

# แผนการดำเนินงาน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ปี 2565



สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์



แผนการดำเนินงาน  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
ปี 2565

## สารบัญ

### บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ 1	สถานภาพทั่วไป	1
บทที่ 2	ทิศทางขององค์กร	11
บทที่ 3	การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร	27
บทที่ 4	แผนยุทธศาสตร์	33
บทที่ 5	แผนการตลาด	59
บทที่ 6	กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler)	95
บทที่ 7	แผนการเงิน	115
บทที่ 8	การประเมินผลและการทบทวนแผน	119

### ภาคผนวก

งบประมาณรายได้ – รายจ่าย องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565	1
งบประมาณลงทุน องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565	11
สรุปพื้นที่สวนป่าองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้	17
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ฉบับข้าราชการ	27
ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)	33
แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี (พ.ศ. 2565 – 2569) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	35

# บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

แผนการดำเนินงาน ปี 2565



## 1) วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

## 2) พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

- 2.1 พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า
- 2.2 ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม
- 2.3 ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้
- 2.4 วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ
- 2.5 ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบ พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ สร้างกำไรพอเลี้ยงองค์กร ไม่เป็นภาระต่อรัฐ
- 2.6 พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน
- 2.7 สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 2.8 พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

## 3) เป้าประสงค์

- 3.1 พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
- 3.2 ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลดต้นทุนการผลิตรวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุกมีการกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
- 3.3 แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
- 3.4 เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
- 3.5 ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 3.6 ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริหารช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

## 4) ยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีหนังสือ ที่ กค 0805.1/ว.709 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2564 แจ้งว่าคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติรับทราบการขยายระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่จะสิ้นสุดในปี 2564 ไปอีก 1 ปี โดยจะสิ้นสุดในปี 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาการบังคับใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และรายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ปี 2565 ให้รัฐวิสาหกิจยังคงต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ด้านของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ และให้เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

## แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมชาติมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน

โดยในปี 2564 ที่ผ่านมา ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 รวม 10 แผนงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 ประกอบด้วย

- 4.1 โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่า (แผนงานเชิงสังคม)
- 4.2 กิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ (แผนงานเชิงสังคม)
- 4.3 กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (แผนงานเชิงสังคม)
- 4.4 กิจกรรมการจัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ (แผนงานเชิงสังคม)
- 4.5 กิจกรรมเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 4.6 โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 4.7 โครงการร่วมดำเนินงานกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนารูขี้อย่างยั่งยืน (ปลูกไม้เศรษฐกิจ/อุตสาหกรรมไม้/ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 4.8 กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Forest Management : SFM) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 4.9 กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Chain of Custody : CoC) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 4.10 โครงการศูนย์การเรียนรู้ไม้ยางนาราชาแห่งไพร (แผนงานเชิงสังคม)

สำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ในปี 2565 ยังคงดำเนินการต่อเนื่องตามโครงการ/แผนงาน ที่ยังไม่เสร็จสิ้น เพื่อให้เสร็จสิ้นตามแผนงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 ซึ่งต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นบรรลุเป้าหมาย ในปี 2565 และเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาใช้ในการดำเนินงาน

## 5) กลยุทธ์ของ อ.อ.ป.

- 5.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
1. กลยุทธ์ที่ 1 ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
  2. กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง/ แบ่งปันองค์ความรู้ให้กับประชาชน
  3. กลยุทธ์ที่ 3 ร่วมมือกับภาครัฐเพื่อนำองค์ความรู้ใช้ประโยชน์
  4. กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ
- 5.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
1. กลยุทธ์ที่ 5 บริหารจัดการการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ
  2. กลยุทธ์ที่ 6 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ
- 5.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
1. กลยุทธ์ที่ 7 พื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน
  2. กลยุทธ์ที่ 8 ปรับปรุงพัฒนาและขยายการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม
  3. กลยุทธ์ที่ 9 บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม
  4. กลยุทธ์ที่ 10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
- 5.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE
1. กลยุทธ์ที่ 11 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
  2. กลยุทธ์ที่ 12 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
- 5.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
1. กลยุทธ์ที่ 13 ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ
  2. กลยุทธ์ที่ 14 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
- 5.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) มาประกอบการดำเนินงาน
1. กลยุทธ์ที่ 15 ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)
- อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนดำเนินงาน ปี 2565 เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับ 6 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี พ.ศ. 2561 - 2566



## 7) การสร้างกลยุทธ์โดยวิธี TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
ปัจจัยภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างการบริหารองค์กรชัดเจน มีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน</li> <li>2. เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้นำด้านการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ</li> <li>3. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน</li> <li>4. เป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์เรียนรู้การบริหารและดูแลข้างเคียงของไทย</li> <li>5. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารและดูแลข้างเคียงของไทย</li> <li>6. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>7. ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร ตั้งแต่ผลิตวัตถุดิบคุณภาพ การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่า การแปรรูปไม้ ผลิตก้อนไม้ และการจำหน่ายผลผลิตต่างๆ ในแต่ละภูมิภาค</li> <li>8. เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจผืนใหญ่ของประเทศไทย มีสวนป่ากระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ สามารถผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยุกาติปัดส ยางพารา) เพื่อจำหน่ายลูกค้าธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ทั่วไทย</li> <li>9. สวนป่าได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ผลผลิตสวนป่ายกระดับเป็นสินค้า FSC ทำตลาดต่างประเทศได้</li> <li>10. มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์หลายแปลง ที่สามารถพัฒนาใช้ประโยชน์ในการสร้างรายได้</li> <li>11. สวนป่า อ.อ.ป. เป็นแหล่งกักเก็บก๊าซเรือนกระจกที่สามารถขอรับรองคาร์บอนเครดิตได้</li> <li>12. มีสวนป่าที่พัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดอัตราค่าจ้างในงานสำคัญ</li> <li>2. ขาดบรรยากาศการแข่งขัน เดี่ยวชา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>3. ขาดวัฒนธรรมองค์กร / ค่านิยมร่วมในบทบาทของการทำธุรกิจ</li> <li>4. ขาดการเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</li> <li>5. โครงสร้างองค์กรมีลำดับขั้นการบังคับบัญชามาก / ขาดความคล่องตัว</li> <li>6. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะสั้น กลาง ยาว</li> <li>7. ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>8. พื้นที่ผลผลิตมีจำกัด ผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>9. ขาดการวิจัยและพัฒนาางตามทันโลก เช่น ด้านปลูกสร้างสวนป่า ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาด</li> <li>10. ขาดงบประมาณในการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้า</li> <li>11. เทคนิคการทำงานปลูกสร้างสวนป่าค่อนข้างล้าสมัย</li> <li>12. ขาดการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันในแต่ละหน่วยงานในองค์กร</li> <li>13. การวางแผนด้านกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมในการปฏิบัติงาน ขาดแผนการบริหาร พนักงานและผู้บริหารขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ขาดประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ</li> <li>14. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้า</li> </ol>
โอกาส O	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มขึ้นที่สีเขียวตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</li> <li>2. สามารถบริหารการลงทุนร่วมกับภาครัฐ/เอกชนได้</li> <li>3. สามารถขยายโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรได้</li> <li>4. สามารถผลิตผลผลิตสวนป่า/ผลิตภัณฑ์สวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับโลก (FSC)</li> <li>5. ผู้ประกอบการรายย่อย/ใหญ่ ด้านอุตสาหกรรมไม้เชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตสวนป่า อ.อ.ป.</li> <li>6. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b> ส่งเสริมการค้าเงินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่ องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง / แบ่งปัน องค์ความรู้ให้กับประชาชน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 4</b> ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 5</b> บริหารจัดการการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 6</b> จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินงานธุรกิจ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 7</b> พื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 8</b> ปรับปรุงพัฒนาและขยายการค้าเงินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 9</b> บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 11</b> นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการค้าเงินธุรกิจของ อ.อ.ป.</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 12</b> ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 15</b> ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)</p>	<p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 2</b> ส่งเสริมการค้าเงินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่ องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง / แบ่งปันองค์ความรู้ให้กับประชาชน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 5</b> บริหารจัดการการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 7</b> พื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 13</b> ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 14</b> เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</p>
อุปสรรค T	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระเบียบ ข้อกฎหมายที่ไม่ทันสมัย หรือเพิ่มงวดเกินไป ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมป่าไม้จากป่าปลูก</li> <li>2. กระแสสังคมบางส่วนต่อต้านไม่จากป่าปลูก</li> <li>3. ปัญหารายชุกรุกที่ดินสวนป่า</li> <li>4. ราคาผลผลิตจากสวนป่าขึ้นกับราคาตลาดกลาง</li> <li>5. สินค้าผลิตกันชนไม่ของ อ.อ.ป. มีคู่แข่งสินค้าด้านอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่มีศักยภาพ</li> <li>6. นโยบายจำกัดอัตราค่าส่ง ทำให้จำหน่ายบุคลากรไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>7. ไม่มีการบูรณาการในเรื่องการเพิ่มพื้นที่สีเขียวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจน</li> <li>8. โรคระบาด Covid-19 ส่งผลให้การผลิอุตสาหกรรมไม้หยุดชะงัก</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 3</b> ร่วมมือกับภาครัฐเพื่อนำองค์ความรู้ใช้ประโยชน์</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 4</b> ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 10</b> เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 13</b> ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 14</b> เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</p>	<p><b>กลยุทธ์ที่ 6</b> จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินงานธุรกิจ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 8</b> ปรับปรุงพัฒนาและขยายการค้าเงินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 9</b> บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 10</b> เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 13</b> ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 14</b> เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</p>



8) เป้าหมายดำเนินงาน ประจำปี 2565

8.1 เป้าหมายแผนดำเนินงานจากงบประมาณรายได้ - รายจ่าย

8.1.1 แผนดำเนินงานการผลิตสินค้าที่สำคัญ ประจำปี 2565 ดังนี้

ที่	รายการ	พื้นที่ (ไร่)	ปริมาณการผลิต (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	ปริมาณการขาย (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
1	ผลผลิตจากป่าตามนโยบายรัฐและพื้นที่ป่าเปิดใช้ ประโยชน์ (ไม้ป่านอกโครงการ) (ลบ.ม.)		4,800.00	4,125.00	11.66	6.19
	- ไม้ซุงสัก		1,000.00	850.00	5.10	2.34
	- ไม้ซุงกระยาเลย		3,800.00	3,275.00	6.56	3.85
2	ผลผลิตจากสวนป่า				-	-
	ไม้สัก (ลบ.ม.)	28,290.06	77,796.00	56,156.00	505.52	216.97
	- จำหน่ายเป็นไม้ท่อน	28,290.06	56,156.00	56,156.00	505.52	216.97
	- ส่งแปรรูป	-	17,790.00	-	-	-
	- ส่งทำไม้ประสาน	-	3,850.00	-	-	-
	ไม้โตเร็ว (ตัน)	11,857.14	87,454.00	87,454.00	84.54	61.89
	- ไม้ยูคาลิปตัส	10,953.14	76,014.00	76,014.00	73.48	58.74
	- ไม้กระถินเทพา	904.00	11,440.00	11,440.00	11.06	3.15
	ไม้โตช้า	1,524.80			22.85	21.90
	- ไม้ยางพารา (ไร่)	1,311.03	1,311.00	1,311.00	19.67	20.84
	- ไม้อื่น ๆ (ตะเคียน, พะยอม) (ลบ.ม.)	213.78	1,135.00	795.00	3.18	1.06
	- จำหน่ายเป็นไม้ท่อน	-	795.00	795.00	3.18	1.06
	- ส่งแปรรูป	-	340.00	-	-	-
	ผลผลิตยางพารา (กก.)		7,467,157.00	7,467,157.00	314.51	242.15
	- ยางพาราแผ่น		382,072.00	382.07	17.96	13.12
	- ยางก้อนถ้วย		1,113,960.00	1,113.96	27.85	24.92
	- น้ำยางพารา		5,971,125.00	5,971.13	268.70	204.11
	<b>รวมด้านสวนป่า</b>				<b>927.42</b>	<b>542.90</b>
	<b>รวมด้านป่าไม้และสวนป่า</b>				<b>939.08</b>	<b>549.09</b>
3	ไม้แปรรูป (ลบ.ฟ.)		186,318.00	169,058.00	156.19	115.90
	- ไม้แปรรูปซุงสักสวนป่า		175,348.00	158,088.00	150.57	109.90
	- จำหน่ายเป็นไม้แปรรูป		158,088.00	158,088.00	150.57	109.90
	- ส่งทำผลิตภัณฑ์		10,660.00	-	-	-
	- ส่งทำไม้ประสาน		6,600.00	-	-	-
	- ไม้แปรรูปกระยาเลยสวนป่า		3,570.00	3,570.00	2.86	2.95
	- ไม้แปรรูปซุงสักป่านอกโครงการ		1,200.00	1,200.00	0.84	0.42
	- ไม้แปรรูปกระยาเลยป่านอกโครงการ		6,200.00	6,200.00	1.92	2.63
4	ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน (ลบ.ฟ.)		126,560.00	126,560.00	89.02	69.59
	- ผลิตภัณฑ์ (ลบ.ฟ.)		10,660.00	10,660.00	21.35	17.05
	- ไม้ประสาน (ลบ.ฟ.)		115,900.00	115,900.00	67.67	52.55
	- ไม้ประสานจากไม้ซุงสัก		75,900.00	75,900.00	45.67	38.31
	- ไม้ประสานจากเศษไม้		40,000.00	40,000.00	22.00	14.24
5	บริการรักษาเนื้อไม้ (ลบ.ฟ.)		5,400.00	5,400.00	0.23	0.05
	- อบไม้		4,800.00	4,800.00	0.22	0.03
	- อัดน้ำยาไม้		600.00	600.00	0.02	0.02
	<b>รวมด้านอุตสาหกรรมไม้</b>		<b>318,278.00</b>	<b>301,018.00</b>	<b>245.44</b>	<b>185.54</b>

ที่	รายการ	พื้นที่ (ไร่)	ปริมาณการผลิต (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	ปริมาณการขาย (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
6	ด้านบริการการท่องเที่ยว				41.95	37.12
7	ซื้อขายสินค้าไม้แปรรูป				1,015.00	914.71
	- ซื้อขายไม้แปรรูป				1,015.00	914.71
8	ด้านการดำเนินงานอื่น				97.65	19.93
	- การดำเนินงานอื่น				28.53	10.28
	- ผลิตผลพลอยได้สวนป่า (ลำไม้, ป่าสมบูรณ์)				13.24	9.65
	- กองทุนสงเคราะห์สวนยาง				33.90	-
	- การใช้ประโยชน์ที่ดิน				21.98	-
9	ด้านอื่น ๆ (ค่าเช่า, ปันผล)				2.58	0.48
10	ค่าใช้จ่ายการบริหาร					494.39
11	ค่าใช้จ่ายในการขาย (การตลาดเชิงรุก)					87.97
12	ค่าใช้จ่าย CSR					14.98
	รวมทั้งสิ้น				2,341.70	2,304.23
	กำไรสุทธิ					37.47

### 8.1.2 ประมาณการทางการเงิน

#### 8.1.2.1 เปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนปี 2561 - 2565

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2561	2562	2563	2564*	2565**	เพิ่มขึ้น (ลดลง) จากปีก่อน
รายได้รวม	2,877.42	1,835.02	2,071.13	2,177.98	2,341.70	163.72
รายจ่ายรวม	2,340.43	1,763.64	2,043.59	2,153.46	2,304.23	150.77
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	536.99	71.37	27.54	24.52	37.47	12.95
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	535.44	61.10	56.97	24.52	37.47	12.95
EBITDA	552.49	90.65	46.92	43.46	51.02	7.56
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	2.39	25.99	53.97	53.54	77.56	24.02

\* ประมาณการ \*\* แผนงาน

#### สถิติผลการดำเนินงานกำไร (ขาดทุน) ปี 2561 - 2565

หน่วย : ล้านบาท

ปี พ.ศ.	รายได้		ค่าใช้จ่าย		กำไรจากการดำเนินงาน	
	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
2561	1,897.34	2,877.42	1,836.01	2,340.43	31.33	536.99
2562	1,835.02	1,835.02	1,784.62	1,763.64	50.40	71.37
2563	2,071.13	2,071.13	2,043.59	2,043.59	27.54	27.54
2564*	2,177.98	2,177.98	2,153.46	2,153.46	24.52	24.52
2565*	2,341.70	2,341.70	2,304.23	2,304.23	37.47	37.47

\* ประมาณการ

8.1.2.2 ประมาณการกระแสเงินสด ปี 2565

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
เงินสดรับ	692.31	591.46	676.72	614.91	2,575.40
เงินสดจ่าย	643.72	653.61	611.75	710.32	2,619.40
เงินสดรับมากกว่า(น้อยกว่า) เงินสดจ่าย	48.59	- 62.14	64.97	- 95.42	- 44.01
เงินสดคงเหลือต้นงวด	200.00	248.59	186.45	251.41	200.00
เงินสดคงเหลือปลายงวด	248.59	186.45	251.41	155.99	155.99

8.1.2.3 งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ประจำปี 2565

งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ประจำปี 2565

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ปี 2565				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวมทั้งสิ้น
<b>1. รายได้</b>					
1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	564,567,180	518,685,178	568,211,377	589,998,904	2,241,462,639
1.2 รายได้จากกิจการดำเนินงานอื่นๆ	26,482,281	23,338,281	23,574,781	24,257,281	97,652,622
<b>รวม</b>	<b>591,049,460</b>	<b>542,023,459</b>	<b>591,786,158</b>	<b>614,256,184</b>	<b>2,339,115,261</b>
<b>2. รายจ่าย</b>					
2.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	426,709,669	390,547,311	427,755,506	441,458,970	1,686,471,456
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	21,940,280	22,054,380	21,924,280	22,054,380	87,973,321
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	120,858,161	124,298,476	120,690,586	128,538,042	494,385,266
2.4 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานอื่นๆ	4,766,144	4,968,644	4,809,444	5,385,894	19,930,124
<b>รวม</b>	<b>574,274,254</b>	<b>541,868,811</b>	<b>575,179,816</b>	<b>597,437,286</b>	<b>2,288,760,167</b>
<b>3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>16,775,206</b>	<b>154,648</b>	<b>16,606,342</b>	<b>16,818,898</b>	<b>50,355,094</b>
<b>4. รายได้ - รายจ่ายอื่น</b>					
4.1 รายได้อื่น	675,200	628,600	628,600	651,500	2,583,900
4.2 รายจ่าย csr	3,786,899	3,735,799	3,725,899	3,735,799	14,984,394
4.3 รายจ่ายอื่น	120,400	120,400	120,400	120,400	481,600
<b>5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>13,543,107</b>	<b>(3,072,951)</b>	<b>13,388,644</b>	<b>13,614,200</b>	<b>37,473,000</b>
6. ยอดรวมค่าเสื่อมราคา ที่รวมอยู่ในข้อ 2 , 4.2 และ 4.3	2,870,793	2,794,305	2,872,731	2,901,612	11,439,440
<b>7. รายได้รวม</b>	<b>591,724,660</b>	<b>542,652,059</b>	<b>592,414,758</b>	<b>614,907,684</b>	<b>2,341,699,161</b>
<b>8. รายจ่ายรวม</b>	<b>578,181,553</b>	<b>545,725,010</b>	<b>579,026,114</b>	<b>601,293,484</b>	<b>2,304,226,161</b>

#### 8.1.2.4 การวิเคราะห์ทางการเงิน

ในปี 2565 อ.อ.ป. ได้ตั้งเป้าหมายประมาณการรายได้รวม 2,341.70 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐบาล) ในขณะที่มีรายจ่าย 2,304.23 ล้านบาท และประมาณการกำไรสุทธิ 37.47 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับประมาณการปี 2564 ที่มีกำไรประมาณ 24.52 ล้านบาท เป้าหมายปี 2565 จะมีกำไรเพิ่มขึ้นจากปีก่อนประมาณ 12.95 ล้านบาท

เมื่อวิเคราะห์ประมาณการรายได้ รายจ่ายที่สำคัญแล้วพบว่าประมาณการกำไรที่เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ซึ่งประมาณการกำไร ปี 2565 จำนวน 37.47 ล้านบาทนั้น เป็นความสามารถในการสร้างกำไร โดยมีสมมติฐานจากทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และใช้ภาคการตลาดเป็นการสร้างรายได้ โดยในระหว่างปี จะได้วิเคราะห์ตลาดตามแผนงานด้านลูกค้าและการตลาด และแผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนรอง ของ อ.อ.ป. ปี 2564 – 2568 มีการปรับแผนการนำไม้สักเข้าแปรรูปเพิ่มขึ้นจากประมาณการ อ.อ.ป. ได้มีการปรับแผนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ สาขาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อ.อ.ป. และดำเนินการตามแผนไปจนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีการปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและดำเนินการให้แต่ละแผนงาน/โครงการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ตามประมาณการกำไรสุทธิ ในปี 2565 ที่คาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นจากปี 2564 ประมาณ 12.95 ล้านบาท แต่เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ทำให้สินค้าไม้ และผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป. จำหน่ายได้น้อยลงอย่างมาก อ.อ.ป. จึงได้มีการปรับช่องทางการจำหน่ายทางออนไลน์ รวมทั้งการหาวิธีเพิ่มรายได้จากธุรกิจอื่น ๆ ที่สามารถสร้างรายได้และเป็นการเพิ่มกระแสเงินสดตามข้อคิดเห็นและมติที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นกำไรเพื่อเลี้ยงองค์กร เช่น การจำหน่ายไม้สวนป่าล่วงหน้าให้กับภาคเอกชน การหาธุรกิจใหม่ต่อเนื่องจากสวนป่า จัดทำโครงการกักเก็บก๊าซเรือนกระจกภาคป่าไม้ในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป., การเร่งรัดให้สวนป่าที่มีศักยภาพพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจจากเดิม และหาธุรกิจการดำเนินการใหม่ๆ โครงการธุรกิจแบบนอกรอบ (Think Outside the box)

#### 8.1.2.5 ตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อกำไร (ขาดทุน) ของ อ.อ.ป.

1. ราคาน้ำยางพารา จากปี 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564 ราคาเฉลี่ยกิโลกรัมละ 102 ,121, 85, 70 , 45, 42, 50, 60, 44, 46, 41, 69 บาท สำหรับปี 2565 ตั้งประมาณการราคากิโลกรัมละ 45 บาท ขึ้นกับกลไกตลาดโลก ซึ่งคาดว่าราคาน้ำยางพาราจะเพิ่มขึ้น และมีแนวโน้มจะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากนโยบายการลดพื้นที่กรีดยางพาราของรัฐบาล และสภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มจะฟื้นตัว

2. การผลิตไม้ซุงออกจากสวนป่าเป็นไปตามกำลังผลิต เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในสินค้าไม้ แต่อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 และ ปี 2564 อ.อ.ป. ได้ใช้งบประมาณลงทุนเพิ่มเติมในการจัดซื้อเครื่องจักร ยานพาหนะ และอุปกรณ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำไม้ และอุตสาหกรรมไม้ อย่างไรก็ตาม จากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อจำหน่ายสินค้าไม้ และผลิตภัณฑ์จากไม้ รวมถึงการลดลงของคุณภาพไม้ ซึ่งบางส่วนอาจจะมีแมลงเจาะไม้สักทำลาย ทำให้ราคาจำหน่ายต่อหน่วยลดลง

3. การพัฒนาสินทรัพย์ (ที่ดิน) มีการดำเนินการยื่นขอแก้ไขประเภทการใช้ประโยชน์ที่ดิน จากประเภทสถาบันราชการ, สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ (ผังเมืองสีน้ำเงิน) ให้เป็นประเภทที่สามารถประกอบ พาณิชยกรรมได้ ซึ่ง อ.อ.ป. ได้ให้ความเห็นชอบ การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของการพัฒนาที่ดินแปลงที่มีศักยภาพ และ จ้างที่ปรึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำและเสนอแผนพัฒนาที่ดิน ทรัพย์สินประเภทที่ดินของ อ.อ.ป. กระจายอยู่ในเขต กรุงเทพมหานคร, ปริมณฑล และในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ โดยมีเอกสารสิทธิ์ จำนวน 146 ฉบับ สามารถจัดเป็นกลุ่ม ที่ดินตามที่ตั้งได้จำนวน 47 แปลง พื้นที่รวม 4,337 – 0 – 26.1 ไร่ ราคาประเมินมูลค่าที่ดินเบื้องต้นประมาณ 7.39 พันล้านบาท ค่าเช่าใช้ประโยชน์ระยะสั้นเดือนละประมาณ 1.6 ล้านบาท หรือ 19.2 ล้านบาท/ปี พัฒนาที่ดินตามเป้าหมาย การดำเนินงาน ปี 2564 – 2565 รวม 9 แปลง

4. การเพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมไม้จากกระบวนการในการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้อัด ประสาน เป็นการสร้างมูลค่าไปสู่ผลิตภัณฑ์แบบประสานเส้น และไม้อัดประสานแผ่น นอกจากนี้ อ.อ.ป. ได้ร่วมบูรณาการ กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ จัดตั้งศูนย์การถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อปรับปรุง มาตรฐานผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สัก ที่ อ.ร้องกวาง จ.แพร่ เพื่อพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สัก และเป็น แหล่งเรียนรู้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์และเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก มีเครื่องเลื่อยอัตโนมัติ ที่มีศักยภาพ ในการช่วยลดระยะเวลาการผลิตให้น้อยลง และขึ้นส่วนเศษไม้ – กลายไม้ ปีกไม้ ที่เหลือจากการแปรรูป นำมาอัดประสาน แบบนิ้วมือ (Finger Joint) เป็นการนำไม้มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด สร้างมูลค่าเพิ่มแบบครบวงจร

5. การเพิ่มเป้าหมายในธุรกิจซื้อขายไม้แปรรูป ที่ก่อให้เกิดรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น

#### 8.1.2.6 รายจ่ายเพิ่มขึ้น (ที่สำคัญ)

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนนี้จะเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคลากร จากการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เงินผลประโยชน์หลังออกจากราชการเพิ่มจาก 300 วันเป็น 400 วัน การลงทุนเพิ่มเติม ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำไม้สักสวนป่า และการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปไม้ และค่าใช้จ่ายภาษีที่ดินและสิ่ง ปลูกสร้าง พ.ศ. 2564

#### 8.1.2.7 ข้อสรุปทางการเงินปี 2565

จากการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในปี 2565 ซึ่งเน้นเรื่องการใช้ฐานทรัพยากรขององค์กร ที่มุ่งมั่นให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในองค์กร และตอบสนองนโยบายรัฐบาลในด้านประชารัฐ และบริการเชิงสังคม ภายใต้อาณัติปัจจุบัน คาดว่าจะกำไรสุทธิประมาณ 37.48 ล้านบาท มีกระแสเงินสดเพียงพอที่จะดำเนินการ กิจการและสามารถเลี้ยงตนเอง ยังไม่เป็นภาระต่อรัฐ แต่จะต้องระมัดระวังเรื่องกระแสเงินสด เร่งการดำเนินการตาม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2561 - 2565 สำหรับ ประมาณการกำไรเห็นว่าสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันแล้ว

## 8.2 เป้าหมายแผนดำเนินงานด้านการลงทุน

อ.อ.ป. ได้ตั้งเป้าหมายการลงทุน ประจำปี 2565 และได้รับการอนุมัติงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งเงินรายได้ของ อ.อ.ป. และงบประมาณลงทุนจากเงินตาม พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ซึ่งอยู่ระหว่างขั้นตอนการพิจารณาเพื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งมีวงเงินการขออนุมัติเบิกจ่าย จำนวน 405.381 ล้านบาท ดังนี้

หน่วย: บาท

รายการ	งบลงทุนที่ได้รับ	แผนการเบิกจ่าย
<b>งบลงทุนจากเงินรายได้ อ.อ.ป.</b>	<b>396,097,000.00</b>	<b>396,097,000.00</b>
<b>1. งบประมาณลงทุนขออนุมัติรายปี</b>	<b>5,124,000.00</b>	<b>5,124,000.00</b>
- ที่ดิน	-	-
- สิ่งก่อสร้าง	2,696,000.00	2,696,000.00
- เครื่องจักร	-	-
- เครื่องใช้สำนักงาน	130,000.00	130,000.00
- ยานพาหนะ	-	-
- หมวดลงทุนอื่น	516,000.00	516,000.00
- สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	282,000.00	282,000.00
- สำรองราคาในกรณีจำเป็นเร่งด่วน	1,500,000.00	1,500,000.00
<b>2. งบประมาณลงทุนที่จัดทำเป็นแผนระยะยาว</b>	<b>390,973,000.00</b>	<b>390,973,000.00</b>
<b>(1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล</b>	<b>22,506,000.00</b>	<b>22,506,000.00</b>
- หมวดลงทุนอื่น	20,464,000.00	20,464,000.00
- สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	2,042,000.00	2,042,000.00
<b>(2) แผนงานปลูกสร้างสวนป่า</b>	<b>368,467,000.00</b>	<b>368,467,000.00</b>
- สิ่งก่อสร้าง	-	-
- เครื่องจักร	5,650,000.00	5,650,000.00
- ยานพาหนะ	-	-
- เครื่องใช้สำนักงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก	-	-
- เงินลงทุนปลูก ดูแลบำรุงรักษา พัฒนาสวนป่า	362,252,000.00	362,252,000.00
- สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	565,000.00	565,000.00
<b>จากเงินงบประมาณแผ่นดิน</b>	<b>9,283,600.00</b>	<b>9,283,600.00</b>
1 <u>งบลงทุนขออนุมัติรายปี</u> (งบประมาณแผ่นดิน)	7,728,600.00	7,728,600.00
โครงการข้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ ส.คช.	7,728,600.00	7,728,600.00
2 <u>งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนงาน</u> (งบประมาณแผ่นดิน)	1,555,000.00	1,555,000.00
2.1 แผนงานการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า	1,555,000.00	1,555,000.00
เพื่อใช้ในการก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑน์ไม้มีค่า		
<b>รวมวงเงินลงทุนทั้งสิ้น</b>	<b>405,380,600.00</b>	<b>405,380,600.00</b>

## 8.2.1 เป้าหมายการลงทุนที่สำคัญ : การพัฒนาพื้นที่สวนป่า

### 8.2.1.1 ปลุกเสริมและพัฒนาไร่ปลูกใหม่

• ปลุกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2	8,717	ไร่
• พัฒนารื้อปลูกใหม่		
- ไม้สัก	1,577	ไร่
- ไม้ยูคาลิปตัส	11,668	ไร่
- ไม้อื่น ๆ	354	ไร่
รวมพัฒนารื้อปลูกใหม่	13,599	ไร่
• ปลุกแทรก		
- ไม้อะคาเซีย (Acacia sp.)/ไม้อย่าง	3,423	ไร่
8.2.1.2 บำรุงสวนป่าแปลงเก่าทุกชนิดไม้	673,113	ไร่

## 8.3 เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

เป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดีได้ รวมทั้งการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง มีความผูกพัน แรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” ดังนี้

- 8.3.1 การดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่า (เชิงสังคม)
- 8.3.2 การปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ (เชิงสังคม)
- 8.3.3 คุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (เชิงสังคม)
- 8.3.4 จัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ (เชิงสังคม)
- 8.3.5 การเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ (เชิงพาณิชย์)
- 8.3.6 การระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า (เชิงพาณิชย์)
- 8.3.7 การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) (เชิงพาณิชย์)
- 8.3.8 ระบบการควบคุมการขนย้ายของสินค้าไม้ (CoC) (เชิงพาณิชย์)
- 8.3.9 ศูนย์การเรียนรู้ไม้อย่างนาราชาแห่งไพร (เชิงสังคม)

#### 8.4 แผนดำเนินงานด้านการสนองนโยบายภาครัฐและบริการเชิงสังคม

เป็นการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์และการบริหารจัดการช้างไทย รวมทั้งการแปรรูปไม้ของกลางที่ตกเป็นของแผ่นดินเพื่อสร้างพิพิธภัณฑน์ไม้มีค่า การเสริมสร้างมาตรฐานการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การจัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC) จากงบประมาณเงินอุดหนุนบางส่วนจากงบประมาณภาครัฐ โดยใช้พนักงานของ อ.อ.ป. และที่ตั้งของสวนป่าของ อ.อ.ป. เป็นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งมีแผนดำเนินงาน ดังนี้

รายการ	เงินประมาณ (บาท)
<b>ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>	<b>145,967,600.00</b>
<b>1. แผนงานบุคลากรภาครัฐ (ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม)</b>	<b>26,139,000.00</b>
1) รายการบุคลากรภาครัฐ	26,139,000.00
- กิจกรรมบุคลากรภาครัฐสถาบันคชบาล ในพระอุปถัมภ์ฯ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	26,139,000.00
<b>2. แผนงานพื้นฐานด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>	<b>16,155,200.00</b>
1) ผลผลิตพื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์	16,155,200.00
- กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร	14,118,200.00
- กิจกรรมปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์	1,782,000.00
- กิจกรรมอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า	255,000.00
<b>3. แผนงานยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน อนุรักษ์ ฟื้นฟู และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ</b>	<b>101,907,900.00</b>
1) โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	30,768,500.00
- กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	25,213,200.00
- กิจกรรมจัดทำแปลงสาธิตการปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	5,555,300.00
2) โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑน์ไม้มีค่า	9,165,000.00
- กิจกรรมการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า	9,165,000.00
3) โครงการช้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์	61,974,400.00
- กิจกรรมดูแลช้างสำคัญจากสำนักพระราชวัง	8,664,800.00
- กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย	53,309,600.00
<b>4. แผนงานยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</b>	<b>1,765,500.00</b>
1) โครงการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1,765,500.00
- กิจกรรมเสริมสร้างมาตรฐานการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1,027,500.00
- กิจกรรมจัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้	738,000.00
<b>รวมทั้งสิ้น 4 แผนงาน/ 6 โครงการ/ผลผลิต</b>	<b>145,967,600.00</b>



## 9) แผนดำเนินงาน ประจำปี 2565

เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานปี 2565 ได้ อ.อ.ป. จึงต้องดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2561 – 2565 จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ และเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ดังนี้

### 9.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

9.1.1 กลยุทธ์ ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง/แบ่งปันองค์ความรู้ให้ประชาชน

- โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านทรัพยากรป่าไม้
  - กิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ไม้ยางนาราชาแห่งไพร
  - กิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ไม้ตีมีค่า (พะยุง)
- โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (สวนป่า/ อุตสาหกรรม/ ท่องเที่ยว)
- โครงการอนุรักษ์และบริหารช้างไทย
  - กิจกรรมดูแลช้างสำคัญจากสำนักพระราชวัง
  - กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย
- โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า

9.1.2 กลยุทธ์ ร่วมมือกับภาคธุรกิจ เพื่อนำองค์ความรู้ไปต่อยอดใช้ประโยชน์

- โครงการขับเคลื่อนชุมชนไม้มีค่า

9.1.3 กลยุทธ์ ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ

- โครงการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ
  - กิจกรรมการจัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ
  - กิจกรรมการแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าโดยราษฎรมีส่วนร่วม
  - กิจกรรมเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ
- โครงการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ

### 9.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

9.2.1 กลยุทธ์ บริหารจัดการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ

- โครงการจัดทำแผนการบริหารจัดการการลงทุนของ อ.อ.ป. ปี 2562 - 2566
- โครงการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การรัฐวิสาหกิจเพื่อการพัฒนา

ที่ยั่งยืน Eco-Efficiency

9.2.2 กลยุทธ์ จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

- โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า
- โครงการร่วมทุนกับภาคเอกชนและภาครัฐเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (ปลูกป่าเศรษฐกิจ/ อุตสาหกรรมไม้/ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ)
- โครงการวิจัยและพัฒนาการปลูกและผลิตกาแพในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจภายใต้ระบบอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

### 9.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

#### 9.3.1 กลยุทธ์ ปรับปรุงพัฒนาและขยายการดำเนินงานธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม

- โครงการนำระบบ EVM มาพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ
- โครงการพัฒนาธุรกิจป่าไม้
  - กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM)
- โครงการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
  - กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC)
  - กิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
  - กิจกรรมการพัฒนาตลาดเชิงรุก
- โครงการพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวเชิงนิเวศให้ได้มาตรฐาน
- โครงการพัฒนาระบบโลจิสติก
  - กิจกรรมการจัดตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า
  - กิจกรรมการขนส่งและกระจายสินค้า
- โครงการหารายได้จากศักยภาพสวนป่า
  - กิจกรรมเจาะน้ำมันยางสวนป่า

#### 9.3.2 กลยุทธ์ บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม

- โครงการพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.
- โครงการพัฒนาพื้นที่สวนป่าที่มีศักยภาพให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว

#### 9.3.3 กลยุทธ์ เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
  - กิจกรรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

### 9.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

#### 9.4.1 กลยุทธ์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจของ อ.อ.ป.

- โครงการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาด้านการตลาด
  - กิจกรรมจัดทำระบบ E-Commerce
  - กิจกรรมพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า

#### 9.4.2 กลยุทธ์ ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

- โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล อ.อ.ป. พ.ศ. 2562-2566
  - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (S1P3)
  - โครงการจัดหาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP : Enterprise Resource Planning) เพื่อทดแทนระบบ Back office (Account and Finance, Inventory, Asset Management, HR, CRM, POS, Planing) (S3P1)
    - โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. (ความเสี่ยง/การควบคุมภายใน/ EVM/ การประเมินผลควบคุม ภายใน/ EVM/ การประเมินผล) (S3P3)
    - โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเชิงแผนที่ (ภูมิสารสนเทศ) (S2P3)
    - กิจกรรมการพัฒนาระบบควบคุมติดตามผลการดำเนินงานส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ (S2P2)

## 9.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

9.5.1 กลยุทธ์ ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ

- โครงการพัฒนาระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - กิจกรรมการสร้างความรู้ความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร
  - กิจกรรมการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคล
- โครงการแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

9.5.2 กลยุทธ์ เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

- โครงการพัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะบุคลากร
  - กิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร
  - กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Core/ Functional/Managerial Competency)
    - กิจกรรมการจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap)
- โครงการพัฒนาระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - กิจกรรมการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)
  - กิจกรรมการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
  - กิจกรรมการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
  - กิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน (Happy Work Place)
  - กิจกรรมการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management & Planning)
- โครงการส่งเสริมการประเมินคุณธรรม/ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)
  - กิจกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.

9.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน

9.6.1 กลยุทธ์ ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)

- โครงการกักเก็บก๊าซเรือนกระจกภาคป่าไม้ในพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- โครงการบริหารจัดการพื้นที่สวนป่าเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
  - กิจกรรมการบริหารจัดการพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า
  - กิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ
  - กิจกรรมการปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่าเพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์
  - กิจกรรมการอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า
- โครงการปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้จากป่าปลูก
  - กิจกรรมการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ไม้จากป่าปลูก
- โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว
  - กิจกรรมการส่งเสริมปลูกป่าเศรษฐกิจเพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ราษฎร/เอกชน

## 10) การดำเนินงานตามระบบประเมินผล

อ.อ.ป. เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา ระดับผลคะแนน ในปี 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563 คะแนน 2.18, 3.48, 3.66, 3.69, 3.85, 3.41, 2.45, 3.49, 2.24, 3.23, 2.68, 2.06, 3.20, 2.94, 3.06, 2.95 ตามลำดับ

ปี 2565 อ.อ.ป. มีแนวทางในการบริหารประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. ทุกหน่วยงานทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานกับ อ.อ.ป. ในการประเมินผลงานตามแผนการดำเนินงาน และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง มีการรายงานในระบบประเมินผลการดำเนินงานประจำทุกเดือน และนำเข้าไปประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อติดตามอย่างใกล้ชิด

2. ผู้อำนวยการที่มาจากการสรรหา มีตัวชี้วัดส่วนหนึ่งมาจากระดับคะแนนตามบันทึกข้อตกลงส่งผลให้จะต้องดูแลเรื่องการประเมินผลใกล้ชิดยิ่งขึ้น

3. ทุกหน่วยงานมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM โดยมีการคำนวณค่า EP และวิเคราะห์ค่า EP ของหน่วยงานทุกไตรมาส รายงานผลค่า EP ของ อ.อ.ป. แก่ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

4. การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ทั้ง 8 หัวข้อ จะให้ความสำคัญและพัฒนาการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งเริ่มใช้ในปี 2565 ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) การบริหารทุนมนุษย์
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) การตรวจสอบภายใน

โดยมีแนวทางในการประเมิน ดังนี้

ระดับ 1 : การมีนโยบาย/ระบบหลักการ

ระดับ 2 : นโยบาย/ระบบหลักการทำได้อย่างมีคุณภาพ

ระดับ 3 : การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

ระดับ 4 : มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 : ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. การเจรจาตัวชี้วัดจะเร่งผลักดันให้มีการเจรจากับ สคร. คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และบริษัทที่ปรึกษา (ทริส) ให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว



# สถานภาพทั่วไป

## 1

### 1.1 สถานการณ์ปัจจุบัน

#### 1) ความเป็นมา

ในอดีตประเทศไทยมีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์ การทำไม้ และนำไม้ออกจากพื้นที่ป่า จะทำในรูปแบบสัมปทานป่าไม้ ในช่วงแรกรัฐจะให้สัมปทานทำไม้แก่ชาวต่างชาติ ซึ่งมีความรู้ด้านการทำไม้ จนถึงปี พ.ศ. 2455 Mr. W.F.Lloyd เจ้ากรมป่าไม้ขณะนั้น พิจารณาเห็นว่ารัฐบาลควรจะทำไม้สักออกจากป่า และทำการค้าไม้สักเองบ้าง เพื่อฝึกฝนพนักงานและเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำไม้ จะได้ควบคุมการทำไม้ของประชาชนและบริษัทต่างชาติได้ กรมป่าไม้จึงเริ่มทำไม้ส่งออก ที่ป่าแม่แสด จ.แพร่ เป็นแห่งแรก และได้ขยายการทำไม้ไปยังป่าอื่นๆ กระทั่งปี พ.ศ. 2476 ได้ตั้งกองทำไม้ขึ้นเป็นหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมป่าไม้ แต่การดำเนินการของกองทำไม้มีข้อจำกัด ด้วยกฎ ระเบียบ ของราชการทำให้ขาดความคล่องตัว คณะรัฐมนตรีขณะนั้นจึงได้มีมติจัดตั้ง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ขึ้น เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 โดยเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้

ต่อมา รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 กำหนดให้ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชกฤษฎีกา ปี พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อมาเมื่อปี 2559 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 6) วันที่ 26 สิงหาคม 2559 แก้ไขเพิ่มเติมในวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งข้อ 5 โดย

#### พระราชกฤษฎีกาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งไว้ 6 ประการ ดังนี้

- (1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- (2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้เช่นเกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ทำไม้อัด ไม้แปรรูป ไม้คาน้ำยาไม้ ก้านไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่าและธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- (3) ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- (4) วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
- (5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบูรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินการกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำศนาจร หรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- (6) ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

## 2) สภาพโดยรวม

### (1) ผลการดำเนินงาน

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการทำไม้สัมปทาน และมีรายได้เพิ่มเติมจากการจำหน่ายไม้ของกลาง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาล โดยกรมป่าไม้ให้ อ.อ.ป. เป็นผู้จำหน่ายไม้ของกลาง จนกระทั่ง ปี 2532 รัฐบาลมีนโยบายยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศ ทำให้รายได้หลักของ อ.อ.ป. หดไปทันที แต่ อ.อ.ป. ยังมีรายได้จากไม้ยูคาลิปตัส และน้ำยางพาราทดแทน ทำให้อ.อ.ป. สามารถดำเนินงานต่อมาได้ ตั้งแต่ปี 2538 อ.อ.ป. เริ่มทำไม้สักสวนป่าออกจำหน่ายและได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งในปัจจุบันนับเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. โดยมีผลผลิตยางพารา ทำรายได้รองลงมา

อ.อ.ป. มีผลกำไรสุทธิตั้งแต่เริ่มดำเนินการเป็นต้นมา แต่ระหว่างปี 2536 - 2545 มีผลการดำเนินงานขาดทุนเนื่องจากนโยบายการยกเลิกสัมปทานการทำไม้ของรัฐบาลตั้งแต่ปี 2532 และเริ่มมีกำไรตั้งแต่ ปี 2546 เป็นต้นมา จนได้มีการปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้ ประกอบกับการผลิต การจำหน่ายไม้สักสวนป่าได้มากขึ้น และเป็นที่ต้องการของตลาด การผลิตน้ำยางพาราได้เพิ่มขึ้น และน้ำยางพารามีการปรับราคาเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด ตั้งแต่ปี 2554 ราคาน้ำยางพาราปรับขึ้นสูงมากในช่วงต้นปี และได้ปรับราคาลดลงอย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลประกอบการเป็นอย่างมาก

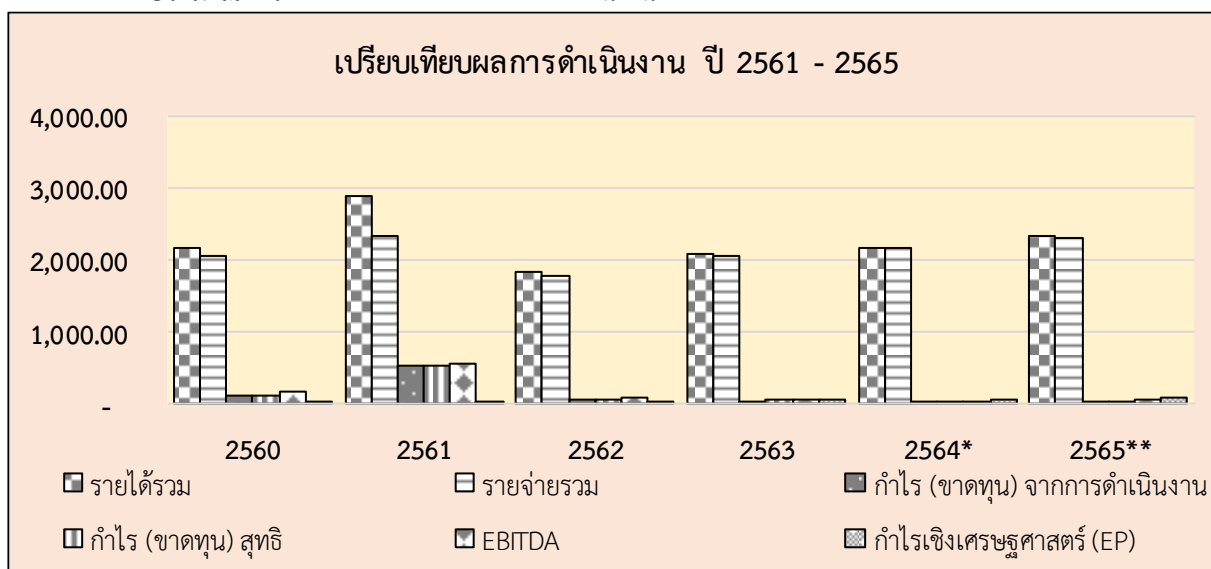
### ผลการดำเนินงาน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564*	2565**
รายได้รวม	2,167.23	2,877.42	1,835.02	2,071.13	2,177.98	2,341.70
รายจ่ายรวม	2,058.31	2,340.43	1,763.64	2,043.59	2,153.46	2,304.23
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	108.92	536.99	71.37	27.54	24.52	37.47
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	109.35	535.44	61.10	56.97	24.52	37.47
EBITDA	179.22	552.49	90.65	46.92	43.46	51.02
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	36.54	2.39	25.99	53.97	53.54	77.56

\* ประมาณการ

\*\* แผนงาน



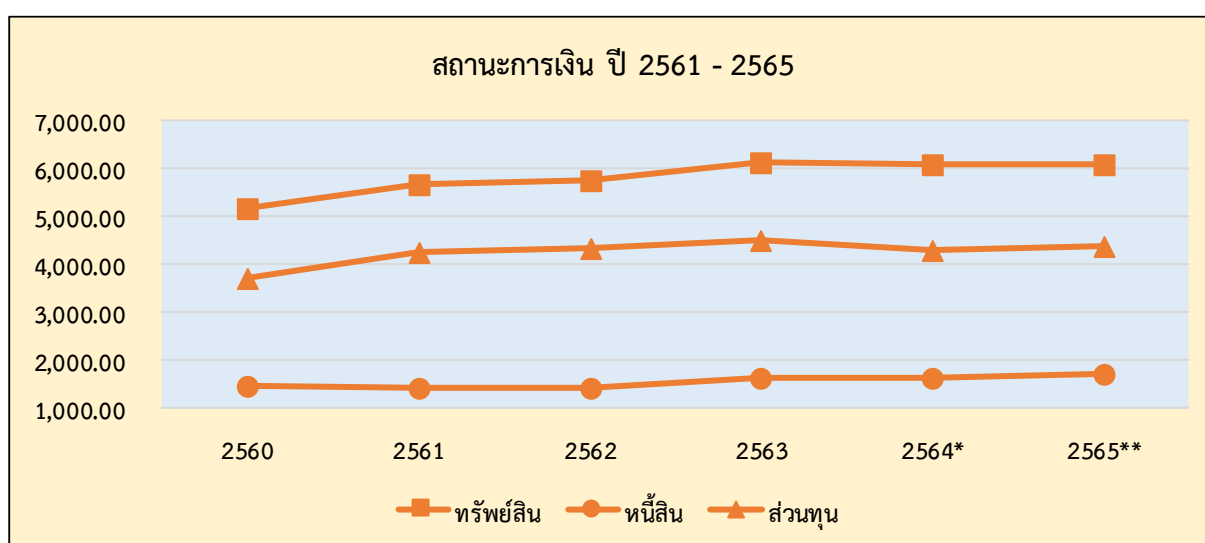
## สถานะทางการเงิน

อ.อ.ป. มีสถานะทางการเงิน ระหว่างปี 2561 – 2565 ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564*	2565**
ทรัพย์สิน	5,188.68	5,691.69	5,778.10	6,137.48	6,086.05	6,077.57
หนี้สิน	1,463.48	1,431.04	1,433.39	1,647.33	1,648.13	1,707.77
• หนี้สินหมุนเวียน	355.69	323.40	299.01	524.75	430.11	419.04
• หนี้สินไม่หมุนเวียน	1,107.79	1,107.64	1,134.38	1,122.58	1,218.02	1,288.74
ส่วนทุน	3,725.20	4,260.65	4,344.70	4,490.15	4,288.65	4,369.80

\* ประมาณการ \*\*แผนงาน



ประมาณการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 อ.อ.ป. มีมูลค่าสินทรัพย์รวม 6,077.57 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 จำนวน 8.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.14 ด้านหนี้สินรวม มีจำนวน 1,707.77 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 59.64 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.49 ส่วนโครงสร้างหนี้สิน แบ่งเป็นหนี้สินหมุนเวียน และหนี้สินไม่หมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 6.89 และ 21.20 เมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวมทั้งหมด หรือคิดเป็นร้อยละ 24.54 และ 75.46 เมื่อเทียบกับหนี้สินรวม สำหรับประมาณการส่วนของทุน จำนวน 4,369.80 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 จำนวน -81.15 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ -1.86

**(2) ความสามารถทำกำไร (Profitability Ratio)**

ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในช่วงปี พ.ศ. 2545 มีผลประกอบการขาดทุนและขาดสภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินงานเนื่องจากมีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อปีค่อนข้างมาก หลังจากที่มีการปรับโครงสร้างหนี้กับธนาคาร อ.อ.ป. มีความสามารถในการทำกำไรตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา

เมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ตั้งแต่ปี 2561 - 2565 มีความแปรผันขึ้นลงทุกปี โดยในปี 2565 คาดว่าจะมีอัตราส่วน ROA และ ROE คิดเป็นร้อยละ 0.62 และ 0.86

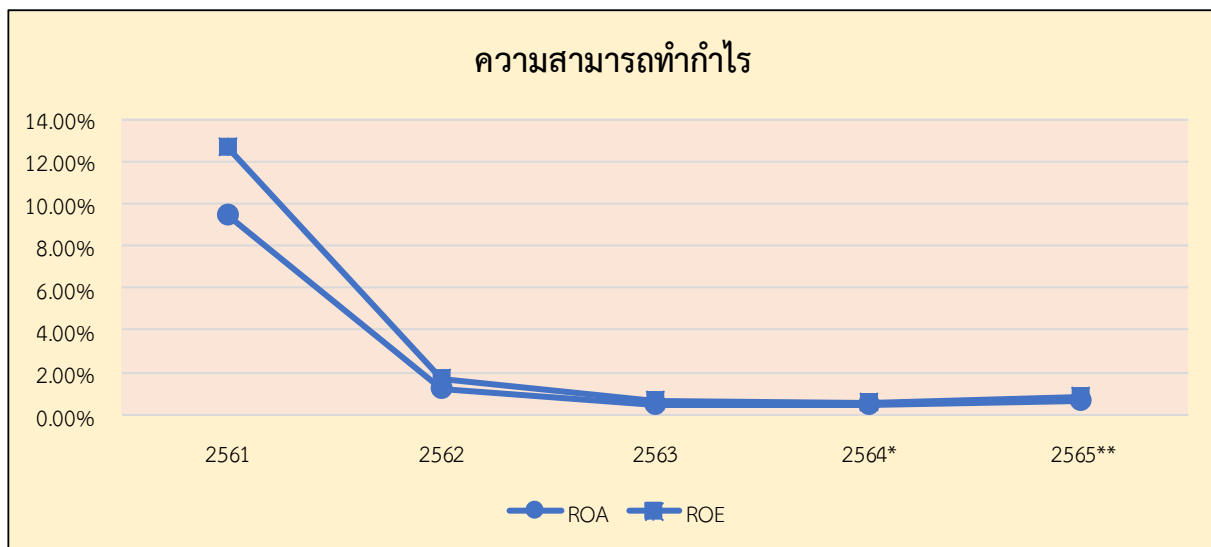
ความสามารถทำกำไร

	2561	2562	2563	2564*	2565**
Net Profit	536,991	71.37	27.54	24.52	37,473
Total Asset	5,691.69	5,778.10	6,137.48	6,086.05	6,077.57
Equity	4,260.65	4,344.70	4,490.15	4,288.65	4,369.80
ROA	9.43%	1.24%	0.45%	0.40%	0.62%
ROE	12.60%	1.64%	0.61%	0.57%	0.86%

\* ประมาณการ \*\* แผนงาน

ROA = กำไร/สินทรัพย์

ROE = กำไร/สินทุน

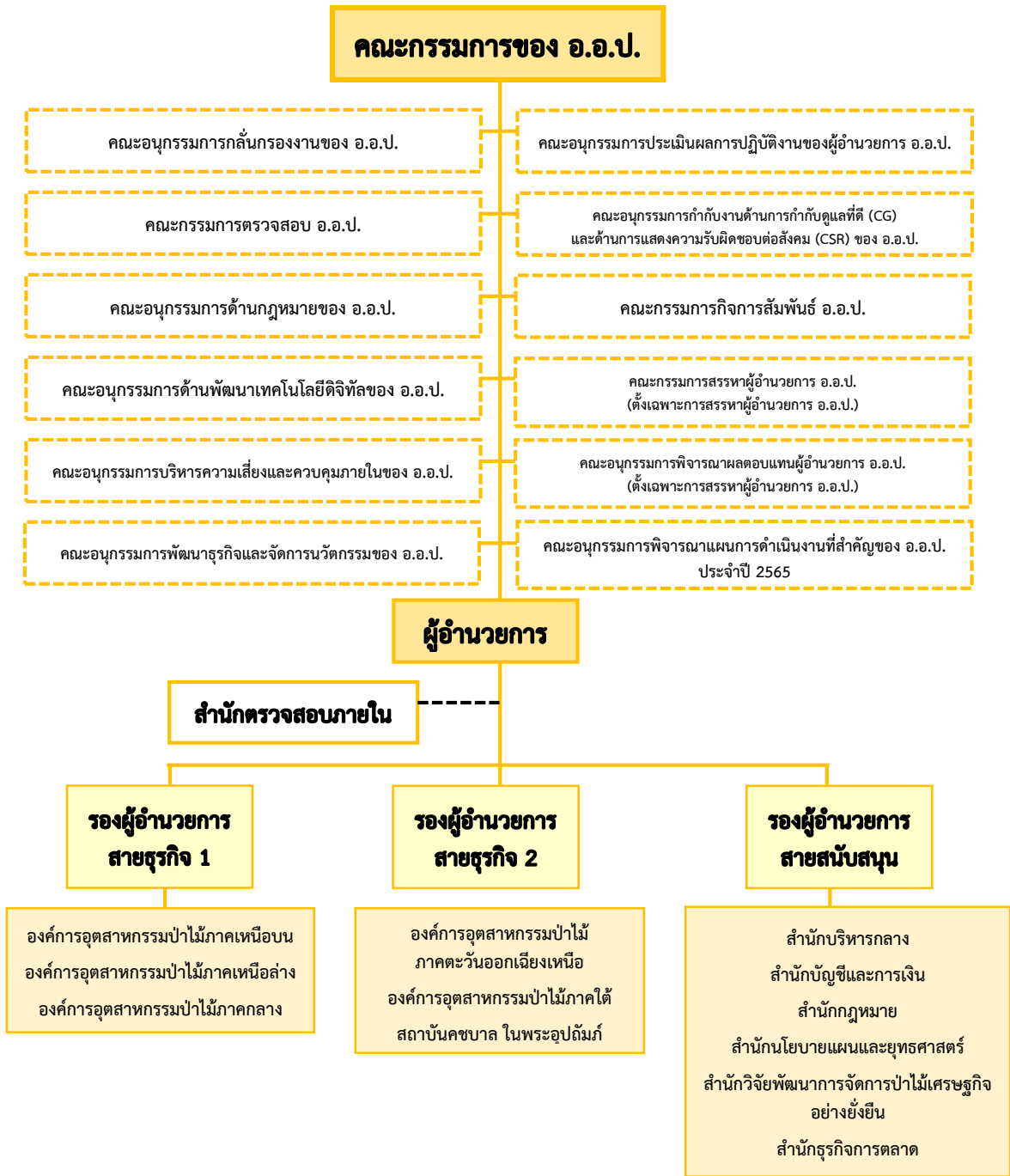


1.2 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ประกอบด้วย คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นประธาน หัวหน้ากลุ่มภารกิจในกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มอบหมาย อธิบดีกรมป่าไม้ อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ผู้แทนกระทรวงการคลัง และกรรมการอื่น ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จำนวนไม่เกินห้าคน เป็นกรรมการ และให้ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการฯ มีอำนาจและหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป และการดำเนินกิจการให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บัญชาการ อ.อ.ป. ภายใต้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. และยังมีคณะกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. ด้านต่าง ๆ ทำหน้าที่กลั่นกรองงานเพื่อเสนอคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการตรวจสอบองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทำหน้าที่พิจารณาผลการดำเนินงานของ ส.ตส. เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการฯ เช่นกัน



แผนผังโครงสร้างการบริหารองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้



สถิติบุคลากรของ อ.อ.ป. ระหว่างปี 2560 – 2564

หน่วย : คน

บุคลากร	2560	2561	2562	2563	2564
1. ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	1	1	1	1	-
2. รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป.		3	3	3	3
3. พนักงาน	718	726	730	771	784
4. พนักงานปฏิบัติการ	431	407	404	376	389
5. พนักงานสัญญาจ้าง	59	40	103	41	6
6. พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	149	134	137	117	100
7. ว่างเหมา					
<b>รวม</b>	<b>1,358</b>	<b>1,311</b>	<b>1,378</b>	<b>1,309</b>	<b>1,282</b>

ข้อมูล ณ วันที่ 29 ตุลาคม 2564

1.3 จำนวนบุคลากร จำแนกตามหน่วยงาน

อ.อ.ป. มีอัตรากำลังตามโครงสร้าง จำนวน 2,553 อัตรา มีบุคลากรปัจจุบัน (ตุลาคม 2564) รวมทั้งหมด 1,282 คน

สังกัด	กรอบ อัตรากำลัง	พนักงาน	พนักงาน ปฏิบัติการ	พนักงาน สัญญาจ้าง	พนักงาน ปฏิบัติการสัญญา	รวม
อ.อ.ป.		4	-	-	-	4
ส.บก.	90	44	12	-	-	56
ส.ตส.	35	14	-	-	1	15
ส.บง.	59	34	-	-	-	34
ส.นผ.	42	18	-	-	1	19
ส.กม.	35	12	1	-	-	13
ส.วป.	66	30	-	-	-	30
ส.ธต.	43	19	-	-	-	19
อป.เหนือบน	475	166	71	1	29	267
อป.เหนือล่าง	286	88	48	2	13	151
อป.กลาง	420	98	53	1	13	165
อป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	343	103	40	-	6	149
อป.ใต้	324	83	51	2	8	144
ส.คช.	335	74	113	-	29	216
<b>รวม</b>	<b>2,553</b>	<b>787</b>	<b>389</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>1,282</b>

#### 1.4 การแบ่งกลุ่มธุรกิจ

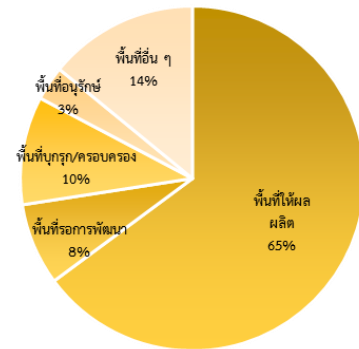
ปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้กำหนดแผนงานกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

##### 1) ธุรกิจป่าไม้ ประกอบด้วย

การผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ อ.อ.ป. นับเป็นผู้ผลิตไม้สวนป่ารายใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยมีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจมากกว่า 1.108 ล้านไร่ มีการจำแนกสวนป่าตามลักษณะของเงินลงทุน และวัตถุประสงค์ของการส่งมอบพื้นที่จากรัฐออกเป็น 6 แผนงาน โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา นอกจากนี้เป็นไม้กระยาเลยชนิดต่าง ๆ เช่น พะยูง ประดู่ ตะเคียนทอง แดง เป็นต้น

การบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. จำนวน 237 สวนป่า พื้นที่รวมจำนวน 1.107 ล้านไร่ แบ่งเป็น

พื้นที่ให้ผลผลิต	จำนวน	718,234	ไร่
พื้นที่รอการพัฒนา	จำนวน	85,218	ไร่
พื้นที่บุกรุก/ครอบครอง	จำนวน	112,582	ไร่
พื้นที่อนุรักษ์	จำนวน	35,564	ไร่
พื้นที่อื่น ๆ	จำนวน	155,781	ไร่

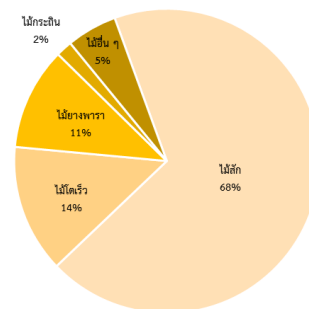


แบ่งเป็นรายภาค ดังนี้

ภาคเหนือตอนบน	จำนวน	57	สวนป่า	พื้นที่	392,337	ไร่
ภาคเหนือตอนล่าง	จำนวน	39	สวนป่า	พื้นที่	213,396	ไร่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	80	สวนป่า	พื้นที่	236,230	ไร่
ภาคตะวันตกและตะวันออก	จำนวน	30	สวนป่า	พื้นที่	159,170	ไร่
ภาคใต้	จำนวน	31	สวนป่า	พื้นที่	106,246	ไร่

โดยเป็นการปลูกไม้ ดังนี้

ไม้สัก	จำนวน	491,421	ไร่
ไม้โตเร็ว	จำนวน	97,815	ไร่
ไม้ยางพารา	จำนวน	78,179	ไร่
ไม้กระถิน	จำนวน	12,391	ไร่
ไม้อื่น ๆ	จำนวน	38,427	ไร่



นอกจากนี้ อ.อ.ป. ได้เตรียมพื้นที่เพื่อเข้าร่วมโครงการโรงไฟฟ้าชุมชน ตามภูมิภาคต่าง ๆ รวม 18 จังหวัด เป็นจำนวน 117,189 ไร่

การจำหน่ายไม้สวนป่าโตเร็วตามโครงการจำหน่ายไม้สวนป่าล่วงหน้า ได้ดำเนินการไปแล้ว จำนวน 10 โครงการ สวนป่า 25 แห่ง พื้นที่ 41,892 ไร่

อ.อ.ป. ผลิตไม้ส่งออกสู่ตลาดจำนวนมากในแต่ละปี แต่ผลผลิตยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ยังต้องนำเข้าจากต่างประเทศด้วย เพื่อให้ปริมาณไม้เศรษฐกิจเพียงพอต่อความต้องการ ภาครัฐจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ภาคเอกชนประชาชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น และเป็นผู้ผลิตไม้ซุงสักสวนป่าเพื่อการใช้สอยภายในประเทศมากที่สุด โดยสวนป่าภาคเอกชนจะเป็นผู้ผลิตตรงลงมา โดยได้รับอนุญาตจากรัฐบาลให้ดำเนินการส่งไม้สักไปยังต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมเกษตรกร/ชุมชนในการปลูกป่าเศรษฐกิจ รวบรวมข้อมูลการปลูกป่าของเกษตรกร และข้อมูลทางการตลาด โดยส่งเสริมการปลูกป่าในพื้นที่ของเกษตรกร ทั้งในที่ดินกรรมสิทธิ์ – สิทธิครอบครองทั่วไป โดยการเชิญชวนราษฎร/เกษตรกรในชุมชนท้องถิ่น เข้าร่วมโครงการปลูกไม้โตเร็วและโตช้าในพื้นที่ของตนเอง โดยรัฐสนับสนุนค่าใช้จ่ายเงินทุนในการปลูกและบำรุงรักษาไม้โตเร็ว (กระถินเทพา, ยูคาลิปตัส และอื่น ๆ) ปลูกไม้โตช้า (สัก, ประดู่ และอื่น ๆ) ตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้จากการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจ และเป็นการเพิ่มพื้นที่ป่าของประเทศ โดยการปรับเปลี่ยนพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม ที่ดินทำกินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ ที่ป่าชุมชนที่ถูกทิ้งร้าง ที่หัวไร่ปลายนา ฯลฯ ให้กลายเป็นป่าเศรษฐกิจที่สามารถให้ผลผลิต

สำหรับไม้ยูคาลิปตัส อ.อ.ป. ก็เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ แต่ยังไม่มีการแข่งขันในตลาดอย่างจริงจัง เนื่องจากปริมาณผลผลิตรวมยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ผลผลิตไม้ยูคาลิปตัสของ อ.อ.ป. จะมีปริมาณลดลงจากในอดีต เนื่องจากมีการคัดเลือกพื้นที่ที่มีความสมบูรณ์ไปปลูกยางพารา พื้นที่ปลูกไม้ยูคาลิปตัสทั่วประเทศ ส่วนใหญ่จะปลูกอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลผลิตต่อไร่โดยเฉลี่ยประมาณ 8 – 12 ตันการจำหน่ายส่วนใหญ่จะจำหน่ายเป็นไม้ท่อน น้ำหนักเป็นตัน ให้กับผู้ประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นไม้สับและเยื่อกระดาษ แต่ปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้ลดพื้นที่การปลูกยางพาราลง เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ที่จะลดพื้นที่ปลูกยางพาราของประเทศ เพื่อลดกำลังผลิตผลผลิตยางพารา กระตุ้นราคายางพาราให้สูงขึ้น

การผลิตน้ำยางพารา อ.อ.ป. ในช่วงอายุ 7 – 25 ปี จะเก็บเกี่ยวผลผลิตเป็นน้ำยางพาราสด มีบางส่วนจำหน่ายเป็นยางแผ่นดิบ และเศษยาง (ยางก้อนถ้วย) แต่ราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกมีความผันผวนสูง และปรับตัวลดลง พื้นที่สวนป่าไม้ยางพาราจำนวนมากมีอายุมากขึ้น ทำให้มีผลผลิตน้ำยางเริ่มลดลง อีกทั้งรัฐมีนโยบายลดพื้นที่ปลูกยางพารา ทำให้อัตราการผลิตน้ำยางพาราลดลง และ อ.อ.ป. ต้องยุติบทบาทด้านการทำสวนป่ายางพารา โดยจะปรับเปลี่ยนสวนป่ายางพาราเป็นสวนป่าไม้เศรษฐกิจอื่นๆ ทั้งระยะยาวและระยะสั้น

นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีรายได้จากการจำหน่ายไม้ยางพาราที่มีอายุครบ 25 ปีแล้วจะต้องทำไม้ยางพาราออกเพื่อปลูกใหม่ เนื่องจากยางพาราที่มีอายุเกิน 25 ปี จะไม่มีหน้ากรีดยางและให้น้ำยางที่ลดลง

การผลิตไม้จากป่าธรรมชาติเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการทำไม้ป่านอกโครงการในพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์ของส่วนราชการ เช่น การก่อสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ การสร้างถนน การเดินสายไฟฟ้าแรงสูง รายได้ที่เกิดขึ้นจะมีความไม่แน่นอน และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

2) **ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้** อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการแปรรูปไม้ ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือนครุภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูป อัดน้ำยาไม้ และใสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีการจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ในกรุงเทพฯ และโรงเลื่อยรวม 6 แห่ง ได้แก่ โรงเลื่อยอยุธยา โรงเลื่อยวังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้บางโพ โรงเลื่อยแม่เกาะ จ.ลำปาง โรงเลื่อยร้องกวาง จ.แพร่ และโครงการพัฒนาศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้เศรษฐกิจจากป่าปลูก จ.กระบี่ ทั้งนี้การแข่งขันในอุตสาหกรรมไม้ค่อนข้างสูง เนื่องจากมีการนำเข้าไม้จากต่างประเทศที่เป็นไม้เนื้ออ่อน และราคาถูกเข้ามาแข่งขัน

อย่างไรก็ตามธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ยังผลิตภายใต้ข้อจำกัดด้านการเงิน และเทคโนโลยีโรงเลื่อยไม่มีการออกแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต รวมถึงยังไม่มี การออกแบบผลิตภัณฑ์ ขาดการสำรวจความต้องการของลูกค้า ขาดช่องทางในการจำหน่ายและการทำการตลาดที่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา เตรียมความพร้อมทั้งเงินทุน ความรู้ เทคโนโลยี บุคลากร และการตลาด

3) **ธุรกิจบริการ** อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่า และการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีสวนป่าที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติ อ.อ.ป. ได้พัฒนาสวนป่าที่มีความพร้อมสำหรับเปิดเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จำนวน 10 แห่ง โดยได้นำสวนป่าดังกล่าว เข้าร่วมโครงการมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย Amazing Thailand Safety & Health Administration (SHA) ปัจจุบันสวนป่าด้านการท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. ได้ผ่านมาตรฐานฯ แล้ว จำนวน 5 สวนป่า ได้แก่ สวนป่าเขากระยาง จ.พิษณุโลก, สวนป่าแม่ละเมา – แม่สอด จ.ตาก, สวนป่าแม่แจ่ม, สวนป่าบ้านวัดจันทร์, สวนป่าดอยบ่อหลวง จ.เชียงใหม่ มีช้างจำนวนมากที่สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โปรแกรมชมวิถีชีวิตช้างโขลง บริการห้องพัก การบริการปลูกและเป็นที่ปรึกษาในการปลูกป่าเศรษฐกิจ การรับรองการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้นและระยะยาว เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์ อ.อ.ป. มีเอกสารสิทธิ์ที่ดินจำนวน 146 ฉบับ สามารถจัดเป็นกลุ่มที่ดินตามที่ตั้งได้จำนวน 47 แปลง เนื้อที่รวม 4337 - 0 - 21.6 ไร่ ราคาประเมินมูลค่าที่ดินเบื้องต้น ประมาณ 7.39 พันล้านบาท การพัฒนาที่ดินตามเป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2565 รวม 4 แปลง ดังนี้ แปลงวัดเกต จ.เชียงใหม่, แปลงมะขามเตี้ย จ.สุราษฎร์ธานี, แปลงตลาดขวัญ จ.นนทบุรี และแปลงธานี จ.สุโขทัย จำหน่ายถ่าน โครงการกักเก็บก๊าซเรือนกระจกภาคป่าไม้ในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. เป็นช่องทางการสร้างรายได้จากการขายคาร์บอนเครดิต ตามโครงการ T - Ver ประเภทโครงการป่าไม้ และพื้นที่สีเขียว กิจกรรมการลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การเพิ่มแหล่งดูดซับก๊าซเรือนกระจก ดำเนินการในปี 2564 - 2567 เป็นต้น



# ทิศทางการองค์กร

## 2

### 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

**“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”**

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.อ.ป. ให้มีการปลูกสร้างสวนป่า คຸ້ມครองป่าไม้ และบຸຣณะป่าไม้ เพื่อประโยชน์แก่ การป่าไม้ ปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคຸ້ມครองดูแลรักษาและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ มติ ครม. เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 และวันที่ 9 มีนาคม 2536 ให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบพื้นที่สวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณกรมป่าไม้มาดูแล รักษาและใช้ประโยชน์ และมติ ครม. เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 เห็นชอบให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับไม้ เศรษฐกิจประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) มุ่งพัฒนาประเทศ ภายใต้นโยบายปฏิบัติของ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยมียุทธศาสตร์ การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยการเพิ่มพื้นที่ ป่าเพื่อการอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ และป่าเอกชน ลดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ แก้ไขปัญหาบุกรุกที่ดิน ของรัฐ และจัดที่ดินทำกินให้กับผู้ยากไร้โดยให้สิทธิร่วม ประโยชน์อย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมการปลูกไม้มีค่าทางเศรษฐกิจ ในพื้นที่เอกชนเพื่อลดแรงกดดันในการตัดไม้จากธรรมชาติ ซึ่ง อ.อ.ป. ก็มีการดำเนินงานด้านการปลูกป่าเศรษฐกิจ เกี่ยวข้องกับชุมชนท้องถิ่นรอบสวนป่าทั่วประเทศ มีการเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ทั้งด้านแรงงาน ด้านการเก็บหาพืช อาหาร เชื้อเพลิงในสวนป่า การเกี่ยวหนุนกันดังกล่าวจะดำรงอยู่ได้ตลอดไป เมื่อสามารถบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ ได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้และเผยแพร่การพัฒนา ซึ่งจะเป็นช่องทางการสร้างรายได้ของ อ.อ.ป. และเกษตรกรผู้ปลูกป่าเศรษฐกิจด้วย

ในปี 2556 อ.อ.ป. ได้มอบหมายให้สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นที่ปรึกษา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่ ซึ่งสถาบันวิจัยฯ ได้ดำเนินการศึกษา การรับฟังความเห็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง การประชุมย่อยกับหน่วยงาน พร้อมดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากร อ.อ.ป. รวมถึงการเยี่ยมชม การดำเนินงานของ อ.อ.ป. โดยให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอนประกอบกับการเยี่ยมชมผู้ประกอบการและหน่วยงานภายนอกเพื่อให้การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้จัดทำข้อมูลสรุปภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. เสนอ ให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ซึ่งคณะกรรมการฯ ให้ข้อคิดเห็นในการประชุมครั้งที่ 7/2557 เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ที่ประชุมมีมติรับทราบและให้รับข้อคิดเห็น ไปพิจารณาดำเนินการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมพันธกิจของ อ.อ.ป. ได้ครบถ้วน โดยแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2559 - 2564 ได้ปรับวิสัยทัศน์ใหม่จาก “เป็นองค์กรหลักใน การพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล” เป็น “เป็นผู้นำการจัดการสวนป่า เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

**เป็นผู้นำ** หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเป็นต้นแบบ และมีความพร้อมในการส่งเสริมให้กับหน่วยงานอื่น

**การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน** หมายถึง การบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และมาตรฐานสากลให้มีความยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนางานวิจัยด้านการปลูกและอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจ ให้องค์กรมีความมั่นคงทางทรัพยากร ทางระบบการบริหารจัดการผลผลิต และทางการเงิน

**เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.** หมายถึง การบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ที่มีมาตรฐาน CoC (Chain of Custody) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ยอมรับในระดับสากล ตั้งแต่กระบวนการส่งวัตถุดิบจากสวนป่าสู่โรงงานอุตสาหกรรมไม้ ขั้นตอนการผลิตที่ลดการสูญเสีย การออกแบบการผลิตที่นำนวัตกรรม มาเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ในระยะ 5 ปี อุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ได้มาตรฐานและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และต้องการของตลาดภายในประเทศได้ ในระยะ 6 - 7 ปี อุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. สามารถทำตลาดในประชาคมอาเซียน และในระยะ 8 - 10 ปี อุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ได้มาตรฐานและมีคุณภาพในระดับสากล สามารถทำตลาดในระดับโลกได้

ในปี 2560 อ.อ.ป. ได้ปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี พ.ศ. 2561 - 2565 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 13 กลยุทธ์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “**เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565**” โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

(1) “**เป็นผู้นำ**” หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเป็นต้นแบบ และมีความพร้อมในการส่งเสริมให้กับหน่วยงานอื่น

(2) “**จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน**” หมายถึง การนำการบริหารจัดการสวนป่าปลูกให้สามารถเป็นสวนป่าที่ตอบสนอง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนของ อ.อ.ป. และมาตรฐานสากล รวมถึงการพัฒนางานวิจัยด้านการปลูก และอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องจากสวนป่าปลูก ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง การอนุรักษ์ภูมิปัญญาในอาชีพการทำสวนป่าปลูกเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าปลูกให้องค์กรมีความมั่นคงทางทรัพยากร ทางระบบการบริหารจัดการผลผลิตและทางการเงิน

(3) “**เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก**” หมายถึง การบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกทั้งของ อ.อ.ป. และของประเทศที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ตั้งแต่กระบวนการส่งวัตถุดิบจากสวนป่าสู่โรงงานอุตสาหกรรมไม้ ขั้นตอนการผลิตที่ลดการสูญเสีย การออกแบบการผลิตที่นำนวัตกรรมใหม่มาเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืนเป็นอาชีพใหม่ของประเทศ

(4) “**ในปี 2565**” หมายถึง การวางเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ให้เห็นเป็นรูปธรรมในปี 2565 ซึ่งสอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดในยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของรัฐบาลไทย



ทั้งนี้ในระยะ 5 ปี อุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ได้มาตรฐานและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและต้องการของตลาดภายในประเทศได้ ในระยะ 6 - 7 ปี อุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก สามารถทำตลาดในประชาคมอาเซียน และในระยะ 8 - 10 ปี อุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ได้มาตรฐานและมีคุณภาพในระดับสากลสามารถทำตลาดในระดับโลกได้

ปี 2561 อ.อ.ป. ได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการพิจารณาความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ มาประกอบการพิจารณาในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการของ อ.อ.ป. แล้ว ในการประชุมฯ ครั้งที่ 8/2561 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561 และเสนอให้กรรมการ อ.อ.ป. พิจารณาตามข้อกำหนดของ สคร. แล้ว เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2561 ทั้งนี้ ในปี 2564 นี้ อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีหนังสือ ที่ กค 0805.1/ว.709 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2564 แจ้งว่าคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติรับทราบการขยายระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่จะสิ้นสุดในปี 2564 ไปอีก 1 ปี โดยจะสิ้นสุดในปี 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาการบังคับใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และรายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ปี 2565 ให้รัฐวิสาหกิจยังคงต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ด้านของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ และให้เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

**แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 ประกอบด้วย**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ  
 ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ  
 ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว  
 ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE  
 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม  
 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน

โดยในปี 2564 ที่ผ่านมา ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 รวม 10 แผนงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 ประกอบด้วย

1. โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่า (แผนงานเชิงสังคม)
2. กิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ (แผนงานเชิงสังคม)
3. กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (แผนงานเชิงสังคม)
4. กิจกรรมการจัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ (แผนงานเชิงสังคม)
5. กิจกรรมเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ (แผนงานเชิงพาณิชย์)
6. โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า (แผนงานเชิงพาณิชย์)
7. โครงการร่วมดำเนินงานกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (ปลูกไม้เศรษฐกิจ/อุตสาหกรรมไม้/ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ) (แผนงานเชิงพาณิชย์)

8. กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Forest Management : SFM) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
9. กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Chain of Custody : CoC) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
10. โครงการศูนย์การเรียนรู้ไม้ยางนาราชแห่งไพร (แผนงานเชิงสังคม)

สำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ในปี 2565 ยังคงดำเนินการต่อเนื่องตามโครงการ/แผนงาน ที่ยังไม่เสร็จสิ้น เพื่อให้เสร็จสิ้นตามแผนงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 ซึ่งต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นบรรลุเป้าหมาย ในปี 2565 และเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาใช้ในการดำเนินงาน

## 2.2 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Mission)

1. **พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า**  
การพัฒนาที่ดินให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้มีผลผลิตไม้ออกจากสวนป่าเศรษฐกิจ สนองต่อความต้องการใช้ไม้ของประชาชนและภาคธุรกิจตลอดไป การใช้ไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจทำให้ประเทศลดการขาดดุลการค้าได้ส่วนหนึ่ง อีกทั้งสวนป่าเศรษฐกิจเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก จึงทำให้เกิดการจ้างงานราษฎรในชุมชนรายได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะช่วยปรับสภาพสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติในท้องถิ่นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. **ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม**  
การปลูกไม้เศรษฐกิจและผลิตไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป. ออกสู่ตลาดยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค จำเป็นต้องส่งเสริมให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่น และภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น การปลูกป่าเศรษฐกิจเป็นการสร้างรายได้แก่เกษตรกรและภาคเอกชนได้อีกธุรกิจหนึ่ง นอกจากนี้การพัฒนากลไกการตลาดให้เกิดความเป็นธรรมจะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นผู้ลงทุนในการปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น
3. **ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้**  
ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นธุรกิจที่ใช้ไม้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้อย่างมาก การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์ไม้มีรูปแบบสวยงามและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ลงทุนมีรายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้การส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นดำเนินกิจการอุตสาหกรรมไม้ที่เหมาะสมกับชุมชนก็จะเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอีกด้วย
4. **วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ**  
การวิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ เป็นการปรับปรุงการปลูกป่าเศรษฐกิจ และการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อการปลูกป่าให้ผลผลิตสูง และมีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้สอดคล้องกับกระแสโลกที่หันกลับมาใช้ไม้ และพลังงานทดแทนการใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ ผู้บริโภคได้ใช้ประโยชน์ที่หลากหลายขึ้น

## 5. ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบพัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการปลูกป่าเศรษฐกิจซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนระยะยาวกว่าที่จะได้รายรับคืนมา การปลูกไม้โตเร็วต้องใช้เวลาอย่างน้อย 5 ปี ถ้าเป็นไม้สักหรือไม้โตช้าต้องใช้เวลา 20 – 30 ปี จึงจะเริ่มมีรายได้เข้าสู่องค์กร การปลูกป่าเศรษฐกิจ จึงจำเป็นต้องมีเงินลงทุนจำนวนมากเพื่อลงทุนในระยะยาว อ.อ.ป. จึงต้องปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร ในการพัฒนาสินทรัพย์ และหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

## 6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจปลูกป่าเศรษฐกิจในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ สวนป่าเศรษฐกิจแต่ละแห่งจะมีชุมชนท้องถิ่นตั้งอยู่โดยรอบนั้น ๆ สวนป่าเศรษฐกิจจะมีกิจกรรมด้านการปลูกป่าเศรษฐกิจอย่างครบวงจร และจำเป็นต้องใช้ราษฎรในชุมชนสวนป่าเหล่านั้นร่วมปลูกป่าเศรษฐกิจ ทำให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนท้องถิ่นทุกแห่ง สวนป่าเศรษฐกิจจึงเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชนได้เป็นอย่างดี

## 7. สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในอดีต อ.อ.ป. จำเป็นต้องใช้ช้างทำไม้ จึงทำให้บุคลากรทำงานคลุกคลีกับช้างเป็นเวลานานนับสิบปี ทำให้พนักงาน อ.อ.ป. มีภูมิปัญญาและความรู้เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของช้างเป็นอย่างดี จึงได้นำความรู้นั้นมาใช้ดูแล และบริบาลช้างของ อ.อ.ป. และมีความพร้อมที่จะช่วยบริบาลช้างเลี้ยงของเอกชน รวมทั้งช้างป่าอีกด้วย

## 8. พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจบริการด้วย คือ การให้บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. ในสถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ จ.ลำปาง และในพื้นที่โครงการบ้านวัดจันทร์ จ.เชียงใหม่ การพัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร ทำให้มีการบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ จะทำให้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้

### 2.3 เป้าประสงค์

- 1) พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
- 2) ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้ และลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุก มีกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
- 3) แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
- 4) เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
- 5) ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 6) ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพ

## 2.4 เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2565

### เป้าหมายกำไร

ในปี 2565 อ.อ.ป. กำหนดเป้าหมายประจำปี ดังนี้

<input checked="" type="checkbox"/>	รายได้รวม	2,341.70	ล้านบาท
<input checked="" type="checkbox"/>	รายจ่ายรวม	2,304.23	ล้านบาท
<input checked="" type="checkbox"/>	ผลกำไรสุทธิ	37.47	ล้านบาท

ในการประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 7/2564 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2564 ได้มีมติเห็นชอบแผนดำเนินงาน ประจำปี 2565 และงบประมาณรายได้ – รายจ่าย ประจำปี 2565 โดยมีเป้าหมายดำเนินงาน ดังนี้

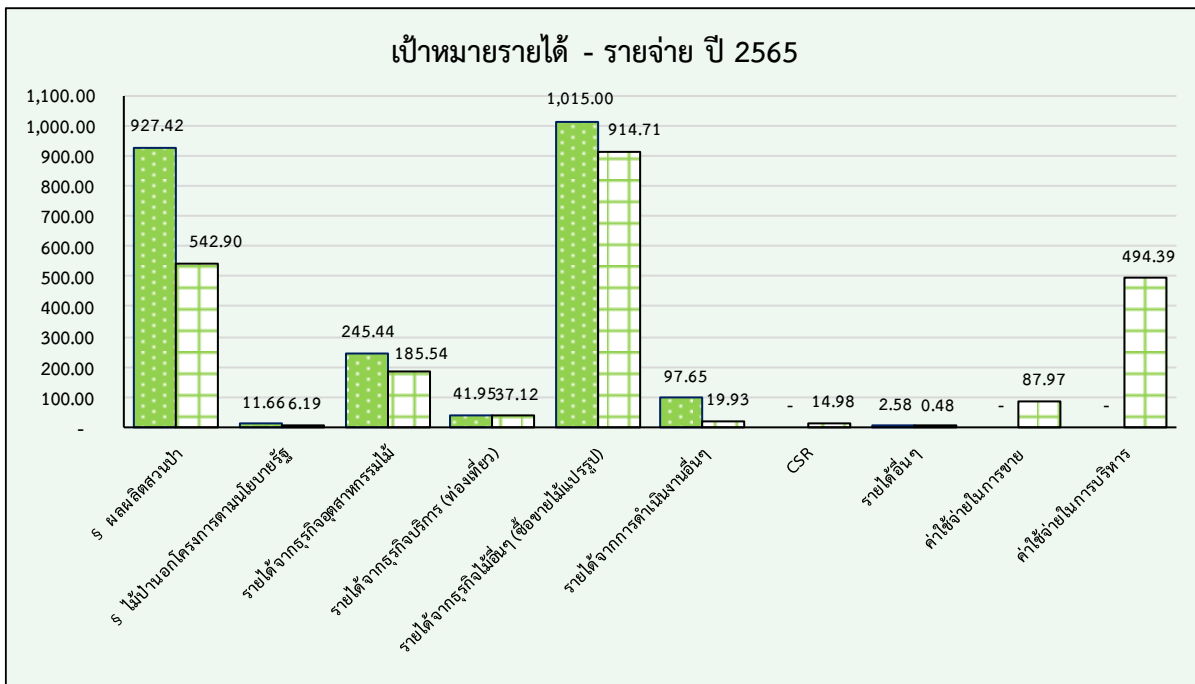
### แผนดำเนินการผลิตสินค้าที่สำคัญ ประจำปี 2565

ที่	รายการ	พื้นที่ (ไร่)	ปริมาณการผลิต (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	ปริมาณการขาย (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
1	ผลผลิตจากป่าตามนโยบายรัฐและพื้นที่ป่า เปิดใช้ประโยชน์ (ไม้ป่านอกโครงการ)	-	4,800.00	4,125.00	11.66	6.19
	- ไม้ซุงสัก	-	1,000.00	850.00	5.10	2.34
	- ไม้ซุงกระยาเลย	-	3,800.00	3,275.00	6.56	3.85
2	ผลผลิตจากสวนป่า	-	-	-	-	-
	ไม้สัก (ลบ.ม.)	28,290.06	77,796.00	56,156.00	505.52	216.97
	- จำหน่ายเป็นไม้ท่อน	28,290.06	56,156.00	56,156.00	505.52	216.97
	- ส่งแปรรูป	-	17,790.00	-	-	-
	- ส่งทำไม้ประสาน	-	3,850.00	-	-	-
	ไม้โตเร็ว (ตัน)	11,857.14	87,454.00	87,454.00	84.54	61.89
	- ไม้ยูคาลิปตัส	10,953.14	76,014.00	76,014.00	73.48	58.74
	- ไม้กระถินเทพา	904.00	11,440.00	11,440.00	11.06	3.15
	ไม้โตช้า	1,524.80	-	-	22.85	21.90
	- ไม้ยางพารา (ไร่)	1,311.03	1,311.00	1,311.00	19.67	20.84
	- ไม้อื่น ๆ (ตะเคียน, พะยอม) (ลบ.ม.)	213.78	1,135.00	795.00	3.18	1.06
	- จำหน่ายเป็นไม้ท่อน	-	795.00	795.00	3.18	1.06
	- ส่งแปรรูป	-	340.00	-	-	-
	ผลผลิตยางพารา (กก.)		7,467,157.00	7,467,157.00	314.51	242.15
	- ยางพาราแผ่น		382,072.00	382.07	17.96	13.12
	- ยางก้อนถ้วย		1,113,960.00	1,113.96	27.85	24.92
	- น้ำยางพารา		5,971,125.00	5,971.13	268.70	204.11
	รวมด้านสวนป่า				927.42	542.90
	รวมด้านป่าไม้และสวนป่า				939.08	549.09

ที่	รายการ	พื้นที่ (ไร่)	ปริมาณการผลิต (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	ปริมาณการขาย (ลบ.ม./ตัน/ไร่/ลบ.ฟ.)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
3	ไม้แปรรูป (ลบ.ฟ.)	-	186,318.00	169,058.00	156.19	115.90
	- ไม้แปรรูปซุงสักสวนป่า	-	186,318.00	169,058.00	156.19	115.90
	- จำหน่ายเป็นไม้แปรรูป	-	186,318.00	169,058.00	156.19	115.90
	- ไม้แปรรูปซุงสักสวนป่า	-	175,348.00	158,088.00	150.57	109.90
	- จำหน่ายเป็นไม้แปรรูป	-	158,088.00	158,088.00	150.57	109.90
	- ส่งทำผลิตภัณฑ์	-	10,660.00	-	-	-
	- ส่งทำไม้ประสาน	-	6,600.00	-	-	-
	- ไม้แปรรูปกระยาเลยสวนป่า	-	3,570.00	3,570.00	2.86	2.95
	- ไม้แปรรูปซุงสักป่านอกโครงการ	-	1,200.00	1,200.00	0.84	0.42
	- ไม้แปรรูปกระยาเลยป่านอกโครงการ	-	6,200.00	6,200.00	1.92	2.63
4	ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน (ลบ.ฟ.)	-	126,560.00	126,560.00	89.02	69.59
	- ผลิตภัณฑ์ (ลบ.ฟ.)	-	10,660.00	10,660.00	21.35	17.05
	- ไม้ประสาน (ลบ.ฟ.)	-	115,900.00	115,900.00	67.67	52.55
	- ไม้ประสานจากไม้ซุงสัก	-	75,900.00	75,900.00	45.67	38.31
	- ไม้ประสานจากเศษไม้	-	40,000.00	40,000.00	22.00	14.24
5	บริการรักษาเนื้อไม้ (ลบ.ฟ.)	-	5,400.00	5,400.00	0.23	0.05
	- อบไม้	-	4,800.00	4,800.00	0.22	0.03
	- อัดน้ำยาไม้	-	600.00	600.00	0.02	0.02
	<b>รวมด้านอุตสาหกรรมไม้</b>	-	<b>318,278.00</b>	<b>301,018.00</b>	<b>245.44</b>	<b>185.54</b>
6	ด้านบริการการท่องเที่ยว	-	-	-	41.95	37.12
7	ซื้อขายสินค้าไม้แปรรูป	-	-	-	1,015.00	914.71
	- ซื้อขายไม้แปรรูป	-	-	-	1,015.00	914.71
8	ด้านการดำเนินงานอื่น (ค่าชดเชยสวนป่า)	-	-	-	97.65	19.93
	- การดำเนินงานอื่น	-	-	-	28.53	10.28
	- ผลิตผลพลอยได้สวนป่า (กล้าไม้, ปาล์มน้ำมัน)	-	-	-	13.24	9.65
	- กองทุนสงเคราะห์สวนยาง	-	-	-	33.90	-
	- การใช้ประโยชน์ที่ดิน	-	-	-	21.98	-
9	ด้านอื่น ๆ (ค่าเช่า, ปันผล)	-	-	-	2.58	0.48
10	ค่าใช้จ่ายการบริหาร	-	-	-	-	494.39
11	ค่าใช้จ่ายในการขาย (การตลาดเชิงรุก)	-	-	-	-	87.97
12	ค่าใช้จ่าย CSR	-	-	-	-	14.98
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>95,431.77</b>			<b>2,341.70</b>	<b>2,304.23</b>
	<b>กำไรสุทธิ</b>	-	-	-	-	<b>37.47</b>

เป้าหมายรายได้และรายจ่าย ปี 2565

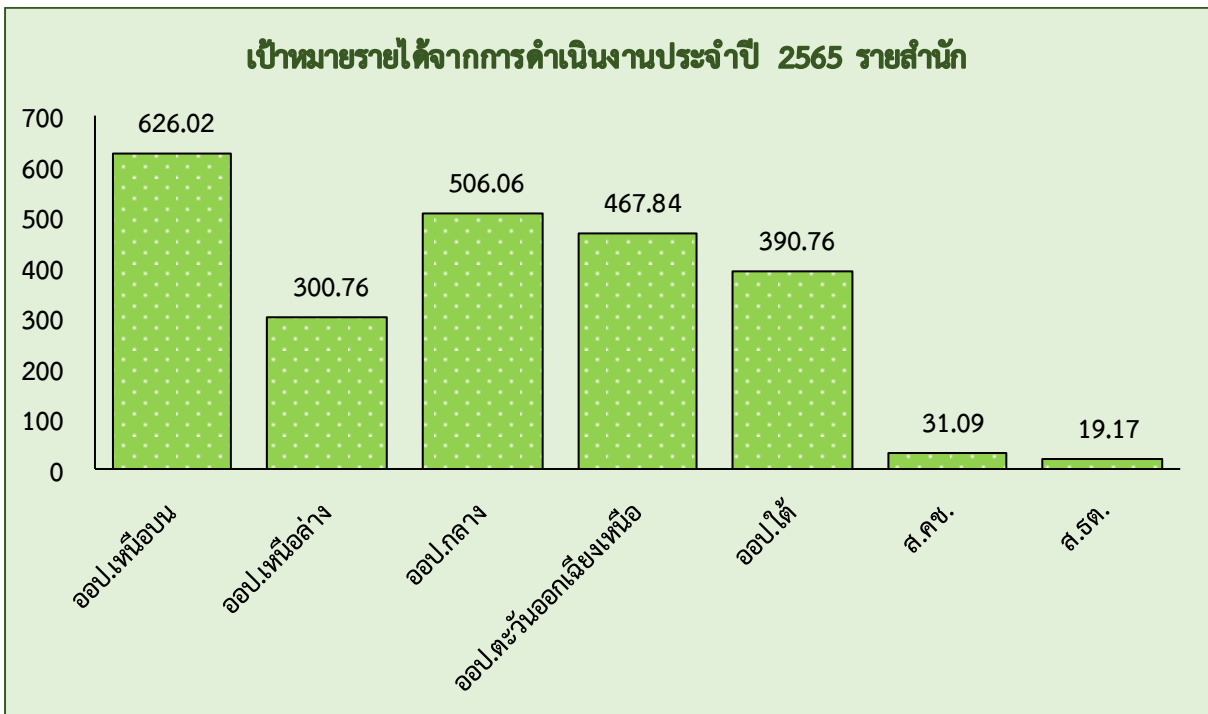
รายการ	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
1 รายได้จากธุรกิจป่าไม้	939.08	549.09
▪ ผลผลิตสวนป่า	927.42	542.90
▪ ไม้ป่านอกโครงการตามนโยบายรัฐ	11.66	6.19
2 รายได้จากธุรกิจอุตสาหกรรมไม้	245.44	185.54
3 รายได้จากธุรกิจบริการ (ท่องเที่ยว)	41.95	37.12
4 รายได้จากธุรกิจไม้อื่นๆ (ซื้อขายไม้แปรรูป)	1,015.00	914.71
5 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	97.65	19.93
6 CSR	-	14.98
7 รายได้อื่นๆ	2.58	0.48
8 ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	87.97
9 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	494.39
<b>รวม</b>	<b>2,341.70</b>	<b>2,304.23</b>
10 รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาล	145.97	145.97
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>2,487.67</b>	<b>2,450.19</b>



รายละเอียดเป้าหมายรายได้จากการดำเนินงานประจำปี 2565 รายสำนัก

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	อป. เหนือบน	อป. เหนือล่าง	อป. กลาง	อป. ตะวันออกเฉียง เหนือ	อป.ใต้	ส.คช.	ส.ธต.	รวม
1 ไม้ป่านอกโครงการ	5.93	0.98		4.76				11.66
2 ไม้สัก	243.83	151.23	89.42	16.73	4.31			505.52
3 ไม้โตเร็ว		3.20	53.33	28.01				84.54
4 ไม้โตช้า					22.85			22.85
5 ผลผลิตยางพารา	3.05	1.75	45.81	131.28	132.62			314.51
6 อุตสาหกรรมไม้	151.18	38.14	41.88	3.00	11.25			245.44
7 การท่องเที่ยว	11.06	2.09			0.12	28.67		41.95
8 ซื้อขายไม้แปรรูป	204.00	100.00	271.00	280.00	160.00			1,015.00
9 ดำเนินการอื่น	5.26	3.38	4.48	3.90	59.33	2.13	19.17	97.65
10 อื่น ๆ	1.72		0.13	0.16	0.29	0.28		2.58
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>626.02</b>	<b>300.76</b>	<b>506.06</b>	<b>467.84</b>	<b>390.76</b>	<b>31.09</b>	<b>19.17</b>	<b>2,341.70</b>



เป้าหมายด้านการลงทุน ปี 2565

ในปี 2565 จัดทำงบลงทุนจากเงินรายได้ เป็นจำนวน 396.10 ล้านบาท โดยมีแผนการเบิกจ่าย จำนวน 405.381 ล้านบาท ดังนี้

หน่วย: บาท

รายการ	งบลงทุนที่ได้รับ	แผนการเบิกจ่าย
<b>งบลงทุนจากเงินรายได้ อ.อ.ป.</b>	<b>396,097,000.00</b>	<b>396,097,000.00</b>
1. งบประมาณลงทุนของอนุมัติรายปี	5,124,000.00	5,124,000.00
- ที่ดิน	-	-
- สิ่งก่อสร้าง	2,696,000.00	2,696,000.00
- เครื่องจักร	-	-
- เครื่องใช้สำนักงาน	130,000.00	130,000.00
- ยานพาหนะ	-	-
- หมวดลงทุนอื่น	516,000.00	516,000.00
- สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	282,000.00	282,000.00
- สำรองราคาในกรณีจำเป็นเร่งด่วน	1,500,000.00	1,500,000.00
2. งบประมาณลงทุนที่จัดทำเป็นแผนระยะยาว	390,973,000.00	390,973,000.00
(1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล	22,506,000.00	22,506,000.00
- หมวดลงทุนอื่น	20,464,000.00	20,464,000.00
- สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	2,042,000.00	2,042,000.00
(2) แผนงานปลูกสร้างสวนป่า	368,467,000.00	368,467,000.00
- สิ่งก่อสร้าง	-	-
- เครื่องจักร	5,650,000.00	5,650,000.00
- ยานพาหนะ	-	-
- เครื่องใช้สำนักงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก	-	-
- เงินลงทุนปลูก ดูแลบำรุงรักษา พัฒนาสวนป่า	362,252,000.00	362,252,000.00
- สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	565,000.00	565,000.00
<b>จากเงินงบประมาณแผ่นดิน</b>	<b>9,283,600.00</b>	<b>9,283,600.00</b>
1 งบลงทุนของอนุมัติรายปี (งบประมาณแผ่นดิน)	7,728,600.00	7,728,600.00
โครงการช้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ ส.คช.	7,728,600.00	7,728,600.00
2 งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนงาน (งบประมาณแผ่นดิน)	1,555,000.00	1,555,000.00
2.1 แผนงานการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า เพื่อใช้ในการก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑน์ไม้มีค่า	1,555,000.00	1,555,000.00
<b>รวมวงเงินลงทุนทั้งสิ้น</b>	<b>405,380,600.00</b>	<b>405,380,600.00</b>



## เป้าหมายการลงทุนที่สำคัญ : การพัฒนาพื้นที่สวนป่า

1) ปลูกเสริมและพัฒนาหรือปลูกใหม่		
• ปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2	8,717	ไร่
• พัฒนารือปลูกใหม่		
- ไม้สัก	1,577	ไร่
- ไม้ยูคาลิปตัส	11,668	ไร่
- ไม้อื่น ๆ	354	ไร่
รวมพัฒนารือปลูกใหม่	13,599	ไร่
• ปลูกแทรก		
- ไม้อะคาเซีย (Acacia sp.)/ไม้อย่างพารา	3,423	ไร่
2) บำรุงสวนป่าแปลงเก่าทุกชนิดไม้	673,113	ไร่

## เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

เป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง มีความผูกพัน แรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” ดังนี้

- (1) การดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่า (เชิงสังคม)
- (2) การปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ (เชิงสังคม)
- (3) คุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (เชิงสังคม)
- (4) จัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ (เชิงสังคม)
- (5) การเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ (เชิงพาณิชย์)
- (6) การระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า (เชิงพาณิชย์)
- (7) การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) (เชิงพาณิชย์)
- (8) ระบบการควบคุมการขนย้ายของสินค้าไม้ (CoC) (เชิงพาณิชย์)
- (9) ศูนย์การเรียนรู้ไม้อย่างนาราชาแห่งไพร (เชิงสังคม)

อ.อ.ป. กำหนดเป้าหมายของการบรรลุวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. เติงปริมาณที่วัดผลสำเร็จได้ และแสดงให้เห็นถึงการบรรลุ ใน 2 ประเด็น ในปี 2565 ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และ 2) การยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก โดย อ.อ.ป. ได้ดำเนินการ กำหนด/ ทบทวนเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับวัดผลสำเร็จ (KPIs) ในการบรรลุวิสัยทัศน์ อ.อ.ป. และกำหนดค่าเป้าหมายต่าง ๆ ปี 2564 - 2565 ตามค่าเกณฑ์วัดในตัวชี้วัด 1.3 การดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. แล้ว และผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เห็นชอบเป้าหมายการบรรลุวิสัยทัศน์ แล้ว ดังนี้

### **1. ประเด็นการเป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน**

ตัวชี้วัดในประเด็นนี้ จึงเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ การไว้วางใจให้ อ.อ.ป. เป็นผู้นำ และเกิดการให้บริการในด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยวัดจาก

1. โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน กิจกรรมการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ราษฎร/เอกชน
2. โครงการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM)
3. จำนวนหน่วยงานภาครัฐ/ เอกชน/ สถาบันการศึกษาที่ขออนุมัติใช้พื้นที่ อ.อ.ป. ศึกษาดูงาน/ทำงานวิจัย/ฝึกงาน/ใช้พื้นที่ อ.อ.ป. ประกอบกิจกรรม CSR
4. รายได้จากการจำหน่ายกล้าไม้พันธุ์ดีให้เกษตรกร
5. จำนวนหน่วยงานภาครัฐ/ เอกชน/ สถาบันการศึกษา ที่ทำสัญญาว่าจ้าง อ.อ.ป. ปลูกไม้เศรษฐกิจ

### **2. ประเด็นการยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก**

ตัวชี้วัดในประเด็นนี้เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ที่ชัดเจน โดยวัดจาก

1. รายได้จากธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
2. โครงการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC)
3. การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านอุตสาหกรรมไม้ (ลงทุนเครื่องจักรกล/ เครื่องยนต์/ ครุภัณฑ์ ใน Line ผลิต ด้านอุตสาหกรรม เพื่อสร้าง Value Added)
4. การเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปไม้และผลิตสินค้าจากเศษไม้
5. การ Renovation & Relocation โรงงานอุตสาหกรรมไม้ (การปรับโครงสร้างด้านอุตสาหกรรมไม้ โดยการย้ายโรงงาน/ โรงเลื่อย ให้เป็นศูนย์ผลิตเดี่ยวที่ครบวงจร/ การสร้างขยายโรงเลื่อยในพื้นที่ภูมิภาคเพื่อขยายฐานการผลิต)
6. การกำหนดสัดส่วน Margin สินค้าอุตสาหกรรมไม้

**เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมสำหรับวัดผลสำเร็จ (KPIs) ในการบรรลุวิสัยทัศน์ อ.อ.ป.  
“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”**

1. การเป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ การไว้วางใจให้อ.อ.ป. เป็นผู้นำ และเกิดการใช้บริการในด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

โครงการ/ กิจกรรม	เป้าหมาย ปี 64	เป้าหมาย ปี 65
1. โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน - กิจกรรมการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ราษฎร/เอกชน	- จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ (สะสม 61-64) จำนวน 8,866 ราย - จำนวนพื้นที่โครงการ (สะสม 61-64) จำนวน 84,640 ไร่	- จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ (สะสม 61-65) จำนวน 9,366 ราย - จำนวนพื้นที่โครงการ (สะสม 61-65) จำนวน 88,985 ไร่
2. โครงการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน - กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM)	- จำนวนสวนป่า อ.อ.ป. ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (สะสม 61-64) จำนวน 11 สวนป่า - จำนวนสวนป่าเอกชน ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (สะสม 61-64) จำนวน 9 สวนป่า	- จำนวนสวนป่า อ.อ.ป. ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (สะสม 61-65) จำนวน 11 สวนป่า - จำนวนสวนป่าเอกชน ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (สะสม 61-64) จำนวน 9 สวนป่า
3. จำนวนหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน/สถาบันการที่ขอ อนุมัติใช้พื้นที่ อ.อ.ป. ศึกษาดูงาน/ทำงานวิจัย/ฝึกงาน/ ใช้พื้นที่ อ.อ.ป. ประกอบกิจกรรม CSR	จำนวน 1,000 ราย	จำนวน 1,000 ราย
4. รายได้จากการจำหน่ายกล้าไม้พันธุ์ดีให้เกษตรกร	จำนวน 12,000,000.00 บาท	จำนวน 8,000,000.00 บาท
5. จำนวนหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา ที่ทำสัญญาว่าจ้าง อ.อ.ป. ปลูกไม้เศรษฐกิจ	จำนวน 2 ราย	จำนวน 1 ราย

2. การยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ที่ชัดเจน

โครงการ/ กิจกรรม	เป้าหมาย ปี 64	เป้าหมาย ปี 65
1. รายได้จากธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ปี 2555-2560 - รายได้เฉลี่ย ปีละ 78.05 ล้านบาท - อัตราการเติบโตเฉลี่ยปีละ 23.72%	ปี 2561-2562 - รายได้เฉลี่ย ปีละ 217.29 ล้านบาท - อัตราการเติบโตเฉลี่ยปีละ 49.87 % ปี 2563 - รายได้ 149.38 ล้านบาท ลดลงเนื่องจาก ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ Covid-19 ปี 2564 - เป้าหมายรายได้ จำนวน 150.00 ล้านบาท	ปี 2565 - เป้าหมายรายได้ จำนวน 150.00 ล้านบาท
2. โครงการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของ สินค้าไม้ (CoC)	- โรงงาน อ.อ.ป. ผ่านมาตรฐาน CoC (สะสม 61-64) จำนวน 3 แห่ง - โรงงานเอกชนผ่านมาตรฐาน CoC (สะสม 61-64) จำนวน 21 แห่ง	- โรงงานเอกชน รักษามาตรฐาน (สะสม 61-65) จำนวน 3 แห่ง - โรงงานเอกชน รักษามาตรฐาน (สะสม 61-65) จำนวน 21 แห่ง
3. การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านอุตสาหกรรมไม้ (ลงทุนเครื่องจักรกล/เครื่องยนต์/ครุภัณฑ์ในสายงาน ผลิตด้านอุตสาหกรรม เพื่อสร้าง Value Added)	จำนวน 13,241,750 บาท <b>เดิม</b> ลงทุนด้านอุตสาหกรรมไม้ปี 2560-2563 จำนวน 237,048,052 บาท	จำนวน 38,713,500 บาท
4. การเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปไม้และผลิตสินค้า จากเศษไม้ <b>เดิม</b> ปี 2555-2560 สัดส่วนการแปรรูปเป็นสินค้า สัดส่วนการแปรรูปก่อนการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพ ประมาณ 20-25%	- เป้าหมายผลิตสินค้าได้ไม่ต่ำกว่า 55 % สามารถแปรรูปได้ 25-30% และสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำเศษไม้จากการแปรรูปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน/Finger joint ทำให้สัดส่วนสินค้าหลังจากการแปรรูปไม้เพิ่ม เป็น 55%	- เป้าหมายผลิตสินค้าได้ไม่ต่ำกว่า 60 % สามารถแปรรูปได้ 25-30% และสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำเศษไม้จากการแปรรูปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน/Finger joint ทำให้สัดส่วนสินค้าหลังจากการแปรรูปไม้เพิ่ม เป็น 60%

โครงการ/ กิจกรรม	เป้าหมาย ปี 64	เป้าหมาย ปี 65
5. การ Renovation & Relocation โรงงาน อุตสาหกรรมไม้ (การปรับโครงสร้างด้านอุตสาหกรรมไม้ โดยการย้ายโรงงาน/โรงเลื่อย ให้เป็นศูนย์ผลิตเดี่ยวที่ครบวงจร/การสร้างขยายโรงเลื่อยในพื้นที่ภูมิภาค เพื่อขยายฐานการผลิต)	- Relocation & Renovation จำนวน 1 แห่ง - โครงการย้ายโรงเลื่อยอยุธยาและบางโพ ไปยังส่วนอุตสาหกรรมไม้วังน้อย จ.อยุธยา เพื่อเป็นศูนย์การผลิตและบริหารจัดการครบวงจรในแห่งเดียว	- จัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้จากป่าปลูก ของ ออป.ได้ จำนวน 1 แห่ง เพื่อขยายฐานการผลิต
6. การกำหนดสัดส่วน Margin สินค้าอุตสาหกรรมไม้	- Margin สินค้าอุตสาหกรรมไม้ ปี 2564 คิดเป็น 15%	- Margin สินค้าอุตสาหกรรมไม้ ปี 2565 คิดเป็น 20%

**แผนการดำเนินงานด้านการสนองนโยบายภาครัฐและบริการเชิงสังคม ปี 2565**

เป็นการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์และการบริหารป่าชายไทย รวมทั้งการแปรรูปไม้ของกลางที่ตกเป็นของแผ่นดินเพื่อสร้างพืชรากไม้ที่มีค่า การเสริมสร้างมาตรฐานการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การจัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC) จากงบประมาณเงินอุดหนุนบางส่วนจากงบประมาณภาครัฐ และใช้พนักงานของ อ.อ.ป. และที่ตั้งของสวนป่าของ อ.อ.ป. เป็นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งมีแผนดำเนินงาน ดังนี้

รายการ	เงินประมาณ (บาท)
<b>ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>	<b>145,967,600.00</b>
<b>1. แผนงานบุคลากรภาครัฐ (ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม)</b>	<b>26,139,000.00</b>
1) รายการบุคลากรภาครัฐ	26,139,000.00
- กิจกรรมบุคลากรภาครัฐสถาบันคชบาล ในพระอุปถัมภ์ฯ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	26,139,000.00
<b>2. แผนงานพื้นฐานด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>	<b>16,155,200.00</b>
1) ผลผลิตพื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์	16,155,200.00
- กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร	14,118,200.00
- กิจกรรมปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์	1,782,000.00
- กิจกรรมอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า	255,000.00
<b>3. แผนงานยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน อนุรักษ์ ฟื้นฟู และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ</b>	<b>101,907,900.00</b>
1) โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	30,768,500.00
- กิจกรรมจัดทำแปลงสาธิตการปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	25,213,200.00
- กิจกรรมจัดทำแปลงสาธิตการปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	5,555,300.00
2) โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพืชรากไม้มีค่า	9,165,000.00
- กิจกรรมการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า	9,165,000.00
3) โครงการช่างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์	61,974,400.00
- กิจกรรมดูแลช่างสำคัญจากสำนักพระราชวัง	8,664,800.00
- กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช่างไทย	53,309,600.00

รายการ	เงินประมาณ (บาท)
<b>4. แผนงานยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</b>	<b>1,765,500.00</b>
1) โครงการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1,765,500.00
- กิจกรรมเสริมสร้างมาตรฐานการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1,027,500.00
- กิจกรรมจัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้	738,000.00
<b>รวมทั้งสิ้น 4 แผนงาน/ 6 โครงการ/ผลผลิต</b>	<b>145,967,600.00</b>



# วิเคราะห์สถานการณ์ภาพขององค์กร

## 3

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรัฐวิสาหกิจจัดอยู่ในสาขาทรัพยากรธรรมชาติ มีการดำเนินงานในลักษณะเชิงพาณิชย์ เช่น การปลูกและใช้ประโยชน์จากสวนป่าเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมไม้ การให้บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เป็นต้น และเชิงบริการสังคม เช่น การส่งเสริมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจให้กับประชาชน ชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนอย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของประเทศได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งภารกิจในการตอบสนองนโยบายภาครัฐในด้านการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะด้านสวนป่าเศรษฐกิจและการอนุรักษ์บริบาลช้างเลี้ยงของไทย โดยนับตั้งแต่การเริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการทำสัมปทานทำไม้ และมีรายได้เพิ่มเติมจากการจำหน่ายไม้ของกลาง จนกระทั่ง ปี 2532 รัฐบาลมีนโยบายยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศทำให้รายได้หลักของ อ.อ.ป. หดไปทันที แต่อ.อ.ป. ยังมีรายได้จากไม้ของกลาง (ปัจจุบันไม่มีรายได้จากไม้ของกลางแล้ว) ไม้ยูคาลิปตัส และน้ำยางพาราทดแทน ทำให้อ.อ.ป. สามารถดำเนินงานต่อมาได้ ตั้งแต่ปี 2538 อ.อ.ป. เริ่มทำไม้สักสวนป่าออกจำหน่ายและได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งในปัจจุบันนับเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. โดยมีผลผลิตยางพาราทำรายได้รองลงมา

### ในปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้จำแนกกลุ่มธุรกิจหลักออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

#### 1. ธุรกิจป่าไม้

**ไม้สักสวนป่า** รายได้จากการจำหน่ายไม้สักสวนป่ามีมูลค่าสูงที่สุด ลูกค้าส่วนใหญ่คือผู้ประกอบการในท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ใช้ไม้สักสวนป่าเป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องเรือน สำหรับประชาชนในท้องถิ่นก็สามารถซื้อไม้สัก อ.อ.ป. ไปใช้ประโยชน์ได้

**ไม้ยูคาลิปตัส** ลูกค้าหลักคือผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ นำไม้ไปใช้ในการผลิตเยื่อกระดาษและกระดาษ รองลงมาคือประชาชนทั่วไปที่ซื้อใช้ในครัวเรือน หรือนำไปจำหน่ายอีกทอดหนึ่ง

**น้ำยางพารา และไม้ยางพารา** ผู้รับซื้อน้ำยางจะมาซื้อน้ำยางพารากับ อ.อ.ป. เพื่อไปผลิตผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้น้ำยางพาราเป็นวัตถุดิบ สำหรับไม้ยางพารา บริษัทผู้ผลิตเครื่องเรือนจะนำไปใช้ในการผลิตเครื่องเรือน ซึ่งลูกค้ามีความต้องการสินค้าเครื่องเรือนสูงมาก ทำให้ความต้องการไม้ยางพาราสูงขึ้นตามไปด้วย

**การผลิตไม้จากป่าธรรมชาติ** เป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการทำไม้นอกโครงการในพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์ของส่วนราชการ เช่น การก่อสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ การสร้างถนน รายได้ที่เกิดจากไม้ป่าธรรมชาติมีความไม่แน่นอน และขึ้นอยู่กับใบอนุญาตในแต่ละปี

#### 2. ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ชิ้นส่วนไม้ ครัวภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูป อัดน้ำยาไม้และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีโรงเลื่อยและโรงงานในเขตกรุงเทพมหานคร และส่วนภูมิภาครวมทั้งหมด 6 แห่ง คือ โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้บางโพ กรุงเทพฯ, โรงเลื่อยไม้กระยาเลย 2 จ.พระนครศรีอยุธยา, โรงเลื่อยแม่เกาะ จ.ลำปาง, โรงเลื่อยร่องขวาง จ.แพร่, โรงเลื่อยวังน้อย จ.อยุธยา และศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้จากป่าปลูก จ.กระบี่

### 3. ธุรกิจบริการด้านต่าง ๆ

ธุรกิจบริการของ อ.อ.ป. ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์การบริการปลูกและแป่าที่ปรึกษาในการปลูกป่า การจัดการสวนป่า การรับรองการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน การดำเนินธุรกิจบริการที่เกี่ยวกับช่างและผลผลิตที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ธุรกิจผลิตของที่ระลึกสำหรับนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่น ๆ ได้แก่ ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้น คือ ธุรกิจการซื้อไม้แปรรูปมาจำหน่าย

#### ผลการดำเนินงาน

##### - ธุรกิจไม้สวนป่า และไม้ป่าธรรมชาติ

อ.อ.ป. มีรายได้ในด้านไม้สวนป่า และไม้ป่าธรรมชาติ ซึ่งประกอบด้วย

ไม้สัก : ปริมาณผลผลิตส่วนใหญ่ได้มาจากทางภาคเหนือ ผลผลิตเหล่านี้มีการจำหน่าย 3 รูปแบบ คือ

- การจัดกองประมวล โดยลูกค้าส่วนใหญ่ คือผู้ประกอบการโรงงานเฟอร์นิเจอร์ โรงเลื่อย
- การประมวลขายเหมาเป็นแปลง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรม
- การขายไม้รายท่อน โดยดำเนินการในสวนป่าไม้สักภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประชาชนทั่วไป บางส่วนถูกนำมาใช้เป็นวัตถุดิบป้อนโรงงานอุตสาหกรรมของ อ.อ.ป. ใน จ.ลำปาง พระนครศรีอยุธยา และกรุงเทพฯ และบางส่วนนำมาทำไม้สักแปรรูป

ไม้ยูคาลิปตัส : ผลผลิตจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ผลผลิตในรูปของไม้ท่อน 2 รูปแบบดังนี้

- การประมวลขายเหมาเป็นแปลง
- การทำสัญญาขายล่วงหน้า

ไม้ยางพารา : ผลผลิตจากสวนยางพาราจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- ไม้ยาง/แผ่นยาง ราคาจะขึ้นอยู่กับความเคลื่อนไหวของราคายางในตลาดโลก
- ไม้ท่อนยาง มีวิธีการจำหน่ายโดยการประมวลขายเหมาเป็นรายแปลง

ไม้อื่น ๆ : ไม้เนื้อแข็ง ไม้กระยาเลย และเศษไม้ปลายไม้ต่าง ๆ

อีกทั้ง อ.อ.ป. ยังมีการผลิตไม้จากป่าธรรมชาติ ซึ่งเป็นการดำเนินตามนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการนำไม้ออกจากเขตป่า หรือการทำไม้นอกโครงการในพื้นที่เปิดประโยชน์ของส่วนราชการ เช่น การก่อสร้างเขื่อนอ่างเก็บน้ำ การสร้างถนน รายได้จากป่าธรรมชาติมีความไม่แน่นอน มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง และ อ.อ.ป. ไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยผลผลิตที่ได้ประกอบด้วย ไม้ซุงสัก ไม้ซุงกระยาเลย

##### - ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจโดยทำการแปรรูปไม้สัก แปรรูปไม้กระยาเลย อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ต่าง ๆ เช่น เครื่องเรือน ชิ้นส่วนบ้าน ครุภัณฑ์ และเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งให้บริการอบ ไล่ อัดน้ำยาไม้ และรับจ้างเลื่อย โดยมีโรงเลื่อยและโรงงานในเขตกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค

นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังได้รับรายได้จากธุรกิจซื้อขายไม้แปรรูป โดยการซื้อขายสินค้าไม้แปรรูปให้กับหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะกรมชลประทานเพื่อนำไปสร้างสำนักงาน และการก่อสร้างอ่างเก็บน้ำต่าง ๆ ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้จากการดำเนินงานด้านนี้ค่อนข้างสูง



## - ธุรกิจท่องเที่ยว

อ.อ.ป. มีรายได้ธุรกิจท่องเที่ยว การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ จะมีบ้านพักบริการนักท่องเที่ยวตามสวนป่าต่าง ๆ ได้แก่ สวนป่าแม่แจ่ม จ.เชียงใหม่ โครงการบ้านวัดจันทร์ จ.เชียงใหม่ สวนป่าแม่ยาว – แม่ซ้าย จ.เชียงราย และสถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ จ.ลำปาง เป็นต้น อ.อ.ป. ได้พัฒนาสวนป่าที่มีความพร้อมสำหรับเปิดเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จำนวน 11 แห่ง โดยได้นำสวนป่าดังกล่าว เข้าร่วมโครงการมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย Amazing Thailand Safety & Health Administration (SHA) ปัจจุบันสวนป่าด้านการท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. ได้ผ่านมาตรฐานฯ แล้ว จำนวน 6 สวนป่า ได้แก่ สวนป่าบ้านวัดจันทร์ สวนป่าแม่แจ่ม สวนป่าดอยบ่อหลวง สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ สวนป่าแม่ละเมา และสวนป่าเขากระยาง

## คู่เทียบอุตสาหกรรม (Bench mark)

ลำดับที่	ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางพารา Natural Production (Metric Ton)	อัตราการขยายตัวของปริมาณการผลิตยางพารา Natural Rubber Production ( : %YoY)
1	ไทย	4,856,718	2.4
2	อินโดนีเซีย	3,720,552	2.5
3	เวียดนาม	1,172,350	3.0
4	อินเดีย	994,571	1.7
5	จีน	842,140	2.2
6	มาเลเซีย	741,232	-5.2
7	อ.อ.ป.	7,285	9.7

ที่มา : www.nationmaster.com (ข้อมูลปี 2562)

## ปัจจัยภายใน

### จุดแข็ง (Strengths):

1. โครงสร้างการบริหารองค์กรชัดเจน มีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน
2. เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้นำด้านการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ
3. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
4. เป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์เรียนรู้การบริหารและดูแลช้างเลี้ยงของไทย
5. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารและดูแลช้างเลี้ยงของไทย
6. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กร
7. ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร ตั้งแต่ผลิวัตถุดิบคุณภาพ การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่า การแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ และการจำหน่ายผลผลิตต่างๆ ในแต่ละภูมิภาค
8. เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจผืนใหญ่ของประเทศไทย มีสวนป่ากระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วไทย สามารถผลผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) เพื่อจำหน่ายลูกค้าธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ทั่วไทย
9. สวนป่าได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ผลผลิตสวนป่ายกระดับเป็นสินค้า FSC ทำตลาดต่างประเทศได้
10. มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์หลายแปลง ที่สามารถพัฒนาใช้ประโยชน์ในการสร้างรายได้
11. สวนป่า อ.อ.ป. เป็นแหล่งกักเก็บก๊าซเรือนกระจกที่สามารถขอรับรองคาร์บอนเครดิตได้
12. มีสวนป่าที่พัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศได้

### จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ขาดอัตรากำลังในงานสำคัญ
2. ขาดบรรยากาศการแข่งขัน ฉะฉาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน
3. ขาดวัฒนธรรมองค์กร/ ค่านิยมร่วมในบทบาทของการทำธุรกิจ
4. ขาดการเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
5. โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาหนาแน่น/ ขาดความคล่องตัว
6. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะสั้น กลาง ยาว
7. ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. พื้นที่ผลผลิตมีจำกัด ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ
9. ขาดการวิจัยและพัฒนาตามพันธกิจ เช่น ด้านปลูกสร้างสวนป่า ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาด
10. ขาดงบประมาณในการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้า
11. เทคนิคการทำงานปลูกสร้างสวนป่าค่อนข้างล้าสมัย
12. ขาดการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันในแต่ละหน่วยงานในองค์กร

13. การวางแผนด้านกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมในการปฏิบัติงาน ขาดแผนงานบริหาร พนักงานและผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์

14. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ

## ปัจจัยภายนอก

### โอกาส (Opportunities)

2. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียวตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
3. สามารถบริหารการลงทุนร่วมกับภาครัฐ/เอกชนได้
4. สามารถขยายโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจได้
5. สามารถผลิตผลผลิตสวนป่า/ผลิตภัณฑ์สวนป่า ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับโลก (FSC)
6. ผู้ประกอบการรายย่อย/ใหญ่ ด้านอุตสาหกรรมไม้เชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตสวนป่า อ.อ.ป.
7. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ

### อุปสรรค (Threats):

1. ระเบียบ ข้อกฎหมายป่าไม้ล้าสมัย หรือเข้มงวดเกินไป ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมป่าไม้จากป่าปลูก
2. กระแสสังคมบางส่วนต่อต้านทำไม้จากป่าปลูก
3. ปัญหาราษฎรบุกรุกที่ดินสวนป่า
4. ราคาผลผลิตจากสวนป่าขึ้นกับราคาตลาดกลาง
5. สินค้าผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป. มีคู่แข่งสินค้าด้านอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่มีศักยภาพ
6. นโยบายจำกัดอัตราค่าจ้าง ทำให้จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จตามเป้าหมาย
7. ไม่มีการบูรณาการในเรื่องการเพิ่มพื้นที่สีเขียวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจน
8. โรคระบาด Covid-19 ส่งผลให้การผลิตอุตสาหกรรมไม้หยุดชะงัก

ผลจากการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในโดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สรุปได้ว่า สถานภาพขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในปัจจุบันอยู่ในช่วงฟื้นตัว อ.อ.ป. ต้องปรับกระบวนการภายในทั้งเรื่อง โครงสร้าง องค์กร ต้องพัฒนาบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และต้องเร่งพัฒนาสวนป่าควบคู่กับอุตสาหกรรมไม้ และต้องเพิ่มบทบาทด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และบริการสังคมจากเดิมที่เคยปฏิบัติเป็นปกติอยู่แล้วให้มากขึ้น พร้อมทั้งเผยแพร่ให้สังคมรับรู้ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะหลายด้านในการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกระดับ โดยการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกฝ่ายการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งต้องอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

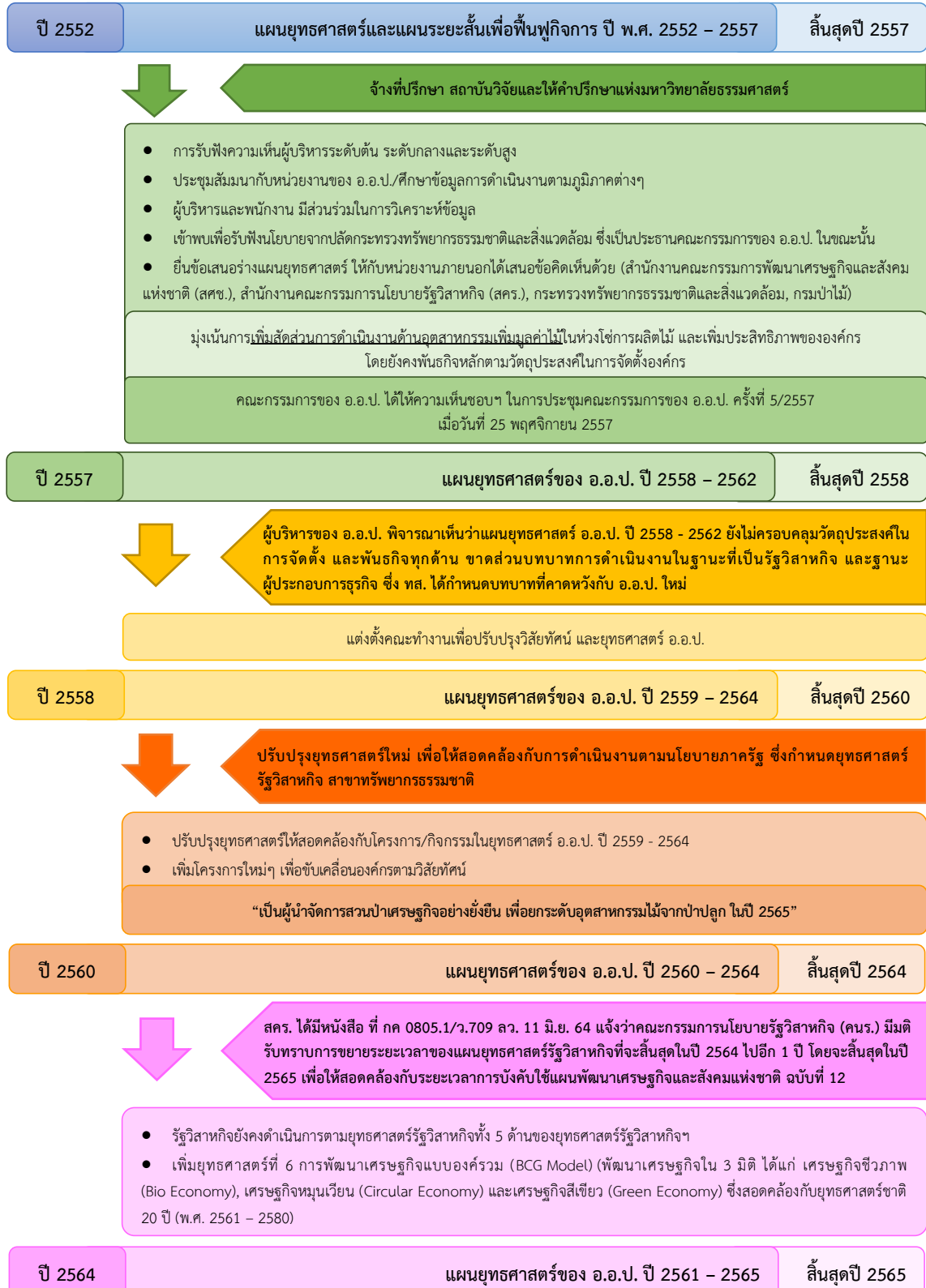
## การสร้างกลยุทธ์โดยวิธี TOWS Matrix

	จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
ปัจจัยภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างการบริหารองค์กรชัดเจน มีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน</li> <li>2. เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้นำด้านการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ</li> <li>3. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน</li> <li>4. เป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์เรียนรู้การบริหารและดูแลช้างเลี้ยงของไทย</li> <li>5. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การบริหารและดูแลช้างเลี้ยงของไทย</li> <li>6. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>7. ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร ตั้งแต่ผลิตวัตถุดิบคุณภาพ การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่า การแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ และการจำหน่ายผลผลิตต่างๆ ในแต่ละภูมิภาค</li> <li>8. เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจดีใหญ่ของประเทศไทย มีสวนป่ากระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วไทย สามารถผลผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) เพื่อจำหน่ายลูกค้าธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ทั่วไทย</li> <li>9. สวนป่าได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ผลผลิตสวนป่ายกระดับเป็นสินค้า FSC ทำตลาดต่างประเทศได้</li> <li>10. มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์หลายแปลง ที่สามารถพัฒนาใช้ประโยชน์ในการสร้างรายได้</li> <li>11. สวนป่า อ.อ.ป. เป็นแหล่งกักเก็บก๊าซเรือนกระจกที่สามารถขอรับรองคาร์บอนเครดิตได้</li> <li>12. มีสวนป่าที่พัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดอัตรากำลังในงานสำคัญ</li> <li>2. ขาดบรรยากาศการแข่งขัน เนื้อหา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>3. ขาดวัฒนธรรมองค์กร / ค่านิยมร่วมในบทบาทของการทำธุรกิจ</li> <li>4. ขาดการเสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</li> <li>5. โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นการบังคับบัญชามาก / ขาดความคล่องตัว</li> <li>6. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะสั้น กลาง ยาว</li> <li>7. ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>8. พื้นที่ผลผลิตมีจำกัด ผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ</li> <li>9. ขาดการวิจัยและพัฒนางานตามพันธกิจ เช่น ด้านปลูกสร้างสวนป่า ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาด</li> <li>10. ขาดงบประมาณในการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้า</li> <li>11. เทคนิคการทำงานปลูกสร้างสวนป่าค่อนข้างล้าสมัย</li> <li>12. ขาดการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันในแต่ละหน่วยงานในองค์กร</li> <li>13. การวางแผนด้านกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมในการปฏิบัติงาน ขาดแผนการบริหาร พนักงานและผู้บริหารขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ขาดประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ</li> <li>14. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้า</li> </ol>
ปัจจัยภายนอก	SO	WO
โอกาส O	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียวตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</li> <li>2. สามารถบริหารการลงทุนร่วมกับภาครัฐ/เอกชนได้</li> <li>3. สามารถขยายโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจได้</li> <li>4. สามารถผลิตผลผลิตสวนป่า/ผลิตภัณฑ์สวนป่า ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับโลก (FSC)</li> <li>5. ผู้ประกอบการรายย่อย/ใหญ่ ด้านอุตสาหกรรมไม้เชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตสวนป่า อ.อ.ป.</li> <li>6. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรมสิทธิในการส่งไม้สักก่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>2 ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง / แบ่งปัน องค์ความรู้ให้กับประชาชน</li> <li>4 ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ</li> <li>5 บริหารจัดการการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ</li> <li>6 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินงานธุรกิจ</li> <li>7 พึ่งพู่ฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน</li> <li>8 ปรับปรุงพัฒนาและขยายการค้าเงินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม</li> <li>9 บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม</li> <li>11 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ อ.อ.ป.</li> <li>12 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล</li> <li>15 ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)</li> </ol>
อุปสรรค T	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระเบียบ ข้อกฎหมายป่าไม้ล้าสมัย หรือเข้มงวดเกินไป ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมป่าไม้จากป่าปลูก</li> <li>2. กระแสสังคมบางส่วนต่อต้านทำไม้จากป่าปลูก</li> <li>3. ปัญหารายการบุกรุกที่ดินสวนป่า</li> <li>4. ราคาผลผลิตจากสวนป่าขึ้นกับราคาตลาดกลาง</li> <li>5. สินค้าผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป. มีคู่แข่งสินค้าด้านอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่มีศักยภาพ</li> <li>6. นโยบายจำกัดอัตราค่าจ้าง ทำให้จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>7. ไม่มีการบูรณาการในเรื่องการเพิ่มพื้นที่สีเขียวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจน</li> <li>8. โรคระบาด Covid-19 ส่งผลให้การผลผลิตอุตสาหกรรมไม้หยุดชะงัก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>3 ร่วมมือกับภาครัฐเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์</li> <li>4 ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ</li> <li>10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต</li> <li>13 ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ</li> <li>14 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินงานธุรกิจ</li> <li>8 ปรับปรุงพัฒนาและขยายการค้าเงินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม</li> <li>9 บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม</li> <li>10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต</li> <li>13 ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ</li> <li>14 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</li> </ol>

# แผนยุทธศาสตร์

# 4

## 4.1 การดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.



#### 4.2 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนดำเนินงานประจำปี 2565

ในการดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2565 ได้พิจารณาจากกรอบการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 โดยมีแนวทางการดำเนินงานในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทและการสร้างความสมดุลของการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ทั้งในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจและในฐานะผู้ประกอบการ
2. ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ชี้ความสามารถของบุคลากร และศักยภาพขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์
3. การแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการและแผนปฏิบัติการ ที่มีผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาที่ชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 โดยมีการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ, ผลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการ แผนการดำเนินงาน ปี 2564 สำหรับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนการดำเนินงาน ปี 2565 โดยให้สอดคล้องกับแผนแม่บทต่าง ๆ ดังนี้

**(1) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580** ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประเด็นยุทธศาสตร์ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว (รักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

- 1.1 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
- 1.2 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
- 1.3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
- 1.4 พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 1.6 ยกระดับกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

**(2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ประเด็นที่ 18 ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน (การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว)**

**ประเด็นที่ 18 ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน**

- การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว

อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด บริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินในพื้นที่ป่าไม้บนพื้นฐานให้คนและชุมชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าได้ ฟื้นฟูทรัพยากรให้กลับมามีสภาพที่สมบูรณ์ รวมทั้งรักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการบริหารจัดการป่าไม้เชิงพื้นที่ที่มีการป้องกันรักษาหยุดยั้งการทำลายพื้นที่ป่าไม้ ฟื้นฟูระบบนิเวศป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์พื้นที่ต้นน้ำที่เหมาะสมและไม่เกิดผลกระทบ ส่งเสริมการปลูกป่าและไม้เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมจากป่าปลูกแบบครบวงจร รวมไปถึงการสร้างและพัฒนาพื้นที่สีเขียวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและการเรียนรู้ทางธรรมชาติในเขตชุมชนเมืองและชนบท

**พื้นที่สีเขียวทุกประเภทเพิ่มขึ้น**

สัดส่วนพื้นที่สีเขียวทุกประเภท ได้แก่ พื้นที่เป็นป่าธรรมชาติ พื้นที่ป่าเศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์ พื้นที่สีเขียวในเมืองและชนบท รวมทั้งป่าในเมืองและชุมชนเพื่อการเรียนรู้พักผ่อนหย่อนใจ (ร้อยละของพื้นที่ประเทศ)			
(ปี 2561 – 2565)	(ปี 2566 – 2570)	(ปี 2571 – 2575)	(ปี 2576 – 2580)
- สัดส่วนพื้นที่สีเขียว ที่เป็นป่าธรรมชาติ ร้อยละ 32	- สัดส่วนพื้นที่สีเขียว ที่เป็นป่าธรรมชาติ ร้อยละ 33	- สัดส่วนพื้นที่สีเขียว ที่เป็นป่าธรรมชาติ ร้อยละ 34	- สัดส่วนพื้นที่สีเขียว ที่เป็นป่าธรรมชาติ ร้อยละ 35
- พื้นที่ป่าเศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์ ร้อยละ 10	- พื้นที่ป่าเศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์ ร้อยละ 12	- พื้นที่ป่าเศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์ ร้อยละ 15	- พื้นที่ป่าเศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์ ร้อยละ 15
- พื้นที่สีเขียวในเขตเมืองและชนบท ร้อยละ 2	- พื้นที่สีเขียวในเขตเมืองและชนบท ร้อยละ 3	- พื้นที่สีเขียวในเขตเมืองและชนบท ร้อยละ 4	- พื้นที่สีเขียวในเขตเมืองและชนบท ร้อยละ 5

- การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
- การสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
- การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ

ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล

- การยกระดับกระบวนการทศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

**(3) แผนปฏิรูปประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องและประเด็นการปฏิรูปที่ 1 ทรัพยากรทางบก**

ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศในระยะยาว ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579), แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2565 ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 มีความมุ่งหวังที่จะรักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติทางบก ให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืน เกิดความสมดุลระหว่างการคุ้มครองรักษา และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางบกที่มีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ

**(4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)** ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเจริญเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 1 พัฒนาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติ เพิ่มพื้นที่ป่าไม้เพื่อการอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ และป่าชายเลน ลดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ แก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐ และจัดที่ดินทำกินให้ผู้อยากไร้โดยให้สิทธิร่วม โดยมีโครงการส่งเสริมการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจมีค่าระยะยาว โดยมีสาระสำคัญ คือ ส่งเสริมการปลูกไม้มีค่าทางเศรษฐกิจระยะยาว พัฒนาการปลูกสร้างสวนป่าและระบบการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน และพัฒนาอุตสาหกรรมไม้มีค่า ตลอดทั้งห่วงโซ่การผลิต โดยรัฐมีบทบาทในการสนับสนุนและกำหนดแรงจูงใจ กำหนดเขตพื้นที่ที่เหมาะสมและมีศักยภาพเชิงภูมินิเวศ พัฒนาลาดกลางค้าไม้ และพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การขนส่งไม้ สนับสนุนกลไกทางการเงิน อาทิ พันธบัตรป่าไม้ ธนาคารต้นไม้ หรือ กองทุนส่งเสริมการปลูกป่า และสนับสนุนการศึกษาวิจัย ทั้งด้านการพัฒนา คุณภาพสายพันธุ์ และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ รื้อฟื้นการใช้ประโยชน์จากไม้ในงานด้านอนุรักษ์ การสร้างบ้านเรือน วัด และสถานที่สำคัญ และผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลักที่เป็นศิลปะประจำชาติ

โครงการมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจให้ได้ร้อยละ 15 ของพื้นที่ประเทศ โดยมีพื้นที่อนุรักษ์ร้อยละ 25

**(5) ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการป่าไม้และความหลากหลายทางชีวภาพ

ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

**(6) แผนปฏิบัติการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** ตามแผนปฏิบัติการ เรื่อง การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก) เป้าหมายตามการใช้ประโยชน์ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มสภาพป่าเศรษฐกิจและพื้นที่ปลูกไม้เศรษฐกิจในพื้นที่เอกชนเกษตรกรทั้งที่ดินกรรมสิทธิ์ และสิทธิครอบครองทั่วไป พื้นที่สีเขียวนอกเขตอนุรักษ์ ไม่น้อยกว่า 25,000 ไร่ ต่อปี

**(7) ข้อคิดเห็น, มติที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป.**

(7.1) ให้ อ.อ.ป.จัดทำข้อมูลแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 และปรับปรุงรายละเอียดการนำเสนอให้มีความชัดเจน กระชับและเข้าใจง่ายขึ้น

(7.2) ปัจจุบันรัฐบาลได้มีนโยบายในการดำเนินการในเรื่องการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Net Zero Carbon) อ.อ.ป. จึงควรมีนโยบายดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ด้วย นอกจากนี้ รัฐบาลได้อนุญาตให้ปลูกพืชทางเลือก เช่น กระท่อม กัญชง ฟ้าทะลายโจร กาแฟ สมุนไพรต่าง ๆ เป็นต้น ในเรื่องนี้ อ.อ.ป. จึงควรศึกษาแนวทางการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามหลักทวนวิถันวิทยา ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่องทางรายได้ให้กับ อ.อ.ป. อีกช่องทางหนึ่งด้วย

(7.3) ตามที่คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้มีนโยบายให้ อ.อ.ป. ดำเนินการโครงการโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานราก ในเรื่องนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย



(7.4) ตามที่ อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” ในเรื่องนี้ อ.อ.ป. จึงควรเร่งรัดการดำเนินงานเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. ได้ และควรพัฒนาภาคีทางการตลาดอุตสาหกรรมไม้ โดยการเป็นตัวกลางในการบริหารจัดการตลาดไม้เศรษฐกิจ เพื่อเป็นการส่งเสริมภาคเอกชนและประชาชนในการปลูกไม้เศรษฐกิจและงานด้านอุตสาหกรรมไม้

(7.5) ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid - 19) ได้ระบาดขึ้นในทุก ๆ พื้นที่ของประเทศ จึงส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเกิดการดำเนินการในรูปแบบของธุรกิจแบบปกติใหม่ (New Normal) และนอกจากนี้ รัฐบาลได้มีนโยบายในเรื่องการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Net Zero Carbon) ในเรื่องนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาปรับปรุงแผนการดำเนินงาน อ.อ.ป. ประจำปี 2565 ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับสถานะที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งสองเรื่อง รวมทั้งหารือกับหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องต่อไป

(7.6) การดำเนินงานในเรื่องการให้บริการท่องเที่ยว อ.อ.ป. ควรเร่งรัดให้สวนป่าที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว ยกกระดับการให้บริการด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้ได้รับมาตรฐานการท่องเที่ยวตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่อไป

(7.7) ขอให้ อ.อ.ป. ดำเนินการบริหารจัดการสวนป่าของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน FSC และ CoC ต่อไปด้วย

**(8) นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** ที่มอบนโยบายให้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแบบนอกกรอบ (Think Outside the box), ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาดำเนินการในรูปแบบของ Business Model เพื่อให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น, พิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การนำเศษไม้ปลายไม้มาทำเชื้อเพลิงไม้อัดแท่ง (Wood Pellet) ตลอดจนปัญหาการบุกรุกและครอบครองพื้นที่สวนป่า ให้แก้ไขปัญหาย่างละมุนละม่อม และถ้อยทีถ้อยอาศัย ภายในสโลแกน อ่อน น้อม แต่ไม่อ่อนแอ ให้ทุกหน่วยงานมองกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นภาพหลัก ไม่แบ่งแยกว่าเป็นงานของหน่วยงานใด ทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกัน และพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานสำคัญ ตามข้อสั่งการของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบันทึกช่วยจำการประชุมผู้บริหารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### 4.3 บทบาทในการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

#### (1) บทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจ

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ต้องมีบทบาทในการสนับสนุนและดำเนินงานตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญภาครัฐที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของ อ.อ.ป. ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านความมั่นคง เช่น นโยบายรัฐบาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงการคลัง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงแผนและนโยบายระดับชาติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีบทบาทดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อ.อ.ป.

### (1) บทบาทในการตอบสนองตามนโยบายภาครัฐ

1. ด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนโดยมีการฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้อ่อนริ้วและจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างสมดุลและยั่งยืน เพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและส่งเสริมการปลูกไม้มีค่าทางเศรษฐกิจในพื้นที่ของรัฐและเอกชน เพื่อลดแรงกดดันในการตัดไม้จากป่าธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งมีศักยภาพและความพร้อมในการตอบสนองนโยบายสำคัญของภาครัฐที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของ อ.อ.ป. ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง เช่น การใช้ประโยชน์ไม้ของกลาง การจัดการที่ดินให้ราษฎร ผู้ยากไร้อย่างยั่งยืน และเป็นผู้ดำเนินการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย และภูมิภาคอาเซียน

2. ด้านการเพิ่มศักยภาพของเศรษฐกิจของประเทศ มีการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว เจริญวิเทศที่มีคุณภาพและชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. ให้ได้มาตรฐาน เน้นการให้ความรู้และเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว การควบคุมการบริการให้มีคุณภาพ กำหนดราคาที่เป็นธรรม ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่นักท่องเที่ยว

3. ด้านการส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน โดยการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการด้านป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไม้ ส่งเสริมการวางระบบการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ควบคุมไปกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ได้รับมาตรฐานสากล จัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้เข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรมไม้ และปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้ให้มีคุณภาพ ให้สินค้าจากป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไม้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้

### (2) บทบาทการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก ที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป.

อ.อ.ป. จำเป็นต้องดำเนินธุรกิจสร้างรายได้ให้องค์กร ให้องค์กรมีกำไรและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ไม่พึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลและเพิ่มมูลค่ากิจการมีรายได้นำส่งภาครัฐ/กระทรวงการคลัง ดังนี้

1. พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า เป็นผู้นำการผลิตไม้สวนป่าเศรษฐกิจที่มีคุณภาพ ทำให้ประเทศลดการใช้ไม้จากป่าธรรมชาติ ตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ร่วมกับการสร้างงานสร้างรายได้จากการปลูกป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนให้กับราษฎรและชุมชนท้องถิ่น

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจและส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้ ให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ลดการนำเข้าจากต่างประเทศมาใช้สอยและสร้างรายได้จากธุรกิจป่าเศรษฐกิจ ทดแทนพืชเกษตรที่มีผลผลิตล้นตลาดและราคาต่ำ รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้สัก เพื่อเป็นศูนย์ในการพัฒนาฝีมือแรงงานท้องถิ่น ในการสร้างมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่นๆ

3. วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้จากป่าเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาปรับปรุงการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ และการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนานวัตกรรมจัดการพื้นที่สวนป่า ให้การปลูกสวนป่าเศรษฐกิจมีผลผลิตสูง มีคุณภาพ มีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่างหลากหลายและเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงแนวโน้มทางธุรกิจ

4. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ประกอบกับชุมชนท้องถิ่นมีวิถีชีวิตอยู่ร่วมกับพื้นที่ป่าไม้และใช้ประโยชน์ต่างๆ จากป่าไม้ในการดำรงชีวิตอยู่แล้ว การใช้สวนป่าเป็นฐานในงานด้านพัฒนาชุมชนท้องถิ่นจะทำให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิต มีรายได้และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และใช้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินธุรกิจ เช่น การปลูกไม้พลังงาน เป็นต้น
5. พัฒนาธุรกิจบริการท่องเที่ยวอย่างครบวงจร เป็นการบริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจและที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ ให้ได้มาตรฐานในการให้บริการ ทั้งความสะดวกสบาย ความสวยงามของบ้านพัก ระบบการให้บริการ รวมถึงการประชาสัมพันธ์และการจัดโปรโมชั่น
6. พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการดูแลข้างสำคัญจากสำนักพระราชวัง ดูแลรักษาพยาบาลช้างเลี้ยงไทยในประเทศ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการอนุรักษ์คุ้มครองและบริหารช้างเลี้ยงของไทยและภูมิภาคอาเซียน ให้ช้างเลี้ยงไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้ พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและนำระบบการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนมาดำเนินการ
7. พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจแปรรูปไม้ โดยลงทุนพัฒนาเครื่องจักรที่ทันสมัยและระบบทำงานที่ดี เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณการผลิตสินค้า รวมทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดและเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์จากสวนป่า สร้างรายได้ให้องค์กรมีสภาพคล่อง

### (3) บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตนเอง ดำเนินธุรกิจให้ผลประโยชน์มีกำไรตามเหมาะสม และส่งรายได้เข้ารัฐ โดยไม่พึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดบทบาทให้มีความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ โดยเป็นผู้นำการผลิตไม้สวนป่าที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ ด้วยการพัฒนานวัตกรรมการจัดการพื้นที่สวนป่า พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ การสร้างมูลค่าเพิ่ม วัตถุประสงค์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่นๆ และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่างหลากหลายเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงแนวโน้มและทิศทางเศรษฐกิจ หาพันธมิตรธุรกิจอย่างครบวงจรเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รวมทั้งมีความสามารถในการหาประโยชน์จากตลาดอุตสาหกรรมไม้ที่มีอยู่เดิม และมีความสามารถในการสร้างตลาดใหม่ มีระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมต้นทุนที่ดี และมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการและต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้องค์กรสร้างฐานของการเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย/หรือลูกค้าเกิดความมั่นใจและพึงพอใจในองค์กรมากที่สุด

### 4.3 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อ.อ.ป.

เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานปี 2565 ได้ อ.อ.ป. จึงต้องดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2561 – 2565 จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ และเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ดังนี้

#### 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

1.1 กลยุทธ์ ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง/แบ่งปันองค์ความรู้ให้ประชาชน

- โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านทรัพยากรป่าไม้
  - กิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ไม้อย่างนาราชาแห่งไพร
  - กิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ไม้มีค่า (พะยุง)
- โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (สวนป่า/ อุตสาหกรรม/ ท่องเที่ยว)
- โครงการอนุรักษ์และบริหารช้างไทย
  - กิจกรรมดูแลช้างสำคัญจากสำนักพระราชวัง
  - กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย
- โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า

#### 1.2 กลยุทธ์ ร่วมมือกับภาคธุรกิจ เพื่อนำองค์ความรู้ไปต่อยอดใช้ประโยชน์

- โครงการขับเคลื่อนชุมชนไม้มีค่า

#### 1.3 กลยุทธ์ ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่า

เศรษฐกิจ

- โครงการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ
  - กิจกรรมการจัดทำแปลงสาธิตป่าไม้เศรษฐกิจ
  - กิจกรรมการแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าโดยราษฎรมีส่วนร่วม
  - กิจกรรมเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ
- โครงการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ

#### 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

##### 2.1 กลยุทธ์ บริหารจัดการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ

- โครงการจัดทำแผนการบริหารจัดการการลงทุนของ อ.อ.ป. ปี 2562 - 2566
- โครงการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การรัฐวิสาหกิจเพื่อการพัฒนา

ที่ยั่งยืน Eco-Efficiency

##### 2.2 กลยุทธ์ จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

- โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า
- โครงการร่วมทุนกับภาคเอกชนและภาครัฐเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (ปลูกป่าเศรษฐกิจ/ อุตสาหกรรมไม้/ ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ)
- โครงการวิจัยและพัฒนาการปลูกและผลิตกาแฟในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจภายใต้ระบบอนุรักษ์

ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

3.1 กลยุทธ์ ปรับปรุงพัฒนาและขยายการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม

- โครงการนำระบบ EVM มาพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ
- โครงการพัฒนาธุรกิจป่าไม้
  - กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM)
- โครงการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
  - กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC)
  - กิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
  - กิจกรรมการพัฒนาตลาดเชิงรุก
- โครงการพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวเชิงนิเวศให้ได้มาตรฐาน
- โครงการพัฒนาระบบโลจิสติก
  - กิจกรรมการจัดตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า
  - กิจกรรมการขนส่งและกระจายสินค้า
- โครงการหารายได้จากศักยภาพสวนป่า
  - กิจกรรมเจาะน้ำมันยางสวนป่า

3.2 กลยุทธ์ บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม

- โครงการพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.
- โครงการพัฒนาพื้นที่สวนป่าที่มีศักยภาพให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว

3.3 กลยุทธ์ เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
  - กิจกรรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

4.1 กลยุทธ์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.

- โครงการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาด้านการตลาด
  - กิจกรรมจัดทำระบบ E-Commerce
  - กิจกรรมพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า

4.2 กลยุทธ์ ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

- โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล อ.อ.ป. พ.ศ. 2562-2566
  - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (S1P3)
  - โครงการจัดหาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP : Enterprise Resource Planning) เพื่อทดแทนระบบ Back office (Account and Finance, Inventory, Asset Management, HR, CRM, POS, Planning) (S3P1)
  - โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. (ความเสี่ยง/การควบคุมภายใน/ EVM/ การประเมินผลควบคุม ภายใน/ EVM/ การประเมินผล) (S3P3)
  - โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเชิงแผนที่ (ภูมิสารสนเทศ) (S2P3)
  - กิจกรรมการพัฒนาระบบควบคุมติดตามผลการดำเนินงานส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ (S2P2)

5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

5.1 กลยุทธ์ ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ

- โครงการพัฒนาระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - กิจกรรมการสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร
  - กิจกรรมการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคล
- โครงการแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.2 กลยุทธ์ เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

- โครงการพัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะบุคลากร
  - กิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการนำองค์กร
  - กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Core/ Functional/Managerial Competency)
    - กิจกรรมการจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap)
- โครงการพัฒนาระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - กิจกรรมการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)
  - กิจกรรมการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
  - กิจกรรมการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
  - กิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน (Happy Work Place)
  - กิจกรรมการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management & Planning)

➤ โครงการส่งเสริมการประเมินคุณธรรม/ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)

- กิจกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.

6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน

6.1 กลยุทธ์ ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)

- โครงการกักเก็บก๊าซเรือนกระจกภาคป่าไม้ในพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- โครงการบริหารจัดการพื้นที่สวนป่าเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
  - กิจกรรมการบริหารจัดการพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า
  - กิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ
  - กิจกรรมการปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่าเพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์
  - กิจกรรมการอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า
- โครงการปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้จากป่าปลูก
  - กิจกรรมการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ไม้จากป่าปลูก
- โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว
  - กิจกรรมการส่งเสริมปลูกป่าเศรษฐกิจเพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ราษฎร/เอกชน

## 4.4 แผนปฏิบัติการ อ.อ.ป.

ในดำเนินงานประจำปี 2565 โดยภาพรวมมีกลุ่มของแผนการดำเนินงาน 4 ด้าน ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ ดังนี้

## 1) แผนดำเนินงานจากงบประมาณรายได้ - รายจ่าย

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจหลักของ อ.อ.ป.

**เป้าหมาย :** รายได้จากการจำหน่ายสินค้าและบริการ 2,247.08 ล้านบาท  
รายได้ทั้งหมด 2,341.70 ล้านบาท

**ตัวชี้วัด :** ร้อยละของรายได้ที่หน่วยงานดำเนินการได้

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย ปี 2565				
		ผลิต (ลบ.ม./สบ.ฟ./กก./ไร่)	จำหน่าย (ลบ.ม./สบ.ฟ./กก./ไร่)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)	
<b>1.1 แผนจัดการผลผลิตจากสวนป่า</b>						
<b>1.1.1 กิจกรรมการจัดการผลผลิตจากสวนป่า</b>			<b>1,168.45</b>	<b>726.31</b>		
1) ไม้สักสวนป่า (ลบ.ม.)	ออป.เหนือบน	41,392	27,092	243.83	101.06	
	ออป.เหนือล่าง	20,028	16,528	151.23	73.41	
	ออป.กลาง	13,436	9,936	89.42	32.86	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	2,140	2,040	16.73	8.82	
	ออป.ใต้	800	560	4.31	0.82	
	<b>รวม</b>	<b>77,796</b>	<b>56,156</b>	<b>505.52</b>	<b>216.97</b>	
	- ส่งแปรรูป (ลบ.ม.)	ออป.เหนือบน	10,450	-	-	-
		ออป.เหนือล่าง	3,500	-	-	-
		ออป.กลาง	3,500	-	-	-
		ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	100	-	-	-
		ออป.ใต้	240	-	-	-
	<b>รวม</b>	<b>17,790</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
	- ส่งทำไม้ประสาน (ลบ.ม.)	ออป.เหนือบน	3,850	-	-	-
		<b>รวม</b>	<b>3,850</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
2) ไม้โตเร็วสวนป่า (ตัน)		87,454	87,454	84.54	61.89	
	- ไม้ยูคาลิปตัส (ตัน)	ออป.เหนือล่าง	4,000	4,000	3.20	2.30
		ออป.กลาง	44,004	44,004	42.27	34.83
		ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	28,010	28,010	28.01	21.61
		<b>รวม</b>	<b>76,014</b>	<b>76,014</b>	<b>73.48</b>	<b>58.74</b>
	- ไม้กระถินเทพา (ตัน)	ออป.กลาง	11,440	11,440	11.06	3.15
		<b>รวม</b>	<b>11,440</b>	<b>11,440</b>	<b>11.06</b>	<b>3.15</b>
3) ไม้โตช้า				22.85	21.90	
	- ไม้ยางพารา (ไร่)	ออป.ใต้	1,311	1,311	19.67	20.84
		<b>รวม</b>	<b>1,311</b>	<b>1,311</b>	<b>19.67</b>	<b>20.84</b>
	- ไม้อื่น (ลบ.ม.) (ตะเคียน)	ออป.ใต้	1,135	795	3.18	1.06
<b>รวม</b>		<b>1,135</b>	<b>795</b>	<b>3.18</b>	<b>1.06</b>	

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย ปี 2565				
		ผลิต (ลบ.ม./ลบ.ฟ./กก./ไร่)	จำหน่าย (ลบ.ม./ลบ.ฟ./กก./ไร่)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)	
4) ผลผลิตยางพารา (กก.)	ออป.เหนือบน	122,000	122,000	3.05	3.74	
	ออป.เหนือล่าง	70,000	70,000	1.75	1.38	
	ออป.กลาง	1,043,915	1,043,915	45.81	35.21	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	3,172,500	3,172,500	131.28	89.49	
	ออป.ใต้	3,058,742	3,058,742	132.62	112.34	
	<b>รวม</b>	<b>7,467,157</b>	<b>7,467,157</b>	<b>314.51</b>	<b>242.15</b>	
	- ยางพาราแผ่น (กก.)	ออป.กลาง	322,300	322,300	15.15	11.06
	ออป.ใต้	59,772	59,772	2.81	2.06	
	<b>รวม</b>	<b>382,072</b>	<b>382,072</b>	<b>17.96</b>	<b>13.12</b>	
	- ยางก้อนถ้วย (กก.)	ออป.เหนือบน	122,000	122,000	3.05	3.74
	ออป.เหนือล่าง	70,000	70,000	1.75	1.38	
	ออป.กลาง	90,700	90,700	2.27	2.61	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	574,200	574,200	14.36	13.44	
	ออป.ใต้	257,060	257,060	6.43	3.76	
	<b>รวม</b>	<b>1,113,960</b>	<b>1,113,960</b>	<b>27.85</b>	<b>24.92</b>	
	- น้ำยางพารา (กก.)	ออป.กลาง	630,915	630,915	28.39	21.53
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	2,598,300	2,598,300	116.92	76.05	
	ออป.ใต้	2,741,910	2,741,910	123.39	106.52	
	<b>รวม</b>	<b>5,971,125</b>	<b>5,971,125</b>	<b>268.70</b>	<b>204.11</b>	
	<b>1.2 แผนจัดการผลผลิตจากป่าตามนโยบายรัฐและพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์</b>					
<b>1.2.1 กิจกรรมการจัดการผลผลิตจากป่าตามนโยบายรัฐและพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์</b>				<b>11.66</b>	<b>6.19</b>	
1) ไม้ซุงสัก (ลบ.ม.)	ออป.เหนือบน	700	700	4.20	2.17	
	ออป.เหนือล่าง	300	150	0.90	0.17	
	<b>รวม</b>	<b>1,000</b>	<b>850</b>	<b>5.10</b>	<b>2.34</b>	
2) ไม้ซุงกระยาเลย (ลบ.ม.)	ออป.เหนือบน	450	450	1.73	1.43	
	ออป.เหนือล่าง	50	25	0.08	0.05	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	3,300	2,800	4.76	2.38	
	<b>รวม</b>	<b>3,800</b>	<b>3,275</b>	<b>6.56</b>	<b>3.85</b>	
<b>1.3 แผนการจัดการผลผลิตไม้แปรรูป</b>						
<b>1.3.1 กิจกรรมเพิ่มผลผลิตไม้แปรรูปสวนป่า</b>				<b>156.19</b>	<b>115.90</b>	
1) ไม้แปรรูปซุงสักสวนป่า (ลบ.ฟ.)	ออป.เหนือบน	95,731	92,471	88.77	63.80	
	ออป.เหนือล่าง	42,000	39,600	34.06	25.39	
	ออป.กลาง	33,898	22,298	24.53	17.25	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	1,200	1,200	1.20	0.87	
	ออป.ใต้	2,520	2,520	2.02	2.58	
	<b>รวม</b>	<b>175,349</b>	<b>158,089</b>	<b>150.57</b>	<b>109.90</b>	
- ไม้ส่งทำผลิตภัณฑ์	ออป.เหนือบน	3,260	-	-	-	
	ออป.เหนือล่าง	2,400	-	-	-	
	ออป.กลาง	5,000	-	-	-	
	<b>รวม</b>	<b>10,660</b>	-	-	-	
- ไม้ส่งทำไม้ประสาน	ออป.กลาง	6,600	-	-	-	
	<b>รวม</b>	<b>6,600</b>	-	-	-	



