



แผนแม่บทนวัตกรรม

INNOVATION MANAGEMENT : IM

ปี 2566 - 2570

ประจำปี 2567

(ฉบับปรับปรุง)



จัดทำโดย
แผนกพัฒนากฎหมายกรมบัญชี
กองกฎหมายกรมบัญชี

สารบัญ

เนื้อหา	หน้าที่
ข้อมูลองค์กร	3
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	8
1.2 วัตถุประสงค์	8
1.3 กรอบแนวคิดการดำเนินการ	9
1.4 กรอบแนวทางในการทบทวนแผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (สำหรับปี 2567)	10
1.5 วิธีการดำเนินงาน	11
บทที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการนวัตกรรม	
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	12
2.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร	13
2.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix	13
2.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	13
2.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	13
2.6 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570	13
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม	
3.1 กระบวนการนวัตกรรม	15
3.2 กรอบแนวทางในการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรม (IM) ปี 2566 – 2570	15
3.3 ยุทธศาสตร์การจัดการอุตสาหกรรมของ อ.ส.ค.	15
บทที่ 4 แผนปฏิบัติงาน/โครงการ ประจำปี 2566	
4.1 โครงการพัฒนาต้นแบบกระบวนการนวัตกรรม อ.ส.ค. (DPO Innovation Model)	18
บทที่ 5 การติดตามและประเมินผล	
5.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การติดตามและประเมินผล	20
5.2 แนวทางการติดตามและการประเมินผล	20
5.3 แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	21
บทที่ 6 แผนปฏิบัติงาน/โครงการ ประจำปี 2567	
6.1 แผนปฏิบัติการโครงการ “ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อความเข้มแข็งของ อ.ส.ค.”	22

ข้อมูลองค์กร

อ.ส.ค.เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2514 มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม



ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

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 มีทรัพย์สินติดต่างๆ สร้าง ชื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำน่า รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศ ให้ ในและนอกราชอาณาจักร

- (2) จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่ กิจการของ อ.ส.ค.รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ
- (3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และ ผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ
- (4) สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือน้ำนม ห่อเย้น รดตู้เย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื่อ
- (5) รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ หรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใด ทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.
- (6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

วิสัยทัศน์ อ.ส.ค.

พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

นิยามวิสัยทัศน์



THAI-DENMARK
DAIRY FARMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

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 สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพตอบโจทย์วิถีชีวิตของผู้บริโภคที่รักสุขภาพ ดูแล ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

.....

จัดทำโดย : แผนกประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอำนวยการ

สภาพแวดล้อมองค์กร

Strengths	Weaknesses
S1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยี่ห้อขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP codex/HACCP ,HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นมครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบและสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย S4 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	W1 มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและคู่แข่งหลัก W2 ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่องลดลงและความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มลดลง W3 วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีแนวโน้มลดลงและมีการปรับราคาสูงขึ้น W4 แนวโน้มยอดขายลดลง การจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมายและยังขาดรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลายรวมทั้ง การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าค่อนข้างน้อย W5 โครงสร้างองค์กร ระบบงานและบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ W6 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยีงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร W7 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์คาดการณ์ผล และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าและคู่แข่ง W8 การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
Opportunities	Threats
O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น O2 โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. O3 มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้ เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและในระดับโลก O4 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น	T1 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบและราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม T2 การปรับอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง T3 มีคู่แข่งหลายราย และการแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น T4 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0 % ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.

O5 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ O6 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.	T5 อัตราการเกิดใหม่ของประชากรมีแนวโน้มลดลง ในระยะยาวอาจมีผลต่อจำนวนลูกค้าเด็ก รวมทั้งจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรุ่นใหม่ T6 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนมทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้
--	--

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

- 1) โรงงานมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ครบทั้ง 4 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model
- 2) เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงาม รวมทั้งผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

- 1) มีกลไกควบคุมราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ของตลาดนม ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มสูงขึ้น รวมถึงผลกระทบจาก FTA และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีต้นทุนต่อหน่วยสูง และความสามารถทำกำไรลดลง
- 2) กำลังซื้อของผู้บริโภคและอัตราการเกิดที่ลดลง ประกอบกับจำนวนสินค้าทดแทนมากขึ้น ส่งผลต่อยอดจำหน่ายและสภาพคล่องของ อ.ส.ค. ลดลง
- 3) ระบบสารสนเทศขาดการเชื่อมโยงข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าและคู่แข่ง ทำให้การพัฒนา นวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ใหม่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าค่อนข้างน้อย

ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร



ค่านิยม

อ.ส.ค. “องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ”

S

Smart Farming
เกษตรกรรมอัจฉริยะ: (มุ่งเน้น
ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่งมอบ
คุณค่าหลักในกิจกรรมของ
อ.ส.ค. ให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
อย่างเป็นระบบอย่างยั่งยืนทั่ว
ทั้งองค์กร)

M

Mastery Innovation
นวัตกรรมการเรียนรู้ (ส่งเสริม
สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน
ให้ระบบการคิดสร้างสรรค์เชิง
นวัตกรรม หลักริดอย่างเป็น
ระบบ หรือคิดเชิงออกแบบ
ให้เกิดขึ้นนวัตกรรมใหม่ๆ ใน
อ.ส.ค.)

A

Altruism มีส่วนร่วม
ต่อความสำเร็จ(ปฏิบัติงานโดย
คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น
ช่วยเหลือเกษตรกร และส่วน
รวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ตัว
สุขจากการเป็นผู้นำ เติบโตตาม
รอยในหลวงรัชกาลที่ 9)

R

**Respect family value
& Seniority** คุณค่าความสามัคคี
พันธุแบบครอบครัวระดับมือ
อาชีพ (ให้เกียรติ เคารพกัน
และกันของบุคลากร อ.ส.ค.
ทุกระดับ เห็นคุณค่าความ
สามัคคี ที่ร่วมมือกันทำงาน
อย่างเป็นเหตุเป็นผล)

T

**Thailand Well-being
& Business Intelligence**
คุณค่าของผลิตภัณฑ์ไทย
และความได้เปรียบทางธุรกิจ
(ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาขีด
ความสามารถของคนที่ส่งมอบ
และนำเสนอคุณค่าผ่าน
ผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างศักยภาพ
ในการแข่งขันและความสำเร็จ
ของ อ.ส.ค.)

G

Governance
ธรรมาภิบาล (ปฏิบัติงานด้วย
ความซื่อสัตย์ สุจริต ตามระเบียบ
ข้อบังคับ มีธรรมาภิบาล ความ
โปร่งใส ใส่ใจในความคิดของ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักใน
การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า)

วัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

รู้และรับผิดชอบ

ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

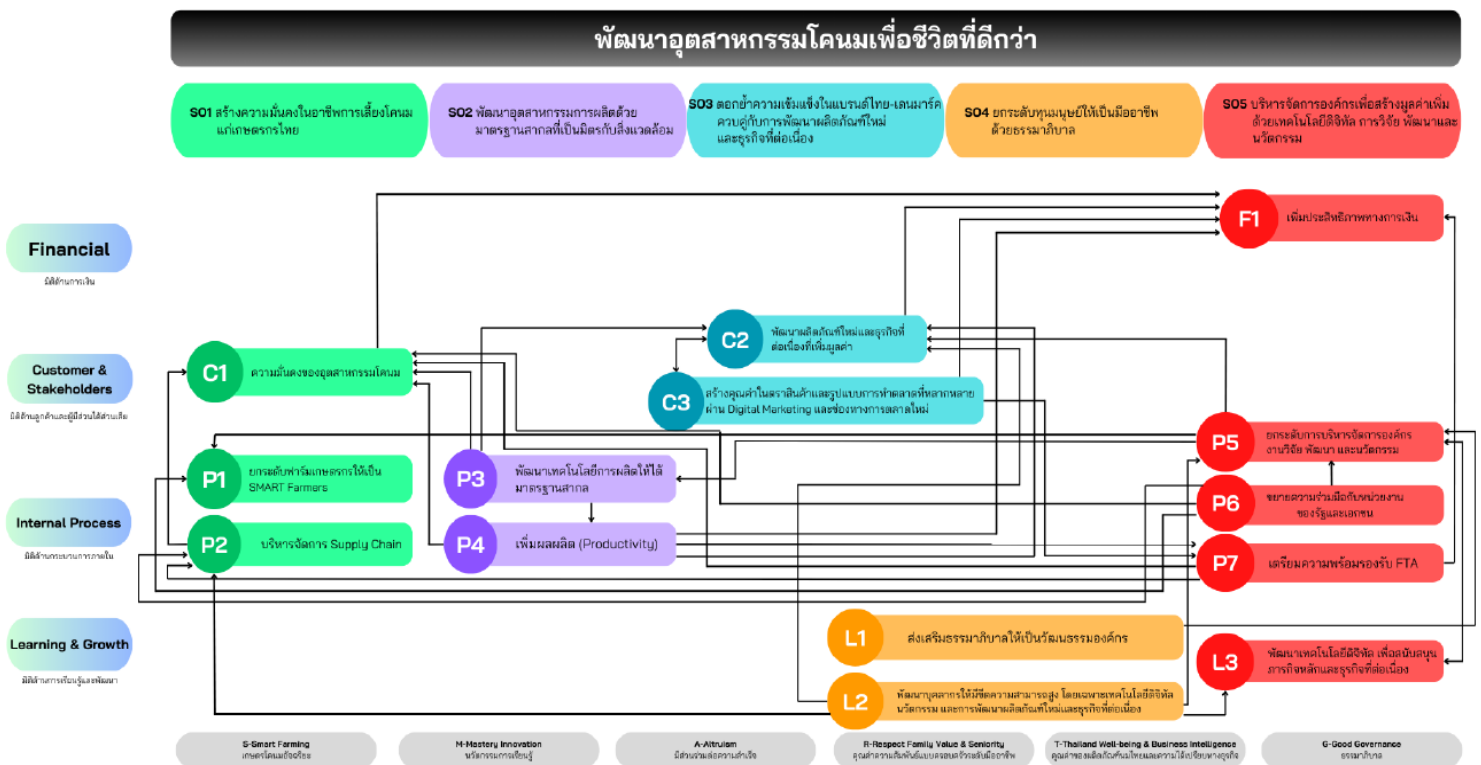
ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกประเทศในหลายมิติที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอย่างมาก รวมถึงการผลักดันให้ประเทศไทยปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เพื่อมุ่งสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยกระบวนการพัฒนาประเทศภายใต้ “Thailand ๔.๐” ด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ องค์กรความรู้ และนวัตกรรม เพื่อนำประเทศให้หลุดพ้นจาก “กับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)” รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนา นวัตกรรม” อันเป็นหนึ่งในนโยบายหลักของรัฐบาล อ.ส.ค. ให้มีความสำคัญกับการบริหารจัดการ นวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กร โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วนของการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรม กระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้อยู่ในทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ จึงได้จัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรม ฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และให้การ ดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ อ.ส.ค. สามารถสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และสอดคล้องกับนโยบาย “Thailand ๔.๐” ของรัฐบาล

1.2 วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างกรอบแนวทางและเป้าหมายโดยรวมของการดำเนินงานด้านการบริหาร จัดการ นวัตกรรมของ อ.ส.ค. แบบบูรณาการ และสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ
- เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม
- เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลักในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรมของ อ.ส.ค. ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการและการติดตามประเมินผลแผนแม่บท ด้านการ บริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
- เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรมของ อ.ส.ค.ให้ครอบคลุมกระบวนการหลัก
- เพื่อเป็นการวางรากฐานและการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม สำหรับการ ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตระยะยาว

1.3 กรอบแนวคิดการดำเนินการ

การจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรม ของ อ.ส.ค. ปี พ.ศ. 2566-2570 กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำ โดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers) ด้านการจัดการนวัตกรรม(Innovation Management) ซึ่งสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกาศให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินตั้งแต่ ปีบัญชี 2563 เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสมในการนำองค์กร บรรลุสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี 2567

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และกลยุทธ์ขององค์กรฯ ปี 2567

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm

P2 บริหารจัดการ Supply Chain

C1 C1 ความมั่นคงของอุตสาหกรรมโคนม

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล

P4 เพิ่มผลผลิต

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

C1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า

C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่

SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก

P5 ยกย่องการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

P7 เตรียมความพร้อมรองรับ FTA

F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

1.4 กรอบแนวทางในการทบทวนแผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ. 2566 – 2570 (สำหรับปี 2567)

1.4.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

- (1) แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. และแผนแม่บทที่สำคัญ
- (2) ผลการดำเนินงานด้าน Core business enablers ของปีที่ผ่านมา
- (3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
- (4) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ปี 2566-2570
- (5) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.4.2 กระบวนการ (Process)

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

1.4.3 ผลผลิต (Output)

- (1) จำนวนนวัตกรรมอย่างน้อย 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมบริการ, นวัตกรรมกระบวนการ, นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

1.4.4 ผลลัพธ์ (Outcome)

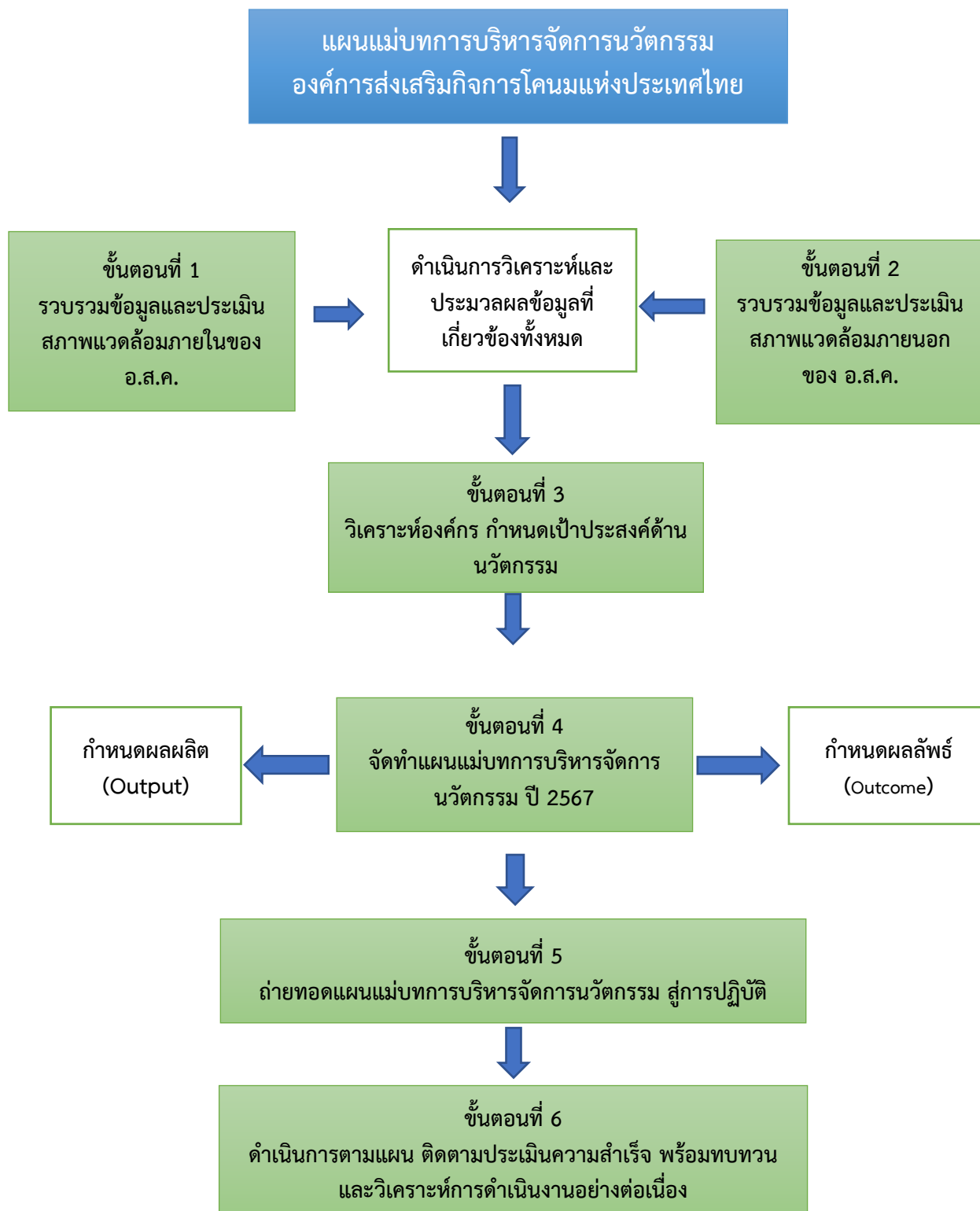
- (1) หน่วยงาน/องค์กร มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพในการทำงาน
- (2) เกิดวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ และบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์องค์กร

1.4.5 ผลกระทบด้านบวก (Impact)

- (1) อ.ส.ค. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และมีศักยภาพการแข่งขัน
- (2) อ.ส.ค. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงวิสัยทัศน์และเป็นความสำเร็จที่ยั่งยืน

1.5 วิธีการดำเนินงาน

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรรม ปี 2567 มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้



บทที่ 2

วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

2.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สถานภาพด้านนวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis โดยนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย มาทำการวิเคราะห์เพื่อจำแนกถึงผลที่มีต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1. จุดแข็ง (S : Strengths) 2. จุดอ่อน (W : Weaknesses) 3. โอกาส (O : Opportunities) 4. อุปสรรค (T:Threats) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ดังนี้

ปัจจัยภายใน (Internal Factor)	
จุดแข็ง (S : Strengths)	จุดอ่อน (W :Weaknesses)
S1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม S2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร S3 นโยบายผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำการจัดการนวัตกรรม มาขับเคลื่อนงานขององค์กร	W1 การพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้ามีค่อนข้างน้อย W2 พนักงานบางส่วนขาดความเข้าใจความคิดสร้างสรรค์และความรู้พื้นฐานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม
โอกาส (O : Opportunities)	อุปสรรค (T:Threats)
O1 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กรและนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ O2 เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร และเข้าถึงนวัตกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น O3 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญในการนำการจัดการนวัตกรรม มาขับเคลื่อนงานขององค์กร	T1 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0 % ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค. T2 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนมทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคแล้ว ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ โดยใช้ตาราง ที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่ นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มา วิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ในการนาเทคนิคที่ เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการ วิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และ จุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่ง ออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S:Strengths)	จุดอ่อน (W :Weaknesses)
	S1 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม S2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร S3 นโยบายผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำการจัดการนวัตกรรม มาขับเคลื่อนงานขององค์กร	W1 การพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้ามีค่อนข้างน้อย W2 พนักงานบางส่วนขาดความเข้าใจ ความคิดสร้างสรรค์และความรู้พื้นฐานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม
โอกาส (O : Opportunities)	SO กลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข
O1 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ O2 เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร และเข้าถึงนวัตกรรมต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น	พัฒนานวัตกรรมด้วยผลลัพธ์การจัดการความรู้ในองค์กร	ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลสำเร็จของนวัตกรรม

03 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญในการนำการจัดการนวัตกรรม มาขับเคลื่อนงานขององค์กร		
อุปสรรค (T:Threats) T1 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0 % ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค. T2 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนมทำให้ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน สนับสนุนการนำองค์ความรู้ในงานเพื่อสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร	WT กลยุทธ์เชิงรับ ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจในกระบวนการมีส่วนร่วมสร้างนวัตกรรม

บทที่ 3

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

ปี พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2567)

3.1 วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ. 2566 - 2570 (สำหรับปี 2567)

“มุ่งสร้างคุณค่าและความสำคัญจากการเป็นองค์กรนวัตกรรมสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม”

3.2 พันธกิจ

- ยกระดับการสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จ ด้วยนวัตกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จของ อ.ส.ค.
- พัฒนา ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)
- ส่งเสริม สนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมอย่างครอบคลุมทั่วถึงต่อเนื่อง

3.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- สร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้องค์กร
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่สามารถสร้างผลงานไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
- สร้างสังคมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม

3.4 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมปี พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2567)

- **ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** ยกระดับการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมสู่ความสำเร็จของ อ.ส.ค.
เป้าประสงค์ : องค์กร มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพในการทำงาน
- **ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
เป้าประสงค์ : เกิดวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ และบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์องค์กร

3.5 เป้าหมาย

- **ระยะสั้น :** บุคลากรในองค์กรสามารถเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะในการริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมเพื่อพัฒนางานขององค์กร
- **ระยะยาว :** องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดเพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM Masterplan) ของการส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ประจำปี 2566 - 2570

ที่มา (Source)

ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่า

ด้านหนึ่งทางยุทธศาสตร์ (ปี 2566 - 2570) (ด้าน KM&IM)

ส่วนที่รวม	ปี 2566		ปี 2567 - 2568		ปี 2569 - 2570	
	เตรียมความพร้อม อ.ส.ค. ให้รองรับการพัฒนาและนวัตกรรมใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง		แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาและนวัตกรรมใหม่ และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้าง		บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ความรู้ในการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง	
Initiation	ขยายผลการขยายผลเป็นวงกว้างและนวัตกรรม		ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรสู่กระบวนการระดับ (S4 กระบวนการ)		เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และนวัตกรรมด้านการพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน	
	- สร้างแนวคิดทางเทคโนโลยี/กระบวนการทางความรู้สู่การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกัน - จัดการเพื่อ Output/Outcome ของตัวชี้วัดนวัตกรรมด้าน KM & IM - บูรณาการข้อมูล VOC และนำระบบประเมินผลที่มีอยู่มาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาโครงการ		- สร้างการมีส่วนร่วมในหน่วยงานทุกระดับใน การด้าน KM ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา - ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรภายนอก ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ - ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมของกระบวนการจัดการและผลลัพธ์		- สร้างมูลค่าและต้นแบบในการจัดการความรู้และนวัตกรรมด้านการพัฒนา - มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมในมิติของกระบวนการผลิต การบริการ การบริการ การบริการ - นำองค์ความรู้และการจัดการนวัตกรรม นำมาพัฒนาสู่ระดับของตัวชี้วัดนวัตกรรมขององค์กร	
Output & Outcome	การจัดการความรู้ (Knowledge Mgt.) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Mgt.)		การจัดการความรู้ (Knowledge Mgt.) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Mgt.)		การจัดการความรู้ (Knowledge Mgt.) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Mgt.)	
	ขยายผลการขยายผลเป็นวงกว้างและนวัตกรรม		ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรสู่กระบวนการระดับ (S4 กระบวนการ)		เป็นต้นแบบ (Best Practice) การจัดการความรู้และนวัตกรรมในองค์กร	
Project	1) ขยายผลการขยายผลเป็นวงกว้างและนวัตกรรม		1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรสู่กระบวนการระดับ (S4 กระบวนการ)		1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรสู่กระบวนการระดับ (S4 กระบวนการ)	
	1) ขยายผลการขยายผลเป็นวงกว้างและนวัตกรรม		1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรสู่กระบวนการระดับ (S4 กระบวนการ)		1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรสู่กระบวนการระดับ (S4 กระบวนการ)	
Indicator	1) จำนวนความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร		1) จำนวนความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร		1) จำนวนความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	
	1) จำนวนความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร		1) จำนวนความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร		1) จำนวนความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	

IM Strategy map



25

แผนภาพที่ 3 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม



แผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรม (IM) ปี 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2567) หน้าที่ 17

บทที่ 4

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

4.1 กระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Process)

การดำเนินงานด้านนวัตกรรม ของ อ.ส.ค. ในปีงบประมาณ 2567 ต่อจากนี้จะนำผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ด้านการต่อยอดการจัดการนวัตกรรม เป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค. จึงบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ สู่กระบวนการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายใน อ.ส.ค. รวมถึงยังเป็น การสร้างผลกระทบ (Impact) เชิงบวกให้กับ อ.ส.ค.

รูปแบบกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่ อ.ส.ค. นำมาเป็นต้นแบบ คือ แบบจำลอง สเตจเกท (State-Gate Model) คิดขึ้นโดย โรเบิร์ต เอส. แคลแลน และเดวิด พี. นอร์ตัน หรือกระบวนการพัฒนางานสู่ความเป็นรูปแบบ ธุรกิจ (Business Model) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ Front end Innovation, Development, Back end Exploitation รายละเอียดดังนี้

4.1.1 ระยะที่ 1 Front end Innovation ประกอบด้วย

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

4.1.2 ระยะที่ 2 Development ประกอบด้วย

- (1) พัฒนาและทดสอบต้นแบบงานนวัตกรรม (Development and testing)

4.1.3 ระยะที่ 3 Back end Exploitation

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

บทที่ 5

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

5.1 แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตามและประเมินผล

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตาม ประเมินผลของแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ. 2566-2570 ยึดหลักการมีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ โดยแผนกพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นผู้ประสาน รวบรวม วิเคราะห์และสรุปภาพรวมของแผนเสนอต่อคณะกรรมการ คณะทำงานต่างๆที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อคิดเห็นและกำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนา โดยสามารถกำหนดขอบเขตของการถ่ายทอด ติดตามและการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการนวัตกรรมปี 2566-2570 ดังนี้

การถ่ายทอด โดยกำหนดให้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2567) แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจแผนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

การติดตาม เป็นกระบวนการและวิธีในการกำกับกับการปฏิบัติงานโครงการ/แผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและงบประมาณ โดยมีการติดตามผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุง กระบวนการทำงานตามแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

การประเมินผล เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด การกำกับกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน การศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ทั้งนี้ จะได้มีการทบทวนกระบวนการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลยุทธศาสตร์นวัตกรรมเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2 รอบเวลาการติดตามและประเมินผล

สำหรับระยะเวลาที่จะใช้ในการติดตามผล เป็นดังต่อไปนี้

- ระยะเวลาตามไตรมาสเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานรายโครงการ
- ระยะเวลาสิ้นสุดไตรมาส 2 ของปีงบประมาณ เพื่อทบทวนปรับแผนงานโครงการสำหรับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด
- ระยะเวลาสิ้นปีของแผนแม่บทฯ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ และเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำนโยบายเพื่อทำแผนฉบับต่อไป

5.3 แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย มีการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม ไว้โดยกำหนดไว้ในแผนงานโครงการตามแผนแม่บทฯ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงการในแต่ละปี พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ในกรณีที่ต้องจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมในการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม จะขออนุมัติงบประมาณจากผู้อำนวยการเป็นรายกรณีไป

5.3.1 เกณฑ์การคัดกรองนวัตกรรม

- เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือขั้นตอนที่ “จับต้องได้/ใช้ได้ “ ไม่ใช่เพียง “แค่แนวความคิดใหม่”
- มี “ความใหม่” จากการปรับปรุง/พัฒนา/ต่อยอด/หรือประดิษฐ์ คิดค้นขึ้นใหม่
- มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการผลิตและสร้างนวัตกรรม
- เกิดจากบุคลากรของ อ.ส.ค.หรือการมีส่วนร่วมของบุคลากร นำมาใช้ได้จริง และเกิดผลเชิงบวกต่อองค์กร
- ไม่มีกรณีฟ้องร้องหรือข้อพิพาทตามกฎหมาย

5.3.2 แนวทางการจัดสรรทรัพยากร

- **ด้านการเงิน** การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา โดยคณะกรรมการด้านบริหารจัดการนวัตกรรม ตามหลักเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย

ลำดับ	เกณฑ์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	น้ำหนัก
1	ความจำเป็น/สำคัญต่อการดำเนินงาน	30%
2	ความคุ้มค่าการลงทุน	40%
3	ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ต่างๆ	10%
4	สามารถดำเนินการได้ทันที	20%
	รวม	100%

- **ด้านไม่ใช่การเงิน** มีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับรองรับการพัฒนา นวัตกรรมขององค์กร โดยพิจารณาตามความจำเป็นและเร่งด่วนในการพัฒนานวัตกรรม

บทที่ 6

แผนปฏิบัติงาน/โครงการ ประจำปี 2567

6.1 แผนปฏิบัติการโครงการ “ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อความเข้มแข็งของ อ.ส.ค.”

7.IM Action Plan ประจำปี 2567	
วัตถุประสงค์	เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ยกกระดับกระบวนการและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ครอบคลุมกระบวนการหลักสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
Project	“ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อความเข้มแข็งของ อ.ส.ค.”
เกณฑ์ตัวชี้วัด	1. การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ 2. จำนวนผลงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้น (รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ลดรายจ่าย)
เป้าหมายปี 2567	1. ร้อยละของการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานได้ 100 เปอร์เซ็นต์ 2. ผลงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไม่น้อยกว่า 2 นวัตกรรม
งบประมาณ	400,000.- บาท
Enablers	1. ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรม และผลลัพธ์

31

1. หลักการและเหตุผล

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมที่ต่อเนื่องตามห่วงโซ่คุณค่าการจัดการนวัตกรมอย่างเป็นระบบ โดยเน้นกระบวนการใช้ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม การหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร การออกแบบกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน การพิจารณาผู้เกี่ยวข้องในการจัดสรรทรัพยากรนวัตกรรม และติดตามผลผลิต ผลลัพธ์ของนวัตกรรมตามแผนวิสาหกิจที่เน้นการขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมใน อ.ส.ค. เพื่อสร้างความตระหนักของผู้เกี่ยวข้อง เน้นการบ่มเพาะนวัตกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืนในมิติพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กับการจัดระบบงานโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสร้างคุณค่าในงาน ด้วยการบูรณาการข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้รวบรวมข้อมูล จัดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ สอดคล้องวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมการผลิต การจัดการ และการให้บริการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดทำโครงการพัฒนาต้นแบบกระบวนการนวัตกรม (DPO Innovation Model) สู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. พร้อมสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อม “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

2. วัตถุประสงค์

- 1) พัฒนาแนวคิด ทางเลือก ต้นแบบงานนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าจากนวัตกรรมของ อ.ส.ค. ได้
อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- 2) จัดระบบสนับสนุนการออกแบบทางความคิด การจัดโครงสร้างการจัดการนวัตกรรม รวมถึง
สร้าง Role Model ที่ดีในการจัดการนวัตกรรมของ อ.ส.ค.
- 3) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมตามเงื่อนไขกระบวนการปฏิบัติงานและ
การจัดการ Enablers

3. วิธีดำเนินการ

- 1) คัดเลือกผลงานนวัตกรรมจากกระบวนการสร้างนวัตกรรมและออกแบบขั้นตอนการเป็นองค์กร
นวัตกรรม
- 2) พัฒนาด้านแบบ (Prototype) ทดลองใช้และประเมิน (Test) พร้อมหาแนวทางการสู่การปฏิบัติ
และติดตาม ผลงานนวัตกรรมที่สอดคล้องธุรกิจและการจัดช่องทางผลิต การตลาด
- 3) ให้คำแนะนำ การพัฒนาและทดสอบต้นแบบของนวัตกรรม ในองค์กร
- 4) จัดระบบจัดการนวัตกรรม (Strategic Innovation Mgt. Systems) และจัดระบบสนับสนุน
ทรัพยากร (Innovation Operating Excellence) เพื่อการจัดการนวัตกรรมสู่ความสำเร็จ
- 5) นำเสนอแบบอย่างนวัตกรรม สรุป และประเมินผลการส่งเสริมนวัตกรรมใน อ.ส.ค.

4. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

ระหว่างเดือนธันวาคม 2566 – กันยายน 2567

5. ผู้เข้าร่วมโครงการ

บุคลากรของ อ.ส.ค. จากคณะกรรมการนวัตกรรม ตัวแทนพี่เลี้ยง และบุคลากรที่ได้รับการ
คัดเลือกเข้าร่วมเป็นนวัตกรรม จากทุกฝ่ายทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคภายใน อ.ส.ค. จำนวนไม่น้อยกว่า 30 คน

6. งบประมาณในการดำเนินโครงการ

งบประมาณจำนวน 420,000.- บาท (สี่แสนสองหมื่นบาทถ้วน) โดยใช้งบพัฒนามูลฐาน
ประจำปี 2567

7. ผลผลิตและผลลัพธ์ในโครงการ

โครงการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องเพื่อความเข้มแข็ง
ของ อ.ส.ค. เน้นการต่อยอดผลลัพธ์ (Result) ร่วมกับการออกแบบโครงสร้างระบบงาน ที่สามารถสะท้อนการ
จัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมตามยุทธศาสตร์และความสำเร็จสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมนม ทั้งนี้ผลผลิตที่สำคัญ
ดังนี้

- 1) การดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติงาน และบุคลากรเข้าร่วมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
- 2) มีนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย ไม่น้อยกว่า 2 นวัตกรรม