



แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการ  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
ประจำปี 2564-2568

สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## บทสรุปผู้บริหาร

นับเป็นโอกาสอันดียิ่งที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการไม้เศรษฐกิจของประเทศ จะได้ขับเคลื่อนการดำเนินการด้านสวนป่าและธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เศรษฐกิจของประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักและยอมรับแก่สากลโดยรวม ด้วยแรงผลักดันของคณะกรรมการบริการกิจการ อ.อ.ป. และผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการให้องค์กรเป็นศูนย์นวัตกรรมไม้เศรษฐกิจในระดับประเทศ เป็นการยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นธรรม

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. ฉบับนี้ จัดทำขึ้นตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ โดยคณะกรรมการด้านนวัตกรรม อ.อ.ป. และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ อ.อ.ป. สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งในแผนแม่บทฯ ฉบับนี้ เป็นฉบับแรกที่ อ.อ.ป. จะมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในกิจการ อ.อ.ป. อย่างมีแบบแผนมากขึ้นโดยมีระยะเวลา 5 ปี มีส่วนของเนื้อหาที่สำคัญประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 ข้อมูล อ.อ.ป. ส่วนที่ 3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. และส่วนที่ 5 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งยวดสำหรับผู้รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรม คณะทำงานฯ คณะกรรมการฯ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ทุกคนได้นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ธันวาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	i
สารบัญ	ii
สารบัญตาราง	iv
สารบัญภาพ	v
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. ระยะเวลาดำเนินการ	2
4. งบประมาณ	2
5. เป้าหมาย	2
6. หน่วยงานที่รับผิดชอบ	2
7. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	2
8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ส่วนที่ 2 ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	4
1. ประวัติและวัตถุประสงค์	4
2. วิสัยทัศน์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	5
3. พันธกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามแผนการปรับบทบาทและภารกิจ	5
4. เป้าประสงค์	5
5. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	6
6. สมรรถนะหลัก	6
7. วัฒนธรรมและค่านิยม	7
ส่วนที่ 3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม	8
1. ความหมายและประเภทของนวัตกรรม	8
2. ความหมายและประเภทของการจัดการนวัตกรรม	10
3. กระบวนการจัดการนวัตกรรม	11
4. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ	13
5. หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมในองค์กร	13

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	16
1. แนวทางการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	16
2. ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	19
ส่วนที่ 5 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	23
1. หลักการและเหตุผล	23
2. แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568	23
3. แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568	30
เอกสารอ้างอิง	33
ภาคผนวก	35

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กลยุทธ์สร้างฐานความมั่นคงทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	27
2	กลยุทธ์สร้างการรับรู้และเตรียมความพร้อมด้านนวัตกรรม	28
3	กลยุทธ์เผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมสู่สาธารณะ	28
4	กลยุทธ์ต้นแบบการผลิตนวัตกรรม	29
5	แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568 (รายไตรมาส)	31

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การจัดการนวัตกรรมองค์กร	10
2	องค์ประกอบของกระบวนการจัดการนวัตกรรม	12
3	The Business Excellent Framework (BEF)	14
4	องค์ประกอบของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ	15
5	Innovation Capability Model	15
6	ตัวแบบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม	20
7	ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	22
ภาพผนวกที่		
1	นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	35
2	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	36

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงาน มาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้นและให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2539 และในปี 2557 ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น

คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ในฐานะคณะกรรมการผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ การดำเนินการตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้ได้มาตรฐานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2561 คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2561 เห็นชอบในหลักการของกรอบแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยนำระบบประเมินผลของ สคร. ที่ใช้อยู่เดิม 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กร และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) มาบูรณาการร่วมกันให้เหลือเป็น 1 ระบบ เรียกว่าระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนผลลัพธ์ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และส่วนที่ 2 ส่วน Core Business Enablers ประกอบด้วย 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และด้านการตรวจสอบภายใน เพื่อนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี 2564 เป็นต้นไป (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), 2562) ดังนั้น องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศ จึงต้องมีการจัดการในส่วน Core Business Enablers ให้เป็นไปตามระบบ SE-AM โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการนวัตกรรมซึ่งถือเป็นความท้าทายใหม่ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในการดำเนินตามแนวทางของระบบ SE-AM ให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ อ.อ.ป. เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ ไปปรับปรุงพัฒนาความคิดค้น ให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ

2.2 เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง 8 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน

2.3 เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถตอบสนองนโยบายการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

2.4 เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับการทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. ต่อไป

## 3. ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเริ่มแรก ตั้งแต่ปี 2564-2568 รวมระยะเวลา 5 ปี

## 4. งบประมาณ

โดยงบประมาณรายได้-รายจ่ายของสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และงบประมาณสนับสนุนด้านนวัตกรรมจากหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ

## 5. เป้าหมาย

5.1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ อ.อ.ป. เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ ไปปรับปรุงพัฒนาความคิดค้น ให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ

5.2 อ.อ.ป. มีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง 8 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน

5.3 อ.อ.ป. สามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถตอบสนองนโยบายการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

5.4 สามารถเป็นต้นแบบสำหรับการทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. ต่อไป

## 6. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ส่วนนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ ฝ่ายนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

## 7. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

7.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมองค์กร

7.2 การกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมองค์กร

7.3 แนวทางและกระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร

7.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเสริมสร้างการเรียนรู้

7.5 การสร้างบรรยากาศดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร



7.6 การจัดการกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

7.7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าขององค์กร

7.8 ทรัพยากรด้านนวัตกรรมขององค์กร

7.7 เทคโนโลยีด้านนวัตกรรมต่างๆ

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถเป็นหน่วยงานที่เป็นต้นแบบด้านนวัตกรรมไม่เศรษฐกิจในระดับประเทศ

7.2 สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ ไปปรับปรุงพัฒนาความคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ เป็นที่ยอมรับในระดับอาเซียน

7.3 สามารถตอบสนองนโยบายการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศไทยในระดับสากลด้านนวัตกรรมไม่เศรษฐกิจอย่างแท้จริง

## ส่วนที่ 2

### ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

#### 1. ประวัติและวัตถุประสงค์

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เรียกโดยย่อว่า อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2499 จากทุนที่รัฐบาลกำหนดให้เมื่อเริ่มกิจการในปี พ.ศ. 2490 จำนวน 10 ล้านบาท ซึ่งในทางปฏิบัติรัฐมีเงินสดให้เพียง 10,000 บาท กับทรัพย์สินที่รวมถึงไม้สัก ซึ่งเป็นของกองทำไม้และกรมป่าไม้ที่ทำค้างอยู่ ยังรวมถึงบุคคลจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ ได้ดำเนินการเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีมูลค่าสินทรัพย์ประมาณ 5,622 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบกับ ปี พ.ศ. 2561 ลดลง 72.36 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.29 ส่วนใหญ่ลดลงจากรายการเงินลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า

ปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ทั้งสิ้น 1.108 ล้านไร่ และผลผลิตซึ่งเป็นรายได้หลัก ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปัจจุบันนอกจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ยังได้สนับสนุน รวมถึงยังได้สนองนโยบายของรัฐบาลในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคม โดยเฉพาะการฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม/ป่าต้นน้ำลำธาร การส่งเสริมด้านการปลูกป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการบริหารช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงาน และสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ (องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ [อ.อ.ป.], 2562) โดยพระราชกฤษฎีกาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งไว้ 6 ประการ ดังนี้

(1) อำนวยบริการแก่รัฐ และประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้

(2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ การทำไม้ อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า

(3) ปลูกสร้างสวนป่าคุ้มครองรักษาป่าไม้ และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ

(4) วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้

(5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุงและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินการกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำศนาจร หรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว

(6) ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

## 2. วิสัยทัศน์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ในปี 2561 มีข้อพิจารณาบทบาทในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ทั้งในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ต้องตอบสนองตามนโยบายสำคัญของรัฐ ทั้งต้องดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อ.อ.ป. และในฐานะของผู้ประกอบการธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตนเอง สามารถแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ศักยภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนการวิเคราะห์สถานการณ์ของ อ.อ.ป. จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างความสมดุลของการดำเนินงานตามบทบาทข้างต้น คือ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกในปี 2565” (อ.อ.ป., 2561)

## 3. พันธกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามแผนการปรับบทบาทและภารกิจ

ประกอบไปด้วย 8 พันธกิจที่สำคัญ ดังนี้ (อ.อ.ป., 2562)

- 3.1 พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า
- 3.2 ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม
- 3.3 ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้
- 3.4 วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ
- 3.5 ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบพัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- 3.6 พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน
- 3.7 สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3.8 พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

## 4. เป้าประสงค์

ในปัจจุบัน อ.อ.ป. มีเป้าประสงค์ในการดำเนินงาน รวม 6 เป้าประสงค์ ดังนี้ (อ.อ.ป., 2562)

- 4.1 พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
- 4.2 ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ และผลิตภัณฑ์ไม้ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุก มีการกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
- 4.3 แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
- 4.4 เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
- 4.5 ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 4.6 ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

## 5. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ โดยในระหว่างปี 2561 - 2565 อ.อ.ป. มีแผนยุทธศาสตร์ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2560 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้ (อ.อ.ป., 2562)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ  
กลยุทธ์ที่ 1 ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ  
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการค้า เน้นงานด้านการอนุรักษ์วิจัยการเผยแพร่องค์ความรู้และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง/แบ่งปันองค์ความรู้ให้กับประชาชน  
กลยุทธ์ที่ 3 ร่วมมือกับภาคธุรกิจ เพื่อนำองค์ความรู้ไปต่อยอดใช้ประโยชน์  
กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมอาชีพทางเลือกสร้างรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ  
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรรัฐวิสาหกิจ  
กลยุทธ์ที่ 2 ใช้เครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ ในการจัดหาแหล่งเงินเพื่อการลงทุน  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว  
กลยุทธ์ที่ 1 พื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน  
กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงพัฒนาและขยายการค้า เน้นธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม  
กลยุทธ์ที่ 3 บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม  
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

กลยุทธ์ที่ 1 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
กลยุทธ์ที่ 2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร  
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมมาภิบาลให้มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม  
กลยุทธ์ที่ 1 ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดีและหลักธรรมมาภิบาล  
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## 6. สมรรถนะหลัก

ตามคู่มือการประเมินสมรรถนะ สำหรับผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดสมรรถนะหลัก จำนวน 5 รายการ ดังนี้ (อ.อ.ป., ม.ป.ป.)

6.1 การเปลี่ยนแปลง (Changing) หมายถึง การแสวงหาและติดตามความรู้ข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และนำความรู้มาพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

6.2 คุณธรรม จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติตามภารกิจหลักขององค์กรด้านการส่งเสริมและพัฒนาป่าเศรษฐกิจ อนุรักษ์ และบริหารช้างไทย ความภาคภูมิใจ เชื้อมั่น ศรัทธาในองค์กร เสียสละ ท่วมเท กำลังกาย กำลังสติปัญญา ประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบข้อบังคับ และจรรยาบรรณของพนักงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีวินัยในการปฏิบัติงาน พิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

6.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง มีความรอบรู้ในงาน ร่วมมือและตั้งใจที่จะทำงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในทีมงานและหน่วยงานในองค์กร และมีความสามารถในการประสานงาน ความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

6.4 การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Cooperation) หมายถึง มีความตั้งใจและมีทักษะในการประสานงาน ร่วมปฏิบัติงาน เรียนรู้และเข้าใจบุคคลอื่น/ผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องติดต่อประสานงาน โดยสื่อความด้วยการซักจูง โน้มน้าว ด้วยวิธีการต่างๆ ให้บุคคลอื่นเกิดความประทับใจและให้การสนับสนุนความคิด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน ตลอดจนการบริหารความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม เข้าใจ ให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้ที่ต้องประสานงาน เพื่อให้เป็นองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

6.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดี บรรลุผลสัมฤทธิ์ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย โดยมีการวางแผน วิเคราะห์และบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 7. วัฒนธรรมและค่านิยม

F-I-O ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ			
รูปแบบ (Model)	ค่านิยม (Values)	ความหมายของค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ
F	รากฐานป่าไม้ (Foundation of forestry)	เป็นองค์กรหลักในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งมั่นความเป็นเลิศทางด้านป่าไม้</li> <li>- สร้างจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</li> <li>- พัฒนารูขี้อย่างเติบโตบนพื้นฐานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>- เผยแพร่และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้แก่ประชาชน</li> <li>- ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
I	นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (innovation & Digital Technology)	แสวงหาวิธีการใหม่ๆ พัฒนางาน เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- คิดเป็นระบบ ค้นคว้า วิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่</li> <li>- นำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมกับองค์กร</li> <li>- พัฒนางานด้วยวิธีการใหม่หรือต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม</li> <li>- ศึกษา เพิ่มทักษะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต่อเนื่อง</li> </ul>
O	พันธะผูกพัน (Obligation & Ownership)	มีความรักความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปกป้องรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงองค์กร</li> <li>- เสียสละ ท่วมเท อุทิศตน</li> <li>- รักและศรัทธาในองค์กร</li> <li>- คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน</li> <li>- ยอมรับเป้าหมาย มุ่งมั่นร่วมกัน</li> </ul>

### ส่วนที่ 3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม

#### 1. ความหมายและประเภทของนวัตกรรม

- 1.1 นวัตกรรม หรือ Innovation มีการให้ความหมายไว้มากมาย (ศศิมา, ม.ป.ป.) ตัวอย่างเช่น
- 1.1.1 พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยาม นวัตกรรม คือ สิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการหรืออุปกรณ์ เป็นต้น
  - 1.1.2 Peter F. Drucker ได้ให้คำนิยาม นวัตกรรม ว่าเป็นเครื่องมือเฉพาะสำหรับผู้ประกอบการในการสร้างผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างและสร้างรายได้
  - 1.1.3 สตีฟ จ๊อบ ได้ระบุว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่แยกระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
  - 1.1.4 Rogers กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือเป็นสิ่งใหม่
  - 1.1.5 สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้คำนิยาม นวัตกรรม ว่าเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม
  - 1.6 ศศิมา (ม.ป.ป.) สรุปความหมายของคำว่า นวัตกรรม คือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เช่น บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่มีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อผู้อื่น เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเมื่อมีคุณค่าและมีประโยชน์แล้วจะสามารถขยายผลต่อได้เชิงพาณิชย์ หรือขายได้นั้นเอง
- ซึ่งมีความสอดคล้องกับความหมายในคู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ โดย นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอด คิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติ ด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้น ดังกล่าว ต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจาก รากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด, 2562) โดยสามารถสรุปความหมายในรูปสมการได้ดังนี้

Innovation = Creative + New + Value Creation (ความคิดสร้างสรรค์ + สิ่งใหม่ + มีคุณค่า)

1.2 จากความหมายข้างต้น นวัตกรรม สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และบริการ (Service Innovation) อย่างไรก็ตาม เพื่อช่วยขยายกรอบวิสัยทัศน์เกี่ยวกับนวัตกรรมได้มีแนวทางในการพัฒนามากขึ้น ศศิมา (ม.ป.ป.) จึงได้แบ่งนวัตกรรมเป็น 10 รูปแบบ ซึ่งจะครอบคลุมทุกๆ ด้านที่องค์กรสามารถพัฒนาได้ และคนในองค์กรทุกส่วนงานสามารถมีส่วนร่วม ได้ดังนี้

#### 1.2.1 นวัตกรรมในด้านการจัดวางโครงสร้างรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย

1) Profit Model นวัตกรรมโมเดลธุรกิจแบบใหม่ๆ การสร้างรูปแบบการทำรูปแบบโมเดลธุรกิจเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น หรือขายสินค้าได้แพงขึ้น เพื่อสร้างกำไรมากขึ้น หรือเป็นวิธีการที่องค์กรจะเปลี่ยน Values มูลค่าของบริการให้เป็นกำไร

2) Network Values นวัตกรรมจากการสร้างเครือข่าย หรือความร่วมมือเพื่อให้เกิดมูลค่า หรือสร้างคุณค่าใหม่ๆ โดยการทำงานร่วม หรือสร้างเครือข่ายกับคนอื่น ๆ เช่น Third Party, Vender, Cluster เป็นต้น

3) Structure นวัตกรรมจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร การบริหารบุคคลากรใหม่ๆ และกระบวนการตัดสินใจ ในโครงสร้างองค์กร

4) Process นวัตกรรมในการพัฒนากระบวนการ การผลิต บริการ แบบใหม่ๆ

#### 1.2.2 นวัตกรรมด้านข้อเสนอที่ส่งมอบให้กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า

5) Product Performance นวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพ คุณสมบัติ ความสามารถของ บริการ หรือผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากเดิม

6) Product System นวัตกรรมที่ได้จากกระบวนการพัฒนาระบบ ปรับปรุงกระบวนการผลิต และวิธีที่สร้างมูลค่าเพิ่มโดยการเพิ่ม ส่วนเสริม บริการเสริม ให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ

#### 1.2.3 นวัตกรรมที่สร้างประสบการณ์ให้กับกลุ่มเป้าหมาย/ลูกค้า

7) Service นวัตกรรมการบริการแบบใหม่ๆ ให้โดนใจกลุ่มเป้าหมาย

8) Channel นวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ถึงมือผู้บริโภคหรือติดต่อกับลูกค้า

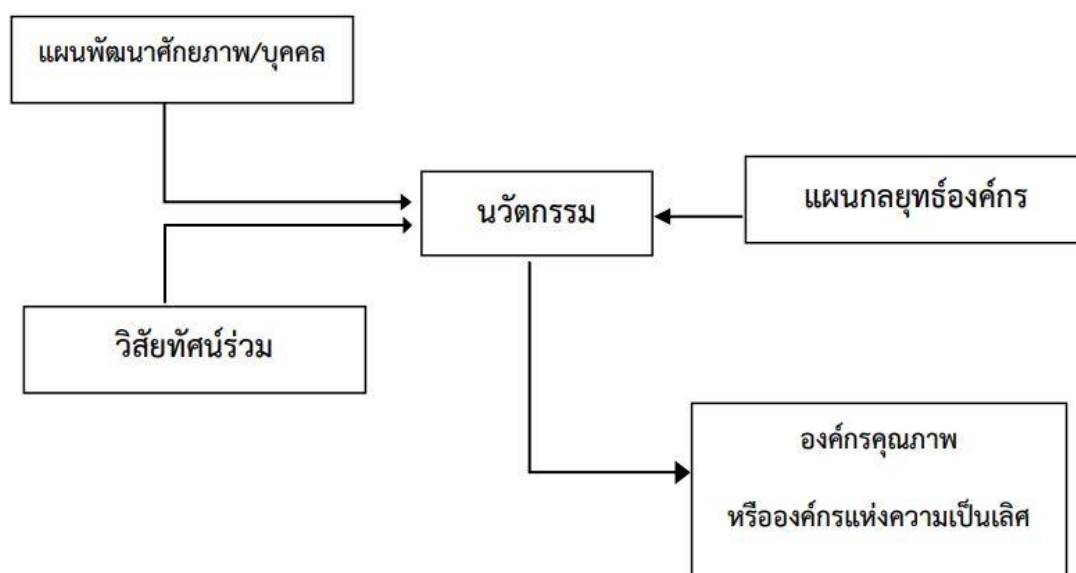
9) Brand นวัตกรรมในการสร้างตราสินค้าและภาพลักษณ์ของแบรนด์มีความน่าจดจำ ในแง่ไหนดี/ไม่ดี ให้มีคุณค่า

10) Customer Experience นวัตกรรมในการสร้างรูปแบบการติดต่อกับลูกค้า ให้มีประสบการณ์ที่จะทำให้ผู้บริโภคจดจำบริการหรือผลิตภัณฑ์ได้

จากความหมายและประเภทของนวัตกรรมข้างต้น จึงพอที่จะสรุปได้ว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ๆ ที่มีคุณค่า ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหากองค์กรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างให้เป็นจุดแข็งและโอกาส ก็สามารถนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงมีส่วนเชื่อมโยงไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรได้

## 2. ความหมายและประเภทของการจัดการนวัตกรรม

การจัดการนวัตกรรม เป็นแนวทางที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่มีความเสี่ยงที่มีภัยคุกคามจากภายนอก ผู้นำองค์กรและสมาชิกในองค์กร จะต้องปรับวิธีคิดในการดำเนินงานด้วยการจัดระบบบริหารจัดการ ที่นำเอา นวัตกรรมเข้ามาร่วมดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนที่ต่อเนื่อง เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงระบบจนเป็นวัฒนธรรม องค์กร (ปัญญา และคณะ, 2562) ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมองค์กร จึงเริ่มต้นจากการสนับสนุนให้สมาชิกใน องค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกันขององค์กร การที่สมาชิกที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำศักยภาพจากการเรียนรู้มาผ่าน กระบวนการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยการวางแผน กลยุทธ์ มุ่งเป้าสู่วิสัยทัศน์ร่วม กลายเป็นองค์กรคุณภาพ ดัง ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การจัดการนวัตกรรมองค์กร

ที่มา: ปัญญา และคณะ (2562)

2.1 ปัญญา และคณะ (2562) ได้สรุปความหมายของ การจัดการนวัตกรรม ว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด หรือการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจ ซึ่ง การจัดการนวัตกรรม จะมีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน ในการจัดการนวัตกรรมในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทรัพยากรทางนวัตกรรม และความสามารถ ในการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2.2 ประเภทของการจัดการนวัตกรรม สามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และ สถานการณ์ในการดำเนินการจัดทำนวัตกรรมขององค์กร ในที่นี้ ขอแสดงการจำแนกประเภทของการจัดการ นวัตกรรม ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนดังนี้

2.2.1 Tidd et al. (2005) แบ่งการจัดการนวัตกรรม ออกเป็น 2 แนวทาง คือ

- 1) แนวทางเชิงเหตุผล
- 2) แนวทางเชิงค่อยๆ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ไม่เน้นการเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว



## 2.2.2 Sayles (2007) แบ่งการจัดการนวัตกรรม ออกเป็น 4 แนวทาง คือ

- 1) การจัดการสิ่งประดิษฐ์คิดค้นที่ให้ความสำคัญต่อนักประดิษฐ์ และผู้ประกอบการขนาดเล็ก-กลาง ที่เป็นตัวจักรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในปัจจุบัน
- 2) การจัดการเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การสร้างผลงานนวัตกรรม
- 3) การจัดการทางการตลาด เน้นการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาด เพื่อสร้างผลงานตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
- 4) การจัดการความรู้ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในองค์กร

## 2.2.3 ปัญหา และคณะ (2562) แบ่งประเภทของการจัดการนวัตกรรมเป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) แบบพื้นฐาน คือการปรับเปลี่ยนทัศนคติของการดำเนินธุรกิจ การกล้าทำหายนการเป็นผู้กล้าที่จะทำสิ่งแปลกใหม่ เน้นความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน และมีกลไกในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรม
  - 2) แบบยั่งยืน ประกอบด้วย การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และมีคุณภาพ ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายนวัตกรรม การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเชิงปัญหา ส่งเสริมการลงทุนด้านธุรกิจนวัตกรรม และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
  - 3) แบบธุรกิจ ประกอบด้วยความรู้ทางเทคโนโลยีและทางการตลาด ซึ่งสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นใหม่จะมียอดประกอบโดยรวมที่เกิดขึ้นจากความรู้ทั้งสองด้านข้างต้น
- โดยมีองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ใน 6 ประเด็น คือ โครงสร้าง พนักงาน กระบวนการ กลยุทธ์ สารสนเทศ และวัฒนธรรม (Goffin and Mitchell, 2005)

## 3. กระบวนการจัดการนวัตกรรม

Goffin and Mitchell (2005) การสร้างสรรค์นวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการต่างๆ ต้องอาศัยแนวทางที่ประกอบไปด้วยหลายมิติ และการจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีองค์ประกอบในกระบวนการจัดการนวัตกรรม 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การสร้างกลยุทธ์ของการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนและมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในการสร้างกลยุทธ์ของการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะลูกค้าจะต้องได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรก แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน เช่น Porter Five Forces และ PEST analysis ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่าสิ่งที่องค์กรเสนอให้ลูกค้า นั้น ตรงกับความต้องการหรือไม่ โดยองค์กรต้องนำมาพิจารณาว่าควรจะแก้ไขแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแก้ไขทั้งระบบ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต้องการล้ำหน้าคู่แข่ง หรือยึดติดกับการบริหารงานแบบเก่า แล้วปล่อยให้คู่แข่งอื่นแซงหน้าไป

3.2 การบริหารความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ โดยความสำคัญอยู่ที่ความคิดสร้างสรรค์ทางด้านธุรกิจหรือนวัตกรรมโดยตัวของมันเอง จำเป็นต้องอาศัยการใช้ความคิดซึ่งมีคุณค่าในทางการค้า เป็นสิ่งสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดบรรยากาศที่ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันเพื่อการสร้างสรรค์ได้ โดยมีปัจจัยที่สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสม ได้แก่ การสนับสนุนส่งเสริมความหลากหลาย การมอบหมายงานให้เหมาะสม ให้อเวลาในการพูดคุย ปัญหา และการดำเนินโครงการ ส่งเสริมการทำงานข้ามหน่วยงาน และจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม เป็นต้น

3.3 การจัดลำดับความสำคัญและการคัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด หมายถึง การตัดสินใจว่าความคิดหรือโครงการใดสมควรที่จะได้รับการพิจารณาให้ดำเนินการก่อน หรือควรตัดทิ้งไป โดยผู้พิจารณามีความท้าทาย 2 ประการ ประการแรก คือ การตัดสินใจว่าโครงการใดมีคุณค่าในการดำเนินการ และประการที่สอง การคัดเลือกกลุ่ม ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้มากที่สุด ดังนั้น การคัดเลือกโครงการใดจะต้องพิจารณาด้านต่างๆ พร้อมกัน เช่น การบริหารการเงิน การวางมาตรการเชิงประมาณ และการประเมินรวมทั้งทักษะการบริหารจัดการเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรม

3.4 การนำความคิดที่คัดสรรแล้วไปใช้ปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยเทคนิคการบริหารจัดการโครงการที่เป็นมาตรฐาน พร้อมด้วยวิธีการอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อบริหารความเสี่ยง และความไม่แน่นอน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 การประเมิน ประกอบด้วย การทำความเข้าใจประเภทของความเสี่ยง โดยการประเมินผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และคาดประมาณความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงเหล่านั้น

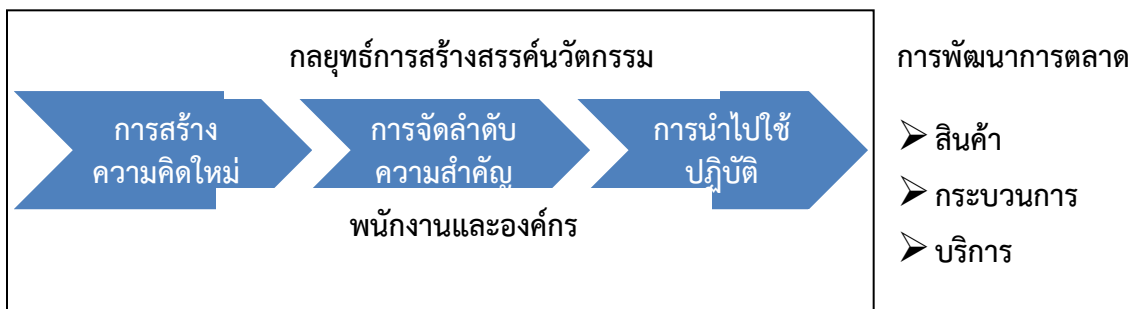
3.4.2 การบรรเทาความรุนแรง คือ การวางแผน และปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้น

3.4.3 การตัดสินใจ จากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ ว่าควรจะดำเนินธุรกิจต่อไปหรือไม่จะต้องได้รับการไตร่ตรอง

3.4.4 การทบทวน การควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้น ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอตลอดโครงการสร้างสรรคนวัตกรรม

3.5 การชักชวนให้พนักงานจากหลายหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนวัตกรรม ขั้นตอนนี้เน้นพนักงานให้มีศักยภาพด้านนวัตกรรม และองค์กรจะเป็นแรงเสริม เนื่องจากพนักงานและองค์กรจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น เรียกว่า The Pentathlon Framework จะให้ความสำคัญกับแต่ละขั้นตอนที่จะส่งผลดีให้กับขั้นตอนต่อไป และท้ายที่สุดคือ ความสำคัญของนวัตกรรมในองค์กร ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังว่า กระบวนการทำงานจะเป็นการทำงานแบบกระบวนการเชิงเส้นตรง แต่จะเป็นกระบวนการทำงานที่มีการย่ำและกระทำซ้ำ รวมทั้งมีการทบทวนขั้นตอนต่างๆ ภายใน 5 ขั้นตอนนี้ เพื่อให้กระบวนการทำงานสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการนวัตกรรม

#### 4. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมข้างต้น จึงมีผู้นำเสนอปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรม เช่น

4.1 Tidd et al. (2005) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย

4.1.1 กระบวนการในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มแรกในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ขั้นตอนการแลกเปลี่ยน จนถึงขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ

4.1.2 ทรัพยากรทางนวัตกรรม ประกอบด้วยทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านทุนทางสังคม และทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

4.1.3 ความสามารถในการบริหารจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการความเสี่ยง ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการนวัตกรรมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

4.2 ภาณุ (2548) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรใน 5 ส่วนหลัก ดังนี้

4.2.1 โครงสร้างองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดจนถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ต้องมีการสื่อสารกันระหว่างแผนกต่างๆ มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างสอดคล้องและเหมาะสม

4.2.2 พนักงาน การจัดการนวัตกรรมต้องอาศัยความคิดใหม่ ซึ่งมาจากพนักงานในองค์กร ถ้าองค์กรสามารถนำความรู้ของพนักงานแต่ละคนมาประกอบกันได้ ก็จะทำให้เกิดกรอบแนวความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างรวดเร็ว สามารถนำไปแข่งขันได้

4.2.3 กระบวนการ ไม่ว่าจะเป็กระบวนการหรือขั้นตอนในการผลิต การตลาด หรือการเงิน ต้องมีความเกี่ยวข้องกัน ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป

4.2.4 กลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ หากองค์กรมีกลยุทธ์ที่เฉียบคมอย่างต่อเนื่อง

4.2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากช่วยให้พนักงานและองค์กรมีความสะดวก และรวดเร็วแล้ว ยังช่วยในการบูรณาการโครงสร้าง กำลังคน กระบวนการ ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

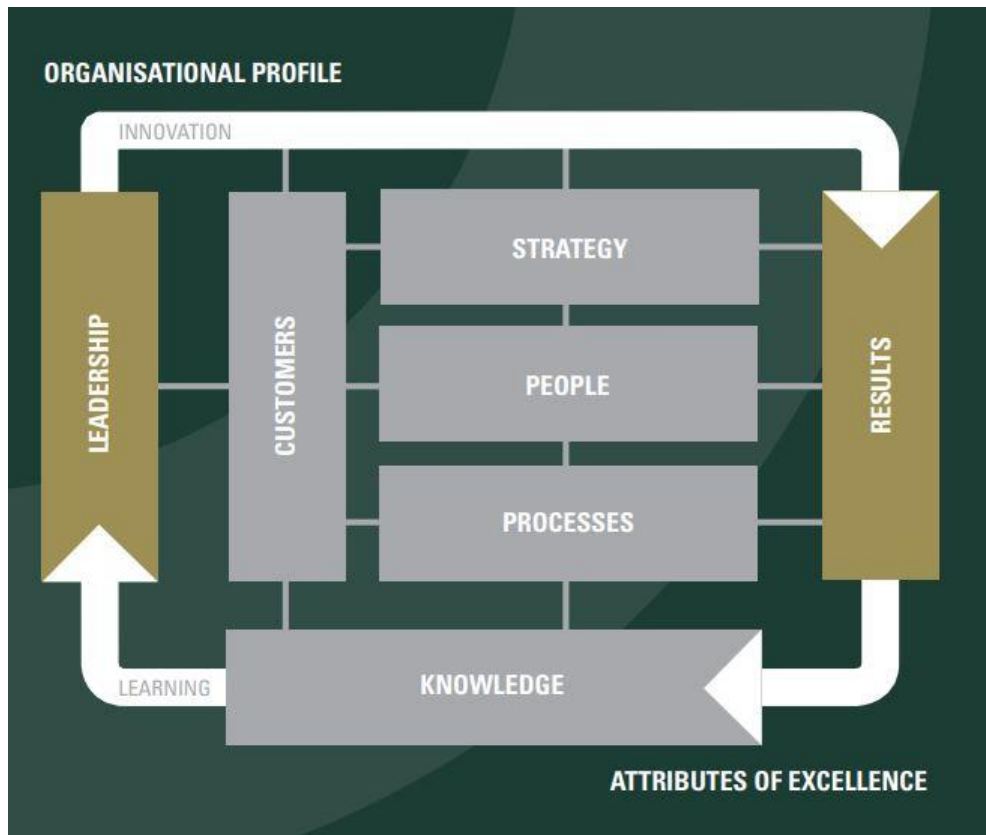
จากงานวิจัยในปัจจุบัน พบว่า ความสำเร็จของการพัฒนาระบบนวัตกรรมขององค์กร ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้าง สะสม และการเผยแพร่ความรู้ กระบวนการสะสมความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ น่าจะมีต้นกำเนิดมาจากการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาตนเอง

#### 5. หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมในองค์กร

มีหลักการและแนวคิดการจัดการองค์กรที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล โดยในที่นี้จะขอยกตัวอย่างแนวคิดของการจัดการองค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรมเข้าไปมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ดังนี้

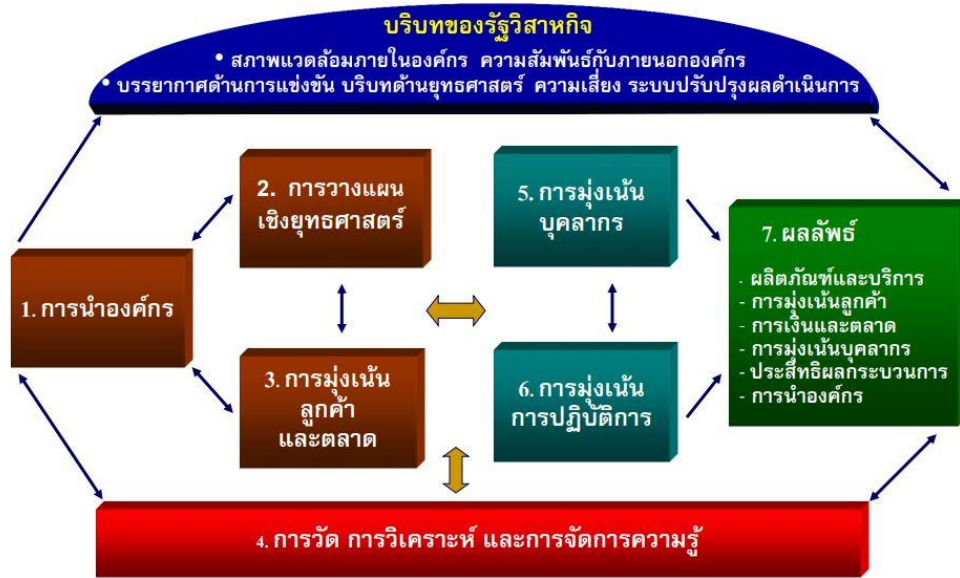
5.1 SPRING model (SQA) or the Business Excellent Framework (BEF) เป็นตัวแบบที่แสดงแนวคิดการจัดการนวัตกรรม ที่ครอบคลุมมาตรฐานการจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสาเหตุและผลกระทบ หรือความสัมพันธ์ระหว่างแรงขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการที่ใช้ในการประเมินองค์กร ประกอบด้วยความเป็นผู้นำองค์กรในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรและขับเคลื่อนความคิดแห่งความเป็นเลิศ โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางหรือเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร มีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก มีข้อกำหนดซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาคนและความสามารถของกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์

ที่ต้องการ มุ่งองค์ความรู้เป็นผลซึ่งเกิดจากระบวนการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งรองรับการตัดสินใจและขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (Enterprise Singapore, 2019) ดังภาพที่ 3



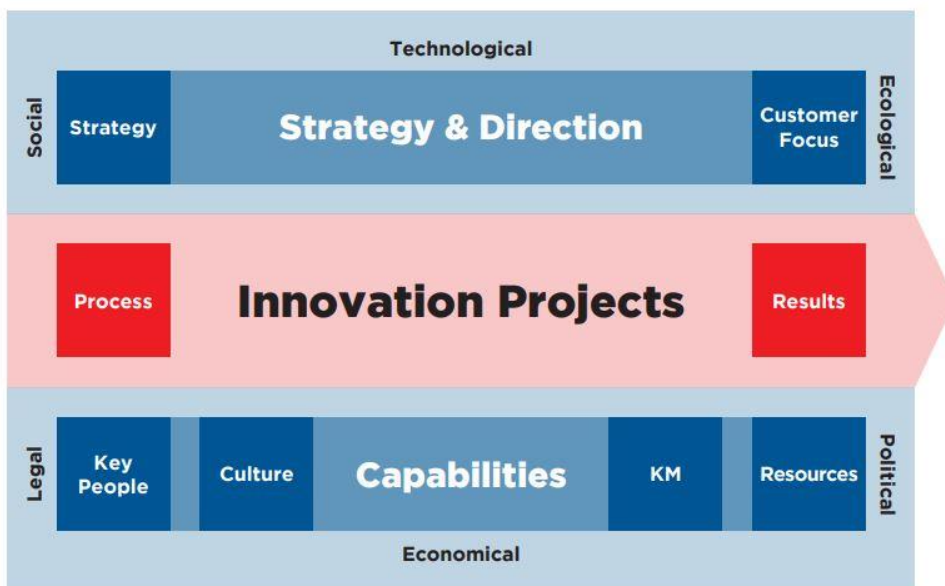
ภาพที่ 3 The Business Excellent Framework (BEF)

5.2 ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เป็นตัวแบบที่แสดงระบบประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) นำมาใช้ประเมินผลเพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาองค์กรด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องด้วย “การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)” โดยมีประเด็นหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มีค่านิยมหลักขององค์กรที่เป็นเลิศ มีกระบวนการ มีผลลัพธ์ มีความเชื่อมโยง และมีความเป็นระบบ เป็นไปตามแนวทาง Malcolm Baldrige Nation Quality Award (MBNQA) Thailand Quality Award โดยมีองค์ประกอบในการพิจารณา และมีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (สคร., 2562) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

5.3 ตัวแบบความสามารถทางนวัตกรรมระดับองค์กร (Innovation Capability Model: ICM) เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือกันของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency, NIA) และ ทริส คอร์ปอเรชั่น (TRIS) ในการสร้างความตระหนักรู้ด้านนวัตกรรม (Innovation Awareness) ให้กับองค์กรต่างๆ อันนำไปสู่ความเข้าใจในปัจจัยที่สนับสนุนความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capabilities) และสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพ กระบวนการขององค์กรไทย รวมทั้งความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวมต่อไป ประกอบด้วย 8 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) การมุ่งเน้นด้านลูกค้า (Customer Focus) บุคลากรหลัก (Key People) วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทรัพยากรสนับสนุน (Supportive Resources) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) และผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Results) (ทริส, ม.ป.ป.) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 Innovation Capability Model

## ส่วนที่ 4

### แนวทางการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

#### 1. แนวทางการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามหลักการและเหตุผลในส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และส่วนที่ 3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามระบบ SE-AM ได้เสนอเกณฑ์การจัดการนวัตกรรมใหม่ สำหรับประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ ดังนั้น อ.อ.ป. จึงมีแนวทางการจัดการนวัตกรรมที่ประกอบไปด้วย 8 หัวข้อหลัก (ทริส, 2562) ดังนี้

##### 1.1 การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน ซึ่งมีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนด ทบพทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของ อ.อ.ป. โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิตและผลลัพธ์

1.1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม โดยการกำหนดคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. คณะทำงานฯ ในระดับองค์กร ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน หรือระดับหน่วยงานภายใน การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร บริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบาย แผนแม่บท แผนปฏิบัติการประจำปี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานฯ

1.1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมอย่างชัดเจน และสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

##### 1.2 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม โดยการจัดทำ ทบพทวน แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ทั้งระยะยาวและระยะสั้น โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เช่น

- 1) กรอบการบริหารจัดการความรู้ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
- 2) กรอบการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
- 3) ผลการบริหารจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรม ของ Best Practices
- 4) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ ผลการพัฒนาการจัดการความรู้ และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของ อ.อ.ป.
- 5) สัญญาณบ่งชี้/ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขันและสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
- 6) ความยั่งยืนและความสามารถพิเศษของ อ.อ.ป.
- 7) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม
- 8) ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.อ.ป.
- 9) ความสามารถในการนำแผนแม่บทฯ ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากผลประเมินในปีที่ผ่านมา
- 10) นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ และนวัตกรรม
- 11) แผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.
- 12) แผนแม่บทของ อ.อ.ป. อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผน HR Master Plan เป็นต้น

13) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งในระดับองค์กร สายงาน/ฝ่ายงาน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Knowledge Management (KM) และ Innovation และผลที่เกิดจากการใช้ KM และ Innovation เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จ เป็นต้น

1.2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ เผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และลูกค้า

1.3 นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยการรวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) รวมถึงการจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก วิเคราะห์ VOC กำหนดให้ใช้ Big Data และ Data Analytic การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

1.4 ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม โดยตัวชี้วัดที่สำคัญของ อ.อ.ป. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น

- 1) บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานประจำปีระหว่าง อ.อ.ป. กับ สคร.
- 2) ตัวชี้วัดของกระทรวง หรือหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- 3) ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.
- 4) ตัวชี้วัดของแผนแม่บทที่สำคัญต่าง ๆ ของ อ.อ.ป.
- 5) ตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน/หน่วยงาน และระดับอื่น ๆ
- 6) ตัวชี้วัดของระบบ กระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม โดยการประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) และจัดทำ ทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี (ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย) และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร อ.อ.ป. รวมถึงมีการถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1.5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม โดยการประเมินช่องว่างความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร อ.อ.ป. รวมถึงมีการถ่ายทอดแผนฯ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1.6 กระบวนการนวัตกรรม มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม โดยการจัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน ทั้ง 6 กระบวนการได้แก่

1) กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

2) กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

3) กระบวนการ วิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน

4) กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

5) กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสิ้นทางปัญญา

6) กระบวนการนำนวัตกรรมออกใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานหรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร พร้อมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานหรือกระบวนการย่อยให้ดีขึ้น

1.6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม โดยมีกระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ รวมถึง VOC และ VOS และต้องมีตัวชี้วัดของกระบวนการด้วย มีกระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ รวมถึงมีกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปสู่การพัฒนา นวัตกรรม จนเกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานหรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร พร้อมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานหรือกระบวนการย่อยให้ดีขึ้น

1.6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีกระบวนการจัดทำ ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งระยะยาวและประจำปี ซึ่งแผนฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิต และผลลัพธ์อย่างครบถ้วนและมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานหรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร พร้อมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานหรือกระบวนการย่อยให้ดีขึ้น

1.6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน โดยมีกระบวนการจัดทำ ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานทั้งระยะยาวและประจำปี ซึ่งแผนฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิต และผลลัพธ์อย่างครบถ้วนและมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานหรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร พร้อมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานหรือกระบวนการย่อยให้ดีขึ้น

1.6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ โดยมีกระบวนการจัดทำ ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ทั้งระยะยาวและประจำปี ซึ่งแผนฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิตและผลลัพธ์อย่างครบถ้วน และมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานหรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร พร้อมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานหรือกระบวนการย่อยให้ดีขึ้น

1.7 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.7.1 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม โดยมีการกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ กำหนดแนวทางและบริหารความเสี่ยง สืบหาความพอเพียงของทรัพยากร และมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานหรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร พร้อมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานหรือกระบวนการย่อยให้ดีขึ้น

1.8 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1.8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย โดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่

1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial: F) ประกอบด้วย

(1) F1 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากนวัตกรรมในภาพรวมของ อ.อ.ป.

(2) F2 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากนวัตกรรมในแต่ละสายงาน

(3) F3 - ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรม



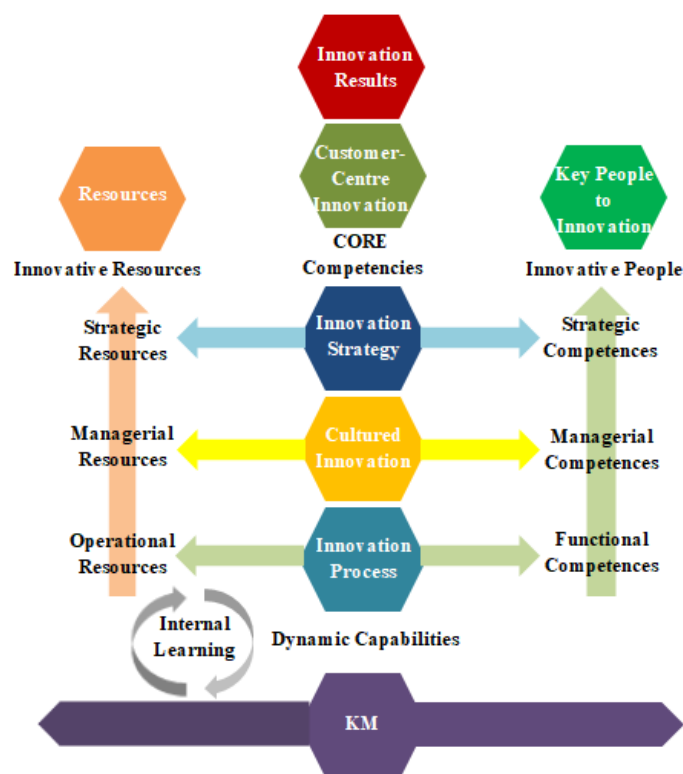
- 2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer: C) ประกอบด้วย
- (1) C1 - ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกจากนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่
  - (2) C2 - ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นจากนวัตกรรม กระบวนการทำงานใหม่
  - (3) C3 - ความสำเร็จการจัดทำ ทบทวนและดำเนินงานตามแผน/โครงการ ความร่วมมือ ด้านนวัตกรรมกับหน่วยงาน รัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา
- 3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: IP) ประกอบด้วย
- (1) IP1 - ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี) ของ อ.อ.ป.
  - (2) IP2 - รอบระยะเวลาเฉลี่ยตาม SLA ของกระบวนการจัดการนวัตกรรม จนออกสู่การใช้งานจริง
  - (3) IP3 - จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่ทำการจด และได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายตามแผนประจำปี
- 4) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: LG) ประกอบด้วย
- (1) LG1 - ร้อยละจำนวนบุคลากรภายในที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด
  - (2) LG2 - ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรมของหน่วยงาน
  - (3) LG3 - ความสำเร็จการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรม ได้ตามเป้าหมาย

รายละเอียดตามตัวแบบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม ดังภาพที่ 6

## 2. ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามแนวทางการจัดการนวัตกรรม องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ข้างต้น สามารถแสดงรายละเอียด ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการกำหนดนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. และสื่อสารนโยบายดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับ ผลผลิตและผลลัพธ์



ภาพที่ 6 ตัวแบบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม  
ที่มา: ทริส (2562)

2.2 ให้คณะกรรมการหรือผู้รับมอบอำนาจ เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. (คณะกรรมการ ก.น.อ.) ที่ประกอบด้วย ผู้แทนคณะกรรมการ เป็นประธาน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เป็นกรรมการ ผอ.ส.วป. เป็นกรรมการและเลขานุการ หล.น.ม. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ และ หส.น.ม. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ เช่น กำหนดและกำกับ การดำเนินงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ อ.อ.ป. การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการ นวัตกรรม การจัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนแม่บท การจัดการความรู้และ นวัตกรรม ระยะยาวและประจำปี การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ อย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้ แผนปฏิบัติการประจำปี (ตามที่ระบุในแผนแม่บทฯ) บรรลุได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด

2.3 ให้ผู้อำนวยการหรือผู้รับมอบอำนาจ เป็นผู้แต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม อ.อ.ป. (คณะทำงาน น.อ.) ดังนี้

2.3.1 ระดับองค์กร ประกอบด้วย ผอ.ส.วป. เป็นประธาน มีหัวหน้าฝ่ายฯ ทุกสำนัก (ยกเว้นสำนัก ตรวจสอบภายใน) และตัวแทน Talent ด้านนวัตกรรมหรือด้านอื่นๆ ประจำปี 2562 เป็นคณะทำงาน มีหัวหน้าฝ่ายนวัตกรรมไม่เศรษฐกิจ เป็นคณะทำงานและเลขานุการ และหัวหน้าส่วนนวัตกรรมไม่เศรษฐกิจ และหัวหน้างานนวัตกรรมจัดการเป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ของ อ.อ.ป. ใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ ตามนโยบาย แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามและรายงานผล การดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการ ก.น.อ. อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส รวมถึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม เสนอคณะกรรมการ ก.น.อ. ให้ความเห็นชอบด้วย

2.3.2 ระดับหน่วยงาน/สำนัก ประกอบด้วย ผอ.สำนัก เป็นประธาน มีผู้ปฏิบัติงานระดับฝ่าย ผู้จัดการหรือหัวหน้าส่วน หัวหน้างาน พนักงาน และพนักงานปฏิบัติการ เป็นคณะทำงาน โดยมีหัวหน้าฝ่ายฯ ในสังกัด ที่มีรายชื่อเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรมองค์กร เป็นเลขานุการ โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบาย แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหาร อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

2.4 ดำเนินการประชุมคณะกรรมการ ก.น.อ. ไตรมาสละครั้ง เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบาย และค่านิยมโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน กำกับกับการดำเนินงานตามนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนนวัตกรรม ให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน แนะนำการวิเคราะห์ระบบงาน เป็นต้น

2.5 ดำเนินการประชุมคณะทำงาน น.อ. องค์กร อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนวัตกรรมที่สำคัญ อย่างน้อย 13 หัวข้อ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ SWOT และ TOWS Matrix analysis เป็นต้น รวมถึง ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบาย แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนด พร้อมทั้ง ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการ ก.น.อ.

2.6 ปรับปรุง แก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม จนกระทั่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ก.น.อ.

2.7 ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ เผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกให้ครอบคลุมตามที่ระบุในดัชนีที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

2.8 จัดทำคู่มือการพัฒนาวัตกรรมการพัฒนามุ่งเน้นลูกค้าและตลาด คู่มือการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม คู่มือวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม คู่มือกระบวนการนวัตกรรม ที่มีองค์ประกอบครบทั้ง 4 ด้าน และคู่มือการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล

2.9 กำหนดการรับข้อเสนอโครงการนวัตกรรม ในแต่ละปี โดยมีรายละเอียดเกณฑ์ในการพิจารณาข้อเสนอโครงการที่ชัดเจน

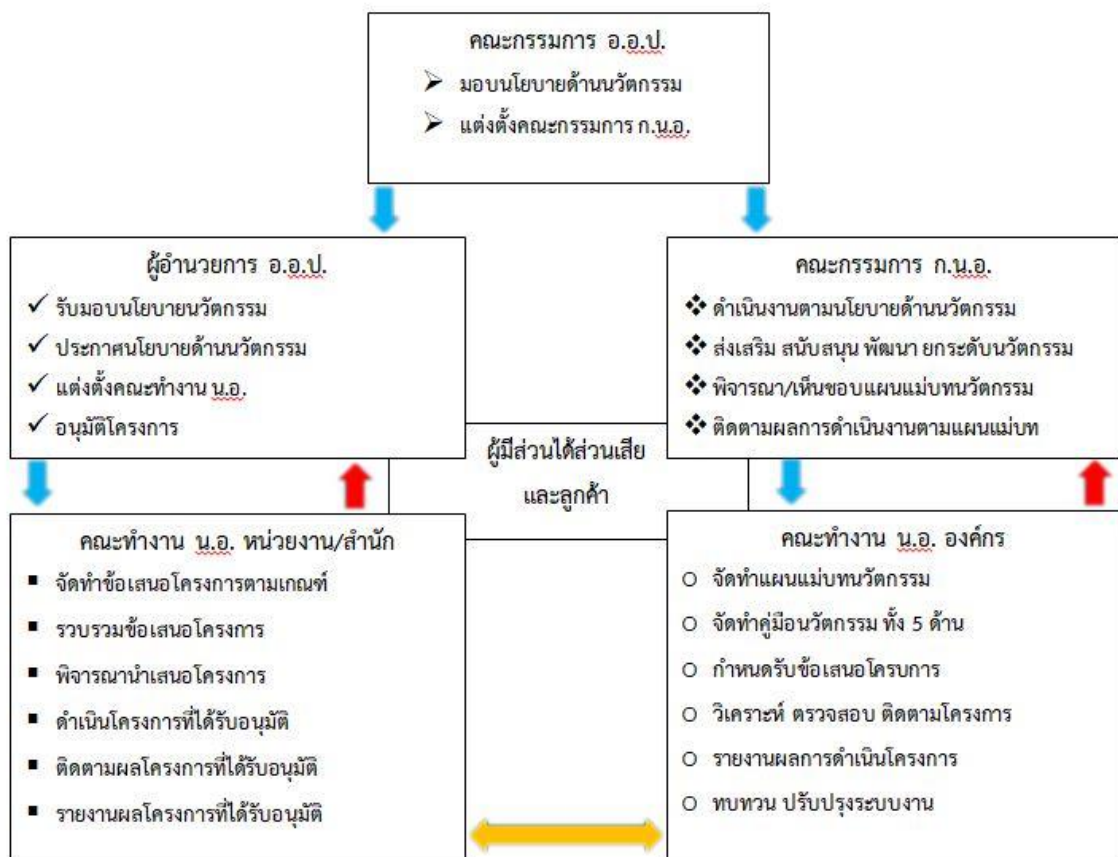
2.10 วิเคราะห์ ประเมินผลสำเร็จ ความคุ้มค่าของแต่ละโครงการฯ พิจารณานุมัติโครงการฯ

2.11 ตรวจสอบ และติดตามผลตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับอนุมัติ พร้อมประเมินผล

2.12 ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

2.13 ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย

ตามรายละเอียดขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

หมายเหตุ ➡ นโยบาย/การแต่งตั้ง/สั่งการ ➡ การรายงาน ↔ การประสานงานร่วมกัน

## ส่วนที่ 5

### แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

#### 1. หลักการและเหตุผล

ตามที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในส่วนที่ 2 เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรม พบว่ามียุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อ.อ.ป. มีแนวคิดในการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 (การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม และจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน และปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อย เป็น ทำน้อยได้มาก) อย่างไรก็ตาม ไม่ปรากฏกลยุทธ์ด้านการนวัตกรรมที่ใช้ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ดังกล่าวที่ชัดเจน จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมนี้ขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 ของ อ.อ.ป. ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นต่อไป

#### 2. แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม ในฉบับนี้ มีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

##### 2.1 จัดทำวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. มีแนวทาง ดังนี้

##### 2.1.1 พิจารณายุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย (อ.อ.ป., 2561)

1) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ปี 2560-2579) มีวิสัยทัศน์ว่า ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเจริญเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2) ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม และจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน และปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อย เป็น ทำน้อยได้มาก

3) นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ลงทุนและดำเนินงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคมเป็นสำคัญ รวมถึงส่งเสริมการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

4) ยุทธศาสตร์สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

5) ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (ปี 2560-2579) วิสัยทัศน์ อนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุล โดยมีเป้าหมายเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ 8.68 ล้านไร่

6) ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (ปี 2561-2565) วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565 และยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

2.1.2 วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ นโยบาย และวิสัยทัศน์ พบเป้าหมายที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านนวัตกรรม ดังนี้

1) การพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2) การสร้างการเจริญเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3) การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม

- 4) ปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อย เป็น ทำน้อยได้มาก
- 5) ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคมเป็นสำคัญ
- 6) สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

และแผน DE

- 7) ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุล
- 8) เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก

ในปี 2565

2.1.3 ประเมินคำสำคัญต่างๆ ที่ปรากฏในข้อ 2.1.2 สรุปเป็นวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรมการ อ.อ.ป. ว่า “เป็นองค์กรนวัตกรรมการไม้ป่าเศรษฐกิจ ช่างเลี้ยง และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ เพื่อการพัฒนาที่ สมดุลตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง”

#### 2.2 ประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ

ตามแนวทางการจัดการนวัตกรรมการ อ.อ.ป. ในส่วนที่ 4 คณะทำงาน น.อ. ได้รวบรวมและวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ด้วยวิธี SWOT analysis (Research Methodology, 2019) โดยสามารถ จำแนกได้ดังนี้

2.2.1 จุดแข็ง (Strengths) ปัจจัยภายในของ อ.อ.ป. ที่ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้านการ จัดการนวัตกรรมการ ประกอบด้วย

1) มีสวนป่าเศรษฐกิจที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน (FSCTM) เป็นรายใหญ่ของประเทศ และมีฐานพันธุ์กรรมไม้เศรษฐกิจ Acacia Mangium และ Eucalyptus Urophylla ที่ดี สามารถผลิตผลผลิตสวนป่าไม้เศรษฐกิจที่รองรับอุตสาหกรรมไม้ได้อย่างยั่งยืน

2) โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรกระจายอยู่ทุก หน่วยงาน สำหรับรองรับการจัดการนวัตกรรมการองค์กร

3) มีนโยบายในการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และมีแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการ นวัตกรรมการ รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. ได้

4) มีการรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพียงพอ สำหรับเป็นรากฐานสำหรับการจัดการด้านนวัตกรรมขององค์กร

2.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses) ปัจจัยภายในของ อ.อ.ป. ที่ทำให้มีความได้เปรียบน้อยกว่าคู่แข่ง ด้านการจัดการนวัตกรรมการ ประกอบด้วย

1) วัฒนธรรม วิธีการทำงาน ยังไม่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ และงานวิจัยมา ใช้ตอบสนองความต้องการใช้ประโยชน์ทางด้านนวัตกรรมให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างแท้จริง

2) การบริหารทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคลากร ด้านเครื่องมือเครื่องจักร และด้านกระบวนการผลิต ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมยังไม่ครบถ้วนเพียงพอ

3) ขาดผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและ ลูกค้ำ

2.2.3 โอกาส (Opportunities) ปัจจัยภายนอกที่ อ.อ.ป. สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาหรือทำให้มี ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้านการจัดการนวัตกรรมการ ประกอบด้วย

1) สิทธิพิเศษ

- 1.1 การส่งออกไม้สักท่อนและไม้สักแปรรูปจากสวนป่า เพียงรายเดียวของประเทศไทย
- 1.2 การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ให้แก่หน่วยงานของรัฐ

2) กระแสความต้องการสินค้าและผลิตภัณฑ์ไม้

- 2.1 ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล
- 2.2 ไม้จากป่าปลูกในการผลิตพลังงานทดแทน ซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 2.3 ไม้ดีมีค่า เช่น สัก พะยูง มะค่าโมง ประดู่ แดง เป็นต้น
- 2.4 มีความเป็นนวัตกรรม

3) มีแหล่งเงินทุน หรืองบประมาณ จากหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานจากต่างประเทศ ที่พร้อมจะพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการทดลองและแปลงสาธิตให้กับหน่วยงาน

2.2.4 อุปสรรค (Threats) ปัจจัยภายนอกที่ อ.อ.ป. ต้องก้าวผ่านและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้านการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย

- 1) ภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ทำให้ความต้องการผลิตภัณฑ์ด้านนวัตกรรมลดน้อยลง

2.3 กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ท้าทาย

คณะทำงาน น.อ. ได้ใช้วิธี Objectives and Key Results (OKRs) (นกดล, 2561) และผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ในการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ท้าทาย ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ดังนี้

2.3.1 เป้าประสงค์ สามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) เสริมสร้างนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 2) ประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการนวัตกรรม
- 3) สร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ โดยนวัตกรรมสวนป่าและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์
- 4) เป็นองค์กรระดับชาติ ในด้านนวัตกรรมไม้และช่างเลื่อย

2.3.2 โดยมีตัวชี้วัดที่ท้าทายเพื่อใช้ในการวัดผลลัพธ์ และแสดงให้เห็นว่า อ.อ.ป. สามารถเป็นองค์กรหลักด้านนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจของประเทศไทย โดยครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ตามหลักการ Balance Scorecard (BSC) จากการนำนวัตกรรมมาใช้กับ อ.อ.ป. ประกอบด้วย

- 1) กำไรเพิ่มขึ้น 5 % จากนวัตกรรมในภาพรวมของ อ.อ.ป. จากปีที่ผ่านมา
- 2) ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 90) จากนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่ผ่านเว็บไซต์ / แอปพลิเคชัน ทุกปี
- 3) ได้รับความพึงพอใจจากบุคลากรภายใน (ร้อยละ 95) จากนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่ผ่านเว็บไซต์ / แอปพลิเคชัน ทุกปี
- 4) นวัตกรรมได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา อย่างน้อย 1 ชิ้นงาน/กระบวนการภายในปี 2565
- 5) อ.อ.ป. สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บท (ประจำปี) ได้ครบทุกหัวข้อหลัก ทุกปี
- 6) ร้อยละ 50 ของบุคลากร อ.อ.ป. มีส่วนร่วมและเสนอข้อคิดเห็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทุกปี
- 7) นำนวัตกรรมใหม่ไปใช้กับหน่วยงานระดับงานของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมคิดเป็น 100% ต่อปี
- 8) เผยแพร่กระบวนการจัดการนวัตกรรมทั้งในระบบสารสนเทศและเชิงปฏิบัติการในทุกนวัตกรรมทุกปี

#### 2.4 กำหนดกลยุทธ์และโครงการด้านนวัตกรรม อ.อ.ป. ปี 2564-2568

จากการประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ อ.อ.ป. ในการที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ โดยคณะทำงาน น.อ. ได้ใช้วิธี TOWS matrix analysis (Oxford College of Marketing, 2016) สำหรับกำหนดกลยุทธ์และโครงการด้านนวัตกรรม อ.อ.ป. ปี 2564-2568 เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่มีเป้าประสงค์ในการเป็นองค์กรหลักด้านนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจของประเทศไทย ในปี 2565 จำนวน 12 โครงการ ดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์เชิงรุก: กลยุทธ์สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่มีมากกำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก มีจำนวน 8 โครงการ ประกอบด้วย

- 1) โครงการส่งออกไม้สักสวนป่าไปต่างประเทศ เริ่มดำเนินการในปี 2564
- 2) โครงการจำหน่ายไม้ลวงหน้าเพื่อพลังงานทดแทน เริ่มดำเนินการในปี 2564
- 3) โครงการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ เริ่มดำเนินการในปี 2564
- 4) โครงการสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เริ่มดำเนินการในปี 2564
- 5) โครงการแปรรูปไม้โตเร็วที่ได้มาตรฐาน เริ่มดำเนินการในปี 2565
- 6) โครงการประกวดนวัตกรรมไม้สวนป่าระดับประเทศ เริ่มดำเนินการในปี 2565
- 7) โครงการศึกษากิจการร่วมค้า เริ่มดำเนินการในปี 2565
- 8) โครงการตลาดกลางไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ออนไลน์ เริ่มดำเนินการในปี 2565

2.4.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข: กลยุทธ์สร้างการรับรู้และเตรียมความพร้อมด้านนวัตกรรม โดยการใช้โอกาสมากกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร มีจำนวน 2 โครงการ ประกอบด้วย

- 1) โครงการขอรับสนับสนุนทุนวิจัยด้านนวัตกรรม เริ่มดำเนินการในปี 2565
- 2) โครงการประกวดนวัตกรรมหน่วยงาน เริ่มดำเนินการในปี 2565

2.4.3 กลยุทธ์เชิงรับ: กลยุทธ์เผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมสู่สาธารณะ โดยการใช้จุดแข็งขององค์กรมากกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค มีจำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย

- 1) จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจเพื่อสร้างฐานพันธมิตรธุรกิจประจำภาค เริ่มดำเนินการในปี 2564

2.4.4 กลยุทธ์เชิงป้องกัน: กลยุทธ์ต้นแบบการผลิตนวัตกรรม โดยการใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดขององค์กร พิจารณาร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันมีจำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย

- 1) จัดสร้างเครื่องมือต้นแบบด้านนวัตกรรมการปลูกป่าเศรษฐกิจในความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษา เพื่อเผยแพร่สู่ภาคประชาชนผู้ปลูกป่า เริ่มดำเนินการในปี 2564

โดยสรุปตามแผนผังกลยุทธ์/โครงการ โดยวิธี TOWS matrix analysis ในตารางที่ 1-4



ตารางที่ 1 กลยุทธ์สร้างฐานความมั่นคงทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
<p>1) มีสวนป่าเศรษฐกิจที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน (FSCTM) เป็นรายใหญ่ของประเทศ และมีฐานพันธุ์กรรมไม้เศรษฐกิจ Acacia Mangium และ Eucalyptus Urophylla ที่ดี สามารถผลิตผลผลิตสวนป่าไม้เศรษฐกิจที่รองรับอุตสาหกรรมไม้ได้อย่างยั่งยืน</p> <p>2) โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรกระจายอยู่ทุกหน่วยงาน สำหรับรองรับการจัดการนวัตกรรมองค์กร</p> <p>3) มีนโยบายในการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และมีแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. ได้</p>	<p>1) สิทธิพิเศษ</p> <p>1.1 การส่งออกไม้สักก่อนและไม้สักแปรรูปจากสวนป่าเพียงรายเดียวของประเทศไทย</p> <p>1.2 การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ให้แก่องค์กรหน่วยงานของรัฐ</p> <p>2) กระแสความต้องการสินค้าและผลิตภัณฑ์ไม้</p> <p>2.1 ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล</p> <p>2.2 ไม้จากป่าปลูกในการผลิตพลังงานทดแทน ซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>2.3 ไม้ดีมีค่า เช่น สัก พะยูง มะค่าโมง ประดู่ แดง เป็นต้น</p> <p>2.4 มีความเป็นนวัตกรรม</p> <p>3) มีแหล่งเงินทุน หรืองบประมาณ จากหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานจากต่างประเทศ</p> <p>ที่พร้อมจะพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการทดลองและแปลงสาธิตให้กับหน่วยงาน</p>
<p>SO (เชิงรุก) กลยุทธ์สร้างฐานความมั่นคงทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</p>	
<p>1) โครงการส่งออกไม้สักสวนป่าไปต่างประเทศ (S1 O1.1) ดำเนินการปี 2564</p> <p>2) โครงการจำหน่ายไม้ล่วงหน้าเพื่อพลังงานทดแทน (S1 O2) ดำเนินการปี 2564</p> <p>3) โครงการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (S2 S3 O2) ดำเนินการปี 2564</p> <p>4) โครงการสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (S1 S2 O1 O2) ดำเนินการปี 2564"</p> <p>5) โครงการแปรรูปไม้โตเร็วที่ได้มาตรฐาน (S1 O3) ดำเนินการปี 2565</p> <p>6) โครงการประกวดนวัตกรรมไม้สวนป่าระดับประเทศ (S2 S3 S4 O2) ดำเนินการปี 2565</p> <p>7) โครงการศึกษากิจการร่วมค้า (S3 O2) ดำเนินการปี 2565</p> <p>8) โครงการตลาดกลางไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ออนไลน์ (S3 O2 O3) ดำเนินการปี 2565</p>	

ตารางที่ 2 กลยุทธ์สร้างการรับรู้และเตรียมความพร้อมด้านนวัตกรรม

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)
<p>1) วัฒนธรรม วิธีการทำงาน ยังไม่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ และงานวิจัยมาใช้ตอบสนองความต้องการใช้ประโยชน์ทางด้านนวัตกรรมให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างแท้จริง</p> <p>2) การบริหารทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคลากร ด้านเครื่องมือเครื่องจักร และด้านกระบวนการผลิต ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมยังไม่ครบถ้วนเพียงพอ</p> <p>3) ขาดผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและลูกค้า</p>	<p>1) สิทธิพิเศษ</p> <p>1.1 การส่งออกไม้สักท่อนและไม้สักแปรรูปจากสวนป่าเพียงรายเดียวของประเทศไทย</p> <p>1.2 การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ให้แก่หน่วยงานของรัฐ</p> <p>2) กระแสความต้องการสินค้าและผลิตภัณฑ์ไม้</p> <p>2.1 ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล</p> <p>2.2 ไม้จากป่าปลูกในการผลิตพลังงานทดแทน ซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>2.3 ไม้ดีมีค่า เช่น สัก พะยูง มะค่าโมง ประดู่ แดง เป็นต้น</p> <p>2.4 มีความเป็นนวัตกรรม</p> <p>3) มีแหล่งเงินทุน หรืองบประมาณ จากหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานจากต่างประเทศ ที่พร้อมจะพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการทดลองและแปลงสาธิตให้กับหน่วยงาน</p>
WO (เชิงแก้ไข) กลยุทธ์สร้างการรับรู้และเตรียมความพร้อมด้านนวัตกรรม	
<p>1) โครงการขอรับสนับสนุนทุนวิจัยด้านนวัตกรรม (W1 W2 O3) ดำเนินการปี 2565</p> <p>2) โครงการประกวดนวัตกรรมหน่วยงาน (W1 W3 O2) ดำเนินการปี 2565</p>	

ตารางที่ 3 กลยุทธ์เผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมสู่สาธารณะ

จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Treats)
<p>1) มีสวนป่าเศรษฐกิจที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน (FSCTM) เป็นรายใหญ่ของประเทศ และมีฐานพันธุกรรมไม้เศรษฐกิจ Acacia Mangium และ Eucalyptus Urophylla ที่ดี สามารถผลิตผลผลิตสวนป่าไม้เศรษฐกิจที่รองรับอุตสาหกรรมไม้ได้อย่างยั่งยืน</p> <p>2) โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรกระจายอยู่ทุกหน่วยงาน สำหรับรองรับการจัดการนวัตกรรมองค์กร</p> <p>3) มีนโยบายในการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และมีแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. ได้</p>	<p>1) ภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ทำให้ความต้องการผลิตภัณฑ์ด้านนวัตกรรมลดน้อยลง</p>
ST (เชิงรับ) กลยุทธ์เผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมสู่สาธารณะ	
<p>1) จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจเพื่อสร้างฐานพันธุกรรมไม้เศรษฐกิจประจำภาค (S1 S2 S4 T1) ดำเนินการปี 2564</p>	

ตารางที่ 4 กลยุทธ์ต้นแบบการผลิตนวัตกรรม

จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Treats)
1) วัฒนธรรม วิธีการทำงาน ยังไม่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ และงานวิจัยมาใช้ตอบสนองความต้องการใช้ประโยชน์ทางด้านนวัตกรรมให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างแท้จริง 2) การบริหารทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคลากร ด้านเครื่องมือเครื่องจักร และด้านกระบวนการผลิต ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมยังไม่ครบถ้วนเพียงพอ 3) ขาดผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและลูกค้า	1) ภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ทำให้ความต้องการผลิตภัณฑ์ด้านนวัตกรรมลดน้อยลง
WT (เชิงป้องกัน) กลยุทธ์ต้นแบบการผลิตนวัตกรรม	
1) จัดสร้างเครื่องมือต้นแบบด้านนวัตกรรมการปลูกป่าเศรษฐกิจในความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาเพื่อเผยแพร่สู่ภาคประชาชนผู้ปลูกป่า (W3 T1) ดำเนินการปี 2564	

2.5 แนวทางการจัดสรรทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆ (เช่น บุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ฯลฯ) สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผ่านการประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่า พร้อมกำหนด มาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสนับสนุน ให้ทุกแผนงาน/โครงการบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีแนวทาง ขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากร ดังนี้

2.5.1 เป็นโครงการฯ ที่เสนอตามกรอบกลยุทธ์ที่จะดำเนินการในแต่ละปีตามแผนปฏิบัติการในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2564-2568 และมีองค์ประกอบในข้อเสนอโครงการ ดังนี้

- 1) ชื่อโครงการ
- 2) หลักการและเหตุผล
- 3) วัตถุประสงค์
- 4) การทบทวนองค์ความรู้ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 5) เป้าหมายและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน
- 6) ระยะเวลาดำเนินการ
- 7) สถานที่ดำเนินการ
- 8) งบประมาณโครงการ
- 9) แผนปฏิบัติการและรายละเอียดโครงการที่เกี่ยวข้อง
- 10) การวิเคราะห์โครงการ และประเมินความเสี่ยง
- 11) เอกสารอ้างอิง

2.5.2 โครงการผ่านการพิจารณาจากคณะทำงาน น.อ. องค์กร สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ และได้รับอนุมัติจากผู้อำนวยการ

2.6 การติดตามและประเมินผล

โดยผู้ดำเนินโครงการต้องรายงานความคืบหน้าโครงการฯ ทั้งผลงานและงบประมาณที่ใช้เป็นประจำทุกเดือนต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงคณะทำงาน น.อ. หน่วยงานซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักเป็นประธานคณะทำงานฯ ให้แจ้งต่อคณะทำงาน น.อ. องค์กร เพื่อรายงานต่อผู้อำนวยการ ต่อไป ทั้งนี้

เมื่อเสร็จสิ้นโครงการฯ ให้ผู้ดำเนินโครงการฯ จัดทำเป็นเล่มรายงานและไฟล์ข้อมูลผลการดำเนินโครงการฯ รายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงคณะกรรมการ น.อ. องค์การ เพื่อทำการประเมินผลสำเร็จของโครงการฯ สรุปรายงานต่อผู้อำนวยการ และคณะกรรมการ ก.น.อ. ต่อไป

### **3. แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568**

ตามที่ได้แสดงหลักการและเหตุผล รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. ปี 2564-2568 ข้างต้นแล้วนั้น เพื่อให้ทราบช่วงเวลาที่จะดำเนินการในแต่ละขั้นตอน กิจกรรม และโครงการฯ ที่สามารถตอบสนองผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย โดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ในแต่ละปี จึงขอแสดงรายละเอียดตามแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. ปี 2564-2568 ตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568 (รายไตรมาส)

ที่	กิจกรรม	2564				2565				2566				2567				2568				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมการ อ.อ.ป.																					
2	เปิดรับข้อเสนอโครงการฯ ดังนี้																					
2.1	โครงการส่งออกไม้สักสวนป่าไปต่างประเทศ																					
2.2	โครงการจำหน่ายไม้ล่องหน้าเพื่อพลังงานทดแทน																					
2.3	โครงการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่																					
2.4	โครงการสร้างนวัตกรรมในการส่งเสริมปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง																					
2.5	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมการไม้เศรษฐกิจเพื่อสร้างฐานพันธมิตรไม้เศรษฐกิจประจำภาค																					
2.6	จัดสร้างเครื่องมือต้นแบบด้านนวัตกรรมการปลูกป่าเศรษฐกิจในความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษา เพื่อเผยแพร่สู่ภาคประชาชนผู้ปลูกป่า																					
2.7	โครงการแปรรูปไม้โตเร็วที่ได้มาตรฐาน																					

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	กิจกรรม	2564				2565				2566				2567				2568			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2.8	โครงการประกวดนวัตกรรมไม่สวนป่า ระดับประเทศ																				
2.9	โครงการศึกษากิจการร่วมค้า																				
2.10	โครงการตลาดกลางไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ออนไลน์																				
2.11	โครงการขอรับสนับสนุนทุนวิจัยด้านนวัตกรรม																				
2.12	โครงการประกวดนวัตกรรมหน่วยงาน																				
3	พิจารณาข้อเสนอโครงการฯ/เห็นชอบ/อนุมัติ																				
4	จัดสรรทรัพยากรในแต่ละแผนงาน																				
5	กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ท้าทาย																				
6	ดำเนินการตามแผนโครงการฯ																				
7	สรุปผลโครงการ/รายงาน																				
8	ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ฯ																				
9	ทบทวน ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว																				

## เอกสารอ้างอิง

- นภดล รมโพธิ์. 2561. **พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs**. สำนักพิมพ์ เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์, บจก. 216 หน้า.
- บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด. 2562. **ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ**. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, กระทรวงการคลัง, กรุงเทพฯ.
- \_\_\_\_\_. ม.ป.ป. **Innovation Capabilities Model: Leveraging organizational competitiveness**. อาคารสีลมคอมเพล็กซ์, กรุงเทพฯ. แหล่งข้อมูล <https://trisacademy.com/index.php/innovation-capability>
- ปัญญา เลิศไกร, นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์, สัจจกร นิลกาญจน์ และกฤตพร แซ่แง สายจันทร์. 2562. **การจัดการนวัตกรรมการพัฒนางค์กร**. วารสารมหาจุฬานาครธรรมศน์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 8 (ตุลาคม 2562).
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. 2548. **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ**. บริษัท ภาริณาส จำกัด, กรุงเทพฯ.
- ศศิมา สุขสว่าง. ม.ป.ป. **นวัตกรรมคืออะไร**. แหล่งข้อมูล <https://www.sasimasuk.com/16521530/นวัตกรรมคืออะไร-what-is-innovation>
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). 2562. **ความเป็นมาของระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)**. กระทรวงการคลัง, กรุงเทพฯ. แหล่งข้อมูล <http://www.sepo.go.th/pes/contents/37>
- องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้. 2561. **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561-2565**. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, กรุงเทพฯ.
- องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้. 2562. **รายงานประจำปี 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**. แหล่งข้อมูล <http://www.fio.co.th/fioreport/2561.pdf>
- \_\_\_\_\_. ม.ป.ป. **สมรรถนะหลัก** ใน คู่มือการประเมินสมรรถนะ สำหรับผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้. แหล่งข้อมูล <http://www.fio.co.th/fio/human/docs/CC.pdf>

\_\_\_\_\_. ม.ป.ป. **วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 5 ประการ**. แหล่งข้อมูล  
<http://www.fio.co.th/web/index.php/info-news/186-5-12>

Enterprise Singapore. 2019. **Business excellence framework**. SQA Governing Council, Singapore.

Goffin, K. and Mitchell, R. 2005. **Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework**. Hampshires, UK: Palgrave Macmillan.

Oxford College of Marketing. 2016. **TOWS Analysis: A Step by Step Guide**. Available Source: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide>, February 2, 2020.

Research Methodology. 2019. **SWOT Analysis: Theory**. Available Source: <https://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis>, May 20, 2020.

Sayles, L. R. 2007. The innovation process: An organizational analysis. **Journal of Management Studies** 11(3): 190-193.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. 2005. **Managing innovation: Intergrating technological, market and organization change** (3<sup>rd</sup> ed.). Sussex, UK: John Wiley & Sons.



## ภาคผนวก



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
Forest Industry Organization

### นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยการสนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบเป็นมาตรฐาน และเป็นหลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงกำหนดนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อส่งเสริมการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปรับปรุง และพัฒนา ให้เกิดนวัตกรรมทั้งในส่วน ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และ นวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะพัฒนาองค์กรได้ อย่างยั่งยืนต่อไป ดังนี้

1. ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต และเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
2. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตั้งแต่ โครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบ รวมถึงกระบวนการด้านนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
3. พัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กร ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่
4. ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัยและ/หรือนวัตกรรม ไปสู่การขยายผลเพื่อสร้าง ผลิตภัณฑ์และบริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
5. ให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม เสริมสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างแรงจูงใจ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้ เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม

ประกาศ ณ วันที่ 5 มีนาคม 2563

พรนที นวรัตน์

(นางพรนที นวรัตน์)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ภาพผนวกที่ 1 นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



คำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
ที่ ๕ /๒๕๖๓  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรม มาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในด้านการส่งเสริม บริหารจัดการนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นไปอย่าง มีรูปธรรมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓ ได้มีมติเห็นชอบกฎบัตรคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี ๒๕๖๓ และเห็นชอบในหลักการการแต่งตั้งผู้แทนคณะกรรมการ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นประธานคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม อาศัยอำนาจ ตามความในกฎบัตรคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี ๒๕๖๓ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่ และอำนาจ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| ๑.๑ นายกิตติศักดิ์ ศรีประเสริฐ  | ประธานคณะกรรมการ               |
| ๑.๒ ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  | กรรมการ                        |
| ๑.๓ รองผู้อำนวยการ (สายธุรกิจ ๑)  | กรรมการ                        |
| ๑.๔ รองผู้อำนวยการ (สายธุรกิจ ๒)  | กรรมการ                        |
| ๑.๕ รองผู้อำนวยการ (สายบริหาร)  | กรรมการ                        |
| ๑.๖ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน                             | เป็นกรรมการและเลขานุการ        |
| ๑.๗ หัวหน้าฝ่าย ฝ่ายนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ<br>สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน | เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๘ หัวหน้าส่วน ส่วนนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ<br>สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน | เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. หน้าที่...

ภาพผนวกที่ 2 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

## ภาพผนวกที่ 2 (ต่อ)

- ๒ -

### ๒. หน้าที่และอำนาจ

๒.๑ กำหนดและกำกับการทำงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒.๒ ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานในทุกกระบวนการ เพื่อเพิ่มผลผลิต และเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒.๓ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัยหรือนวัตกรรมไปสู่การขยายผล เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

๒.๔ พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร เพื่อมุ่งให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

๒.๕ รวบรวมองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาพัฒนา ต่อยอด และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนการทำงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่

๒.๖ จัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนแม่บท การจัดการความรู้และนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี

๒.๗ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท อย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้แผนปฏิบัติการประจำปี (ตามที่ระบุในแผนแม่บท) บรรลุได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายจตุพร บุรุษพัฒน์)

ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