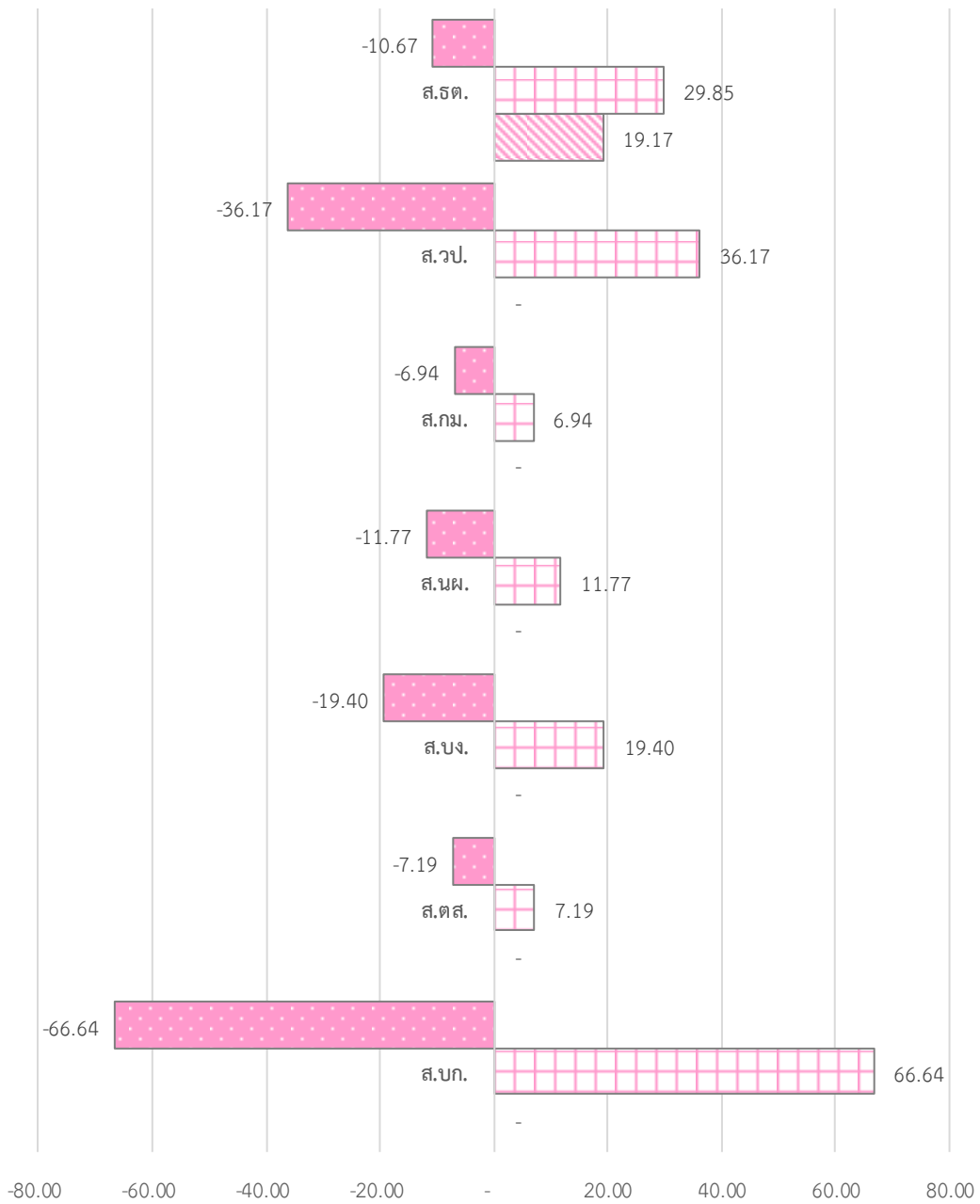
แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย ปี 2565			
		ผลิต (ลบ.ม./ลบ.ฟ./กก./ไร่)	จำหน่าย (ลบ.ม./ลบ.ฟ./กก./ไร่)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
2) ไม้แปรรูปซุงสักปานอก โครงการ (ลบ.ฟ.)	ออป.เหนือล่าง	1,200	1,200	0.84	0.42
	รวม	1,200	1,200	0.84	0.42
3) ไม้แปรรูปกระยาเลยป่า นอกโครงการ (ลบ.ฟ.)	ออป.เหนือล่าง	200	200	0.12	0.09
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	6,000	6,000	1.80	2.54
	รวม	6,200	6,200	1.92	2.63
4) ไม้แปรรูปกระยาเลยสวน ป่า (ลบ.ฟ.)	ออป.ใต้	3,570	3,570	2.86	2.95
	รวม	3,570	3,570	2.86	2.95
<b>1.4 แผนผลิตผลิตภัณฑ์ไม้/ไม้ประสาน</b>					
<b>1.4.1 กิจกรรมผลิตผลิตภัณฑ์ไม้และไม้ประสาน</b>				<b>89.02</b>	<b>69.59</b>
1) ผลิตภัณฑ์ไม้ (ลบ.ฟ.)	ออป.เหนือบน	3,260	2,660	4.26	3.15
	ออป.เหนือล่าง	2,400	2,400	3.12	2.58
	ออป.กลาง	5,000	5,000	12.40	10.60
	ออป.ใต้	600	600	1.58	0.71
	รวม	11,260	10,660	21.35	17.05
2) ไม้ประสาน - ไม้ประสาน (ซุงสัก) (ลบ.ฟ.)	ออป.เหนือบน	115,900	115,900	67.67	52.55
	ออป.เหนือบน	69,300	65,300	35.92	34.26
	ออป.กลาง	6,600	6,600	4.95	2.21
	ออป.ใต้	-	4,000	4.80	1.84
รวม	75,900	75,900	45.67	38.31	
- ไม้ประสาน (เศษไม้) (ลบ.ฟ.)	ออป.เหนือบน	40,000	40,000	22.00	14.24
	รวม	40,000	40,000	22.00	14.24
<b>1.5 แผนบริการรักษาเนื้อไม้</b>					
<b>1.5.1 กิจกรรมบริการรักษาเนื้อไม้</b>				<b>0.23</b>	<b>0.05</b>
1) อปไม้ 2) อัดน้ำยาไม้	ออป.เหนือบน	4,800	4,800	0.22	0.03
	ออป.เหนือบน	600	600	0.02	0.02
	รวม	5,400	5,400	0.23	0.05
<b>1.6 แผนสร้างรายได้จากรูรกิจไม้อื่น</b>				<b>1,015.00</b>	<b>914.71</b>
1.6.1 ธุรกิจบริการซื้อขายไม้แปรรูป	ออป.เหนือบน	-	-	204.00	181.80
	ออป.เหนือล่าง	-	-	100.00	90.91
	ออป.กลาง	-	-	271.00	245.90
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	280.00	252.60
	ออป.ใต้	-	-	160.00	143.50
	รวม	-	-	1,015.00	914.71
<b>1.7 แผนบริการการท่องเที่ยว</b>				<b>41.95</b>	<b>37.12</b>
1.7.1 กิจกรรมสร้างรายได้จากการ บริการท่องเที่ยว (คน)	ออป.เหนือบน	19,500	-	11.06	6.85
	ออป.เหนือล่าง	8,500	-	2.09	2.99
	ออป.ใต้	-	-	0.12	1.21
	ส.คช.	139,271	-	28.67	26.07
	รวม	167,271	-	41.95	37.12

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

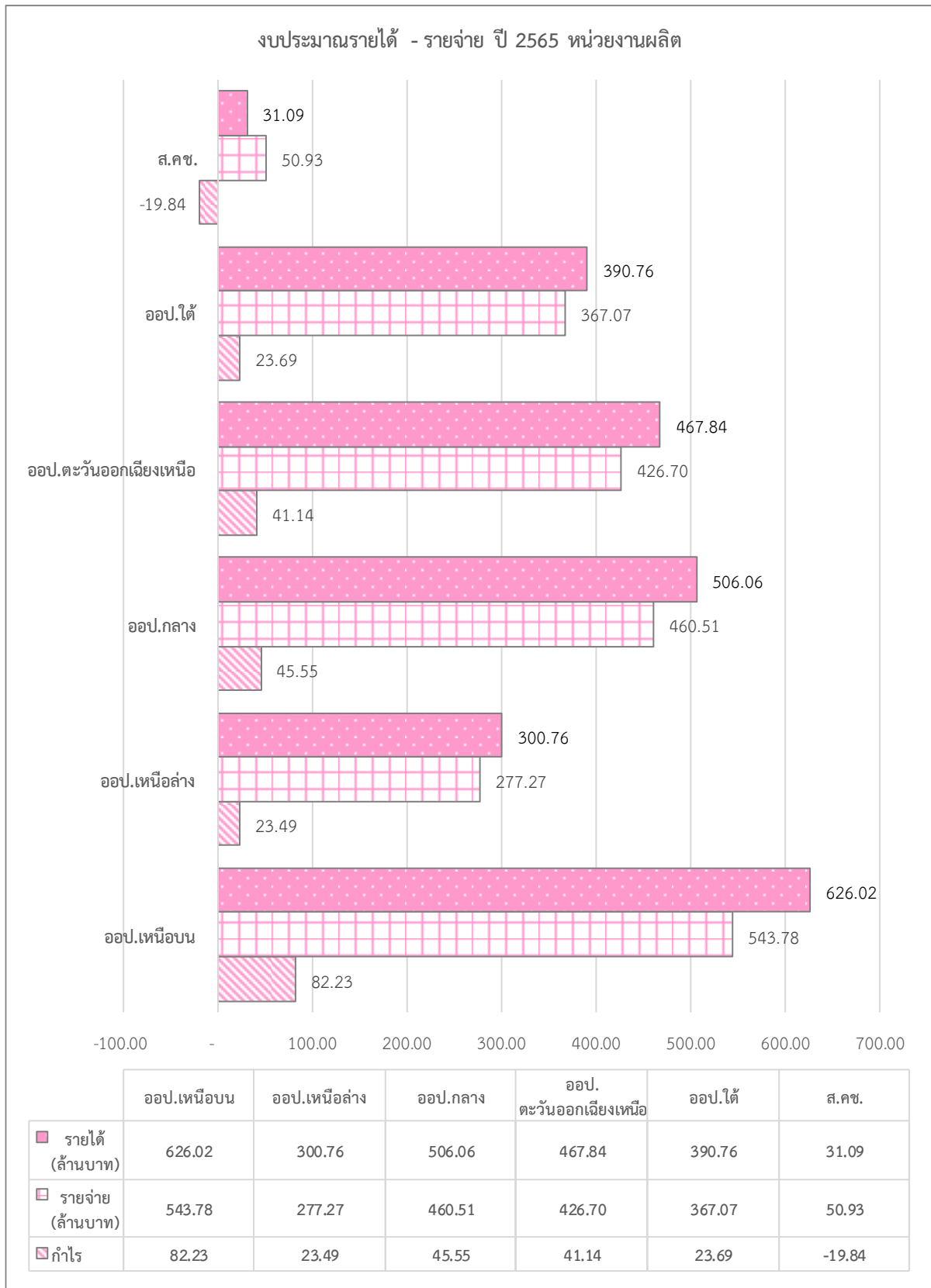
แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย ปี 2565				
		ผลิต (ลบ.ม./ลบ.ฟ./กก./ไร่)	จำหน่าย (ลบ.ม./ลบ.ฟ./กก./ไร่)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)	
<b>1.8 แผนจัดการด้านการดำเนินงานอื่นๆ</b>					97.65	19.93
1.8.1 ดำเนินงานอื่น ๆ	ออป.เหนือบน	-	-	1.56	1.41	
	ออป.เหนือล่าง	-	-	3.25	1.15	
	ออป.กลาง	-	-	2.86	1.62	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	0.29	0.50	
	ออป.ใต้	-	-	18.45	4.84	
	ส.คช.	-	-	2.13	1.02	
	<b>รวม</b>	-	-	<b>28.53</b>	<b>10.54</b>	
1.8.2 ผลผลิตพลอยได้สวนป่า (กล้าไม้, ปาล์มน้ำมัน)	ออป.เหนือบน	-	-	3.64	3.64	
	ออป.กลาง	-	-	1.62	1.02	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	1.00	0.50	
	ออป.ใต้	-	-	6.98	4.23	
	<b>รวม</b>	-	-	<b>13.24</b>	<b>9.39</b>	
1.8.3 กองทุนสงเคราะห์สวนยาง	ออป.ใต้	-	-	33.90	-	
	<b>รวม</b>	-	-	<b>33.90</b>	-	
1.8.4 การใช้ประโยชน์ที่ดิน	ออป.เหนือบน	-	-	0.06	-	
	ออป.เหนือล่าง	-	-	0.13	-	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	2.62	-	
	ส.ธต.	-	-	19.17	-	
	<b>รวม</b>	-	-	<b>21.98</b>	-	
<b>1.9 แผนสร้างรายได้อื่นๆ</b>					-	-
1.9.1 กิจกรรมสร้างรายได้อื่นด้วยการ บริหารสินค้าคงคลัง ค่าเช่า ป็นผล	ออป.เหนือบน	-	-	1.72	0.16	
	ออป.เหนือล่าง	-	-	-	0.08	
	ออป.กลาง	-	-	0.13	0.19	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	0.16	0.05	
	ออป.ใต้	-	-	0.29	-	
	ส.คช.	-	-	0.28	0.00	
	<b>รวม</b>	-	-	<b>2.58</b>	<b>0.48</b>	
<b>1.10 แผนรายจ่าย</b>					-	-
1.10.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและ บริการ	ออป.เหนือบน	-	-	-	412.53	
	ออป.เหนือล่าง	-	-	-	297.39	
	ออป.กลาง	-	-	-	382.02	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	-	378.31	
	ออป.ใต้	-	-	-	287.85	
	ส.คช.	-	-	-	26.07	
	<b>รวม</b>	-	-	-	<b>1,784.16</b>	

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย ปี 2565			
		ผลิต (สบ.ม./สบ.ฟ./กก./ไร่)	จำหน่าย (สบ.ม./สบ.ฟ./กก./ไร่)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
1.10.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	ออป.เหนือบน	-	-	-	25.42
	ออป.เหนือล่าง	-	-	-	9.32
	ออป.กลาง	-	-	-	14.11
	ออป.ใต้	-	-	-	9.27
	ส.ธต.	-	-	-	29.85
	<b>รวม</b>	-	-	-	<b>87.97</b>
1.10.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ออป.เหนือบน	-	-	-	94.61
	ออป.เหนือล่าง	-	-	-	63.94
	ออป.กลาง	-	-	-	57.34
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	-	47.16
	ออป.ใต้	-	-	-	60.08
	ส.คช.	-	-	-	23.54
	ส.บก.	-	-	-	66.24
	ส.ตส.	-	-	-	7.19
	ส.บง.	-	-	-	19.40
	ส.นผ.	-	-	-	11.77
	ส.กม.	-	-	-	6.94
	ส.วป.	-	-	-	36.17
	<b>รวม</b>	-	-	-	<b>494.39</b>
	1.10.4 ค่าใช้จ่าย CSR	ออป.เหนือบน	-	-	-
ออป.เหนือล่าง		-	-	-	3.08
ออป.กลาง		-	-	-	4.22
ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ		-	-	-	0.18
ออป.ใต้		-	-	-	0.80
ส.คช.		-	-	-	0.30
ส.บก.		-	-	-	0.40
<b>รวม</b>		-	-	-	<b>14.98</b>

งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ปี 2565 หน่วยงานบริหาร



	ส.บ.ก.	ส.ต.ส.	ส.บ.ง.	ส.น.ผ.	ส.ก.ม.	ส.ว.ป.	ส.ธ.ต.
กำไร	-66.64	-7.19	-19.40	-11.77	-6.94	-36.17	-10.67
รายจ่าย (ล้านบาท)	66.64	7.19	19.40	11.77	6.94	36.17	29.85
รายได้ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-	-	19.17



2) แผนปฏิบัติการด้านการลงทุน

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการด้านการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เป้าหมาย :** ลงทุนในธุรกิจของ อ.อ.ป. เป็นเงิน 405.38 ล้านบาท

**ตัวชี้วัด :** ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการลงทุน

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย ปี 2565	
		รายการ/ไร่/เครื่อง/ระบบ	วงเงินอนุมัติ (ล้านบาท)
การลงทุนจากแหล่งเงินได้ของ อ.อ.ป.			396.10
<b>2 แผนงานขออนุมัติรายปี</b>			<b>5.12</b>
1) สิ่งก่อสร้าง	ออป.เหนือบน	ต่อเติม : ห้องน้ำคนพิการและห้อง ปัสสาวะชาย ขนาด 7.5 ตร.ม.	0.10
		ต่อเติม : ทางลาดเอียงจุดที่ 1 ขนาด 22.52 ตร.ม.	0.09
		ต่อเติม : ทางลาดเอียงจุดที่ 2 ขนาด 19.85 ตร.ม.	0.13
	ออป.กลาง	สร้างใหม่ : อาคารแสดงสินค้าและ จำหน่ายสินค้า ขนาด 240 ตร.ม.	2.38
	<b>รวม</b>	<b>4 รายการ</b>	<b>2.70</b>
2) เครื่องใช้สำนักงาน	ส.บก.	คอมพิวเตอร์ notebook 1 เครื่อง	0.04
		คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง	0.04
		คอมพิวเตอร์ประมวลผล 2 เครื่อง	0.06
	<b>รวม</b>	<b>4 เครื่อง</b>	<b>0.13</b>
3) หมวดลงทุนอื่น	อ.อ.ป.	ค่าจ้างเขียนแบบ โครงการจัดตั้งตลาดซื้อ ขายไม้เศรษฐกิจ	0.52
	<b>รวม</b>	<b>1 รายการ</b>	<b>0.52</b>
4) สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	อ.อ.ป.		0.28
	<b>รวม</b>		<b>0.28</b>
5) สำรองในกรณีจำเป็นเร่งด่วน	อ.อ.ป.		1.50
	<b>รวม</b>		<b>1.50</b>
<b>2 แผนงานระยะยาว</b>			<b>390.97</b>
<b>2.2.1 แผนปฏิบัติการดิจิทัล</b>			<b>22.51</b>
1) เครื่องใช้สำนักงาน	ส.ว.ป.	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบคอมพิวเตอร์	5.00
		โครงการพัฒนาระบบสำรองข้อมูล	4.66
		โครงการประเมินความเสี่ยงและทดสอบการ เจาะระบบเพื่อเสริมสร้างความความปลอดภัย ของระบบ	0.30
		โครงการพัฒนาระบบ MRP	1.00
		โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทำงานร่วมกับอุปกรณ์อัจฉริยะ	2.00
		โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหาร จัดการและติดตามการดำเนินงาน	3.00
		โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนผู้บริหาร ระดับสูง	2.50
		โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อควบคุม ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานด้าน กฎหมาย	2.00
		<b>รวม</b>	<b>8 ระบบ</b>

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย ปี 2565	
		รายการ/ไร่/เครื่อง/ระบบ	วงเงินอนุมัติ (ล้านบาท)
2) สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	อ.อ.ป.		2.04
	<b>รวม</b>		<b>2.04</b>
<b>2.2.2 แผนงานลงทุนปลูกสร้างสวนป่า</b>			<b>367.90</b>
1) เครื่องจักรและอุปกรณ์	ออป.เหนือล่าง	รถพาร์มแทรกเตอร์ ขนาดไม่น้อยกว่า 85 แรงม้า จำนวน 2 คัน	2.60
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	รถพาร์มแทรกเตอร์ ขนาดไม่น้อยกว่า 50 แรงม้า พร้อมอุปกรณ์เสริม จำนวน 4 คัน	3.05
	<b>รวม</b>	<b>6 คัน</b>	<b>5.65</b>
2) เงินลงทุนปลูก ดูแลบำรุงรักษา พัฒนาสวนป่า			362.25
2.1 ดูแลสวนป่าแปลงเก่า (1) ไม้สัก (ไร่)			169.34
	ออป.เหนือบน	297,583.00	49.78
	ออป.เหนือล่าง	153,125.00	26.38
	ออป.กลาง	52,867.00	7.17
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	12,415.00	1.86
	ออป.ใต้	3,098.00	2.78
	<b>รวม</b>	<b>519,088.00</b>	<b>87.96</b>
(2) ไม้ยูคาลิปตัส (ไร่)	ออป.เหนือบน	3,007.00	0.59
	ออป.เหนือล่าง	11,888.00	4.31
	ออป.กลาง	25,323.00	14.93
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	33,106.00	20.11
	ออป.ใต้	4,720.00	5.08
	<b>รวม</b>	<b>78,044.00</b>	<b>45.02</b>
(3) ไม้ยางพารา (ไร่)	ออป.เหนือบน	1,389.00	3.28
	ออป.เหนือล่าง	693.00	0.83
	ออป.กลาง	1,914.00	4.52
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	4,321.00	8.96
	ออป.ใต้	3,866.00	6.45
	<b>รวม</b>	<b>12,183.00</b>	<b>24.04</b>
(4) ไม้อื่น ๆ (ไร่)	ออป.เหนือบน	24,381.00	2.35
	ออป.เหนือล่าง	4,739.00	0.52
	ออป.กลาง	19,150.00	2.14
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	2,140.00	0.89
	ออป.ใต้	13,388.00	6.41
	<b>รวม</b>	<b>63,798.00</b>	<b>12.32</b>
2.2 ปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก (ไร่) (รอบตัดพื้นที่ 2)	ออป.เหนือบน	5,445.00	24.04
	ออป.เหนือล่าง	2,125.00	9.44
	ออป.กลาง	1,147.00	5.24
	<b>รวม</b>	<b>8,717.00</b>	<b>38.71</b>

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย ปี 2565	
		รายการ/ไร่/เครื่อง/ระบบ	วงเงินอนุมัติ (ล้านบาท)
2.3 รั้วปลูกใหม่ (ไร่) (1) ไม้สัก (ไร่)  (2) ไม้ยูคาลิปตัส (ไร่)  (3) ไม้อื่น ๆ (ไร่)			59.78
	ออป.เหนือล่าง	616.00	2.74
	ออป.กลาง	300.00	1.37
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	164.00	0.75
	ออป.ใต้	497.00	2.24
	<b>รวม</b>	<b>1,577.00</b>	<b>7.10</b>
	ออป.เหนือล่าง	331.00	1.31
	ออป.กลาง	2,672.00	13.53
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	6,872.00	26.08
	ออป.ใต้	1,793.00	8.38
	<b>รวม</b>	<b>11,668.00</b>	<b>49.30</b>
	ออป.เหนือบน	100.00	1.28
	ออป.ใต้	254.00	2.11
	<b>รวม</b>	<b>354.00</b>	<b>3.39</b>
	2.4 ปลูกแทรก : ไม้อะคาเซีย (Acasia sp.)/ไม้อย่างพารา (ไร่)	ออป.ใต้	3,423.00
<b>รวม</b>		<b>3,423.00</b>	<b>9.44</b>
2.5 ค่าใช้จ่ายอำนวยการ	ออป.เหนือบน		15.10
	ออป.เหนือล่าง		10.35
	ออป.กลาง		19.30
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ		29.75
	ออป.ใต้		10.49
	<b>รวม</b>	-	<b>84.98</b>
3) สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	อ.อ.ป.		0.57
	<b>รวม</b>	-	<b>0.57</b>
การลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน			9.28
1) งบลงทุนขออนุมัติรายปี : โครงการข้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์			7.73
1. เครื่องจักรและอุปกรณ์	ส.คช.	เครื่องกำเนิดไฟฟ้า ขนาดไม่น้อยกว่า 175 KVA/140 KW พร้อมติดตั้งระบบ 3 Phase แบบมีตู้เก็บเสียง พร้อมชุดตัดถ่ายระบบไฟฟ้าอัตโนมัติ (ATS) ขนาดไม่น้อยกว่า 360 A พร้อมติดตั้ง 1 ระบบ	1.82
		เครื่องกำเนิดไฟฟ้า ขนาดไม่น้อยกว่า 150 KVA/120 KW พร้อมตู้ครอบเก็บเสียง รวมการติดตั้งพร้อมใช้งาน 1 ระบบ	1.22
		เครื่องเอกซเรย์ชนิดขับเคลื่อนที่ได้ สำหรับใช้งานในและนอกแผนกเอกซเรย์ พร้อมเครื่องรับและแปลงสัญญาณภาพเอกซเรย์เป็นดิจิทัล ชนิดแผ่นรับภาพแบบไร้สาย จำนวน 1 เครื่อง	2.10
	<b>รวม</b>	<b>3 รายการ</b>	<b>5.14</b>



แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย ปี 2565	
		รายการ/ไร่/เครื่อง/ระบบ	วงเงินอนุมัติ (ล้านบาท)
2. ยานพาหนะ	ส.คช.	รถบรรทุก (ดีเซล) ขนาด 1 ตัน ปริมาตร กระบอกสูบไม่ต่ำกว่า 2400 ซีซี หรือกำลัง เครื่องยนต์สูงสุดไม่ต่ำกว่า 110 กิโลวัตต์ ขับเคลื่อน 4 ล้อ แบบดับเบิลแคบ จำนวน 4 คัน	1.09
	<b>รวม</b>	<b>4 คัน</b>	<b>1.09</b>
3. เครื่องใช้สำนักงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ ขนