ในด้านการจัดการความรู้ สำหรับปี 2567 นำมาสู่กำหนด แผนการปฏิบัติงาน ประจำปี 2567 จำนวน 1 โครงการ รายละเอียดดังนี้

### 3.1 โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.

#### 3.1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลัก และยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.

เสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ขยายผลการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ที่ครอบคลุมกระบวนการหลัก มาใช้ในงานหรือสร้างนวัตกรรม

#### 3.1.2 ผลผลิต (Output) ของโครงการ

ขยายผลการแลกเปลี่ยนแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ความรู้ สู่งานปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน (Daily Operation) พร้อมทั้งวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้ง Output & Outcome

#### 3.1.3 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ

ผลงานนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้ที่สำคัญและสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กร ในมิติ Enablers และ แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ที่เน้นการขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม "รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง"

ตารางที่ 3-1 แผนปฏิบัติการโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์

ชื่อโครงการ : ส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์		รายการ	หน่วย	ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65	รวม
ประเภทโครงการ	สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ (Core Business Enablers)	เป้าหมายประจำเดือนสะสม	ร้อยละ	5	5	5	5	5	15	10	10	10	10	10	10	
		ผลประจำเดือนสะสม	ร้อยละ													
วัตถุประสงค์ของโครงการ	เสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ขยายผลการแลกเปลี่ยนวิถีปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ที่ครอบคลุมกระบวนการหลัก มาใช้ในงานหรือสร้างนวัตกรรม															
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร :	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม															
ตัวชี้วัด :	KPI-L4.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)															
กลุ่มเป้าหมาย :	บุคลากรของ อ.ส.ค. ทุกสำนักงานภาค															
ผลผลิต (Output) ของโครงการ :	ขยายผลการแลกเปลี่ยนแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ความรู้ ส่งานปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน (Daily Operation) พร้อมทั้งวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้ง Output & Outcome															
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ :	ผลงานนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้ที่สำคัญและสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในมิติ Enablers และ แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ที่เน้นการขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม "รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง"															
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล	สาเหตุ (ปัจจัยบวก/อุปสรรค ข้อจำกัด):  แนวทางแก้ไขหรือประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป :														
ผู้รับผิดชอบ	นายธนะเมษฐ์ ธนากุลกิติรัฐ															
งบประมาณ	400,000.-บาท															
เกณฑ์ตัวชี้วัด :	เป้าหมายปี 2566 :									ผลตามตัวชี้วัด						
1) การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ		1) ร้อยละของการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนงานได้ 100 เปอร์เซ็นต์														
2) จำนวนผลการจัดการความรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good practice) ที่เชื่อมโยงกับกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.		2) ผลงานการจัดการความรู้เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice) จำนวนไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้														
		3) องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่สามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรม จำนวนไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้														

ตารางที่ 3-1 แผนปฏิบัติการโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ (ต่อ)

กิจกรรม	ผลผลิต/เอกสาร หลักฐาน	%ความก้าวหน้า		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ
		เป้าหมาย	ผลงาน	ต.ค. 65	พ.ย. 65	ธ.ค. 65	ม.ค. 66	ก.พ. 66	มี.ค. 66	เม.ย. 66	พ.ค. 66	มิ.ย. 65	ก.ค. 66	ส.ค. 66	ก.ย. 66	
1) ขออนุมัติโครงการฯ และงบประมาณต่อผู้บริหาร อ.ส.ค.		10														
2) กิจกรรม Workshop เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ ครอบคลุมกระบวนการหลัก		20														
3) ขยายผล และติดตามแผนการสร้างการจัดการความรู้ (KM Process)		40														
4) นำเสนอผ่านมหกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (KM & IM Festival)		20														
5) สรุปผลและนำเสนอผลการดำเนินโครงการฯ ต่อ ผู้อำนวยการ		10														
<b>รวมแผน</b>		<b>100</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	

# บทที่ 4 การติดตามและการประเมินผล

## 4.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การติดตามและประเมินผล

- 4.1 รายงานผลการปฏิบัติงานโครงการแผนปฏิบัติการ ต่อคณะอนุกรรมการด้านบริหารทุนมนุษย์
- 4.2 ติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) จากคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (ในกำกับดูแลของฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์)
- 4.3 ติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) โดยคณะกรรมการ อ.ส.ค.
  - รายงานผลการปฏิบัติงานตามวาระการประชุม
- 4.4 ติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

## 4.2) แนวทางการติดตามและการประเมินผล

การขับเคลื่อนแผนแม่บทการจัดการความรู้ฯ พ.ศ.2566-2570 (สำหรับปี 2566) สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

- 4.1 กรอบระยะเวลาการประเมิน
  - 4.1.1 กำหนดกรอบประเมินรายเดือน
  - 4.1.2 กำหนดกรอบการรายงาน รายไตรมาส 3 เดือน และ 6 เดือน
- 4.2 ประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดตามแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2566



# ภาคผนวก (ก)

แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2566)

วิสัยทัศน์ : KM VISION

“จัดการความรู้อย่างมีมาตรฐาน เพื่อสร้างงานนวัตกรรม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล”

พันธกิจ : KM MISSION

1. พัฒนาการจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน
2. เสริมสร้างการจัดการความรู้ให้มีความยั่งยืน
3. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้วยการจัดการความรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาและยกระดับระบบงาน การจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาและยกระดับระบบงานการจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาค่านิยมและความตระหนักและเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบงานทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาและเชื่อมโยงระบบการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคลด้วยค่านิยมของ อ.ส.ค.และความตระหนักในการจัดการความรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการทำงานด้วยการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างนวัตกรรมการทำงานด้วยการจัดการความรู้

## แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570 (สำหรับปี 2566)

### วิสัยทัศน์

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Excellent Center of Strategic Partner for Human Capital Management Innovation 4.0)”

จากวิสัยทัศน์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ข้างต้น สามารถขยายความเพื่อร้อยเรียงเรื่องราวได้ประเด็นสำคัญดังนี้

1. การเป็นศูนย์แห่งความเป็นเลิศ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม HCM 4.0 ที่สามารถนำการบูรณาการข้อมูลเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่ครอบคลุมได้ทั้ง ระบบ และสอดคล้องกับการพัฒนาบริบทงานในปัจจุบันและอนาคตของ อ.ส.ค. ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในการเป็นนมแห่งชาติได้อย่างยั่งยืน

2. การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. เพื่อนำนวัตกรรมจาก ข้อ 1. มาประยุกต์กับความหลากหลายของบุคลากรและสายงานที่มีบริบทงานที่แตกต่างกัน โดยการ นำเสนอข้อมูลระดับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนข้อมูล และ นำเสนอวิธีการ (Strategic Solutions) และแนวทางการตัดสินใจ (Strategic Decisions) ใน ระดับกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. อย่างมีประสิทธิภาพ

### พันธกิจ

1. กลยุทธ์การบูรณาการ การพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และ ระบบ HR 4.0
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล
3. มุ่งเน้นการนำเสนอระบบยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solutions) เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์
4. มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) มูลค่าใหม่ (Co-creation) และนวัตกรรม (Innovation) ให้แก่องค์กร
5. มุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ สู่อการเป็นนมแห่งชาติอย่างยั่งยืน

### ประเด็นกลยุทธ์

1. กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0
2. ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง
3. พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันขององค์กร
5. พัฒนาออกแบบระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
6. ระบบนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

แผนพัฒนาดิจิทัลระยะ พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2566) ของ อ.ส.ค.

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 (K) :** การบูรณาการองค์ความรู้และทักษะดิจิทัลแบบครบวงจร
- กลยุทธ์ K1 : กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ ดิจิทัลแบบครบวงจร
  - กลยุทธ์ K2 : กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ E-Learning แบบครบวงจร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 (H) :** การพัฒนาบุคลากรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- กลยุทธ์ H1 : กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล
  - กลยุทธ์ H2 : กลยุทธ์การจัดทำโครงการในลักษณะการ เช่า/การจ้างเหมา/การให้บริการ และการจ้างบริหารจัดการ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 (P) :** การพัฒนากระบวนการอัตโนมัติเพื่อมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล
- กลยุทธ์ P1 : กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพในการใช้งาน ระบบ ERP และระบบสารสนเทศในปัจจุบัน
  - กลยุทธ์ P2 : กลยุทธ์การจัดการ การกำกับดูแลและการบูรณาการข้อมูลเพื่อยกระดับการดำเนินงานแบบครบวงจร
  - กลยุทธ์ P3 : กลยุทธ์การพัฒนาและเชื่อมโยงระบบด้านการปฏิบัติการและระบบการให้บริการของ อ.ส.ค.
  - กลยุทธ์ P4 : กลยุทธ์การยกระดับเกษตรกรและฟาร์มโคนม
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 (T) :** การยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรแบบครบวงจร
- กลยุทธ์ T1 : กลยุทธ์การยกระดับระบบบริหารจัดการ องค์ความรู้ และระบบ E-Learning
  - กลยุทธ์ T2 : กลยุทธ์การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล
  - กลยุทธ์ T3 : กลยุทธ์การปรับปรุงด้านการรักษาความปลอดภัยและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 (M) :** การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- กลยุทธ์ M1 : กลยุทธ์การพัฒนาโครงการความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน (Public Private Partnership)
  - กลยุทธ์ M2 : กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล
  - กลยุทธ์ M3 : กลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล
  - กลยุทธ์ M4 : กลยุทธ์การบูรณาการและความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
  - กลยุทธ์ M5 : กลยุทธ์การดำเนินงานและติดตามประเมินผลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร

## ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค. ด้าน Core Business ประจำปี 2565 หัวข้อการจัดการความรู้

### สรุปประเด็นสำคัญ

1. **การนำองค์กร** ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ

ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม ร.ส. ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในแต่ละสายงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมรวมถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. **การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน** ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการ ความรู้ อย่างไรก็ตาม ไม่พบการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการ ความรู้ขององค์กร รวมถึงการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย และการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้

ร.ส. เริ่มมีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ไม่พบการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ที่ถูกจัดลำดับความสำคัญ และได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ได้จัดสรร ครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ

3. **บุคลากร** ร.ส. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และยกย่องชมเชยต่อสาธารณะ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม ร.ส. ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ร.ส. เริ่มมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ร.ส. ควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมถึงกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ ควรมีการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ร.ส. มีการกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตาม ไม่พบการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มี

ความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ไม่พบการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

**4. กระบวนการจัดการความรู้** ร.ส. มีกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่การกำหนดความรู้ที่สำคัญ การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้ การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้อย่างทั่วถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่พบการรักษา ทำให้ทันสมัย และการนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้

ไม่พบการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ

**5. กระบวนการปฏิบัติงาน** ร.ส. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) โดยการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ไม่นับใจว่า ร.ส. มีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ไม่พบการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระเบิดระวัง นอกจากนี้ไม่พบการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

**6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้** ร.ส. เริ่มมีการกำหนดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม ไม่พบผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ อีกทั้งไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

คณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) ประจำปี 2565



คำสั่งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

ที่ ๑๖/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) ประจำปี ๒๕๖๕

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ และมาตรา ๒๔ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) ประจำปี ๒๕๖๕ ประกอบด้วย

- |  |                        |
|--|------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการ อ.ส.ค.                    | ประธานคณะกรรมการ       |
| ๒. รองผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ๒ ท่าน          | คณะกรรมการ             |
| ๓. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ๒ ท่าน      | คณะกรรมการ             |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์        | คณะกรรมการ             |
| ๕. หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล           | คณะกรรมการ             |
| ๖. หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล              | คณะกรรมการ             |
| ๗. หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม | คณะกรรมการ             |
| ๘. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม      | คณะกรรมการ             |
| ๙. หัวหน้ากองวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์      | คณะกรรมการ             |
| สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง                   |                        |
| ๑๐. หัวหน้ากองบริหารทรัพยากรบุคคล        | คณะกรรมการ             |
| ฝ่ายทรัพยากรบุคคล                        |                        |
| ๑๑. หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล        | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| กองบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล |                        |

โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

๑. ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทระยะยาวประจำปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวฉบับใหม่ด้านการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) ของ อ.ส.ค.

๒. จัดทำคู่มือ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workflow) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

๓. ติดตาม กำกับดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้บรรลุความสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ และนวัตกรรม อ.ส.ค. ประจำปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕

๔. สนับสนุน ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายสู่การเป็นนมแห่งชาติ

๕. ให้ความเห็นในรูปแบบและกิจกรรมการจัดการความรู้ ที่สร้างความสำเร็จต่อวิสัยทัศน์ทิศทางดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

-๒-

๖. สนับสนุน ให้คำแนะนำ ต่อคณะทำงานด้านการจัดการความรู้จากตัวแทนของสายงานหน่วยงานจากส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมวิชาชีพและทั่วทั้งองค์กร

๗. สรุปผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) ต่อผู้อำนวยการและคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์

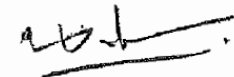
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายสมพร ศรีเมือง)

รองผู้อำนวยการ ทำการแทนผู้อำนวยการ  
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย



ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

# ภาคผนวก (ฉ)

## นโยบายด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)



### ประกาศองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีพันธกิจหรือหน้าที่ที่สำคัญ คือ ส่งเสริมความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและการสร้างคุณค่าจากกิจการโคนม เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นนมแห่งชาติภายในปี ๒๕๖๕ ซึ่งมีภาพความสำเร็จ ๔ ประการเป็นเป้าหมาย คือ การสร้างการเติบโตในการประกอบการ การเป็นองค์กรต้นแบบในเรื่องการสร้างกิจการโคนมแบบยั่งยืน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสมรรถนะสูง

การจัดการองค์ความรู้จึงเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับการนำพา อ.ส.ค. สูการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นกลไกสำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานจำเป็นสำหรับความยั่งยืนขององค์กร มุ่งสู่เป้าสำเร็จทุกด้านตามวิสัยทัศน์ที่ประกาศไว้

ดังนั้น คณะกรรมการ อ.ส.ค. จึงกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ให้เป็นหนึ่งในกลไกยุทธศาสตร์ของการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตามเวลาที่กำหนด ดังนี้

๑. เป็นกลไกสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นของการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูการเป็นนมแห่งชาติอย่างยั่งยืน
๒. ส่งเสริมการจัดเก็บองค์ความรู้ด้วยการออกแบบ พัฒนา และทดลองใช้ระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์ความรู้ ให้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
๓. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมพัฒนาในการสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องเป็นวิถีปฏิบัติปกติ และเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการเป็นองค์กรต้นแบบด้านกิจการโคนมแห่งชาติ
๔. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนร่วมพัฒนา สร้างคุณค่าด้วยองค์ความรู้ของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์อย่างมีสมรรถนะและเป็นต้นแบบรัฐวิสาหกิจด้านกิจการโคนมของชาติ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๓

(นายศักดิ์ชัย ศรีบุญเชื้อ)  
ประธานกรรมการ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย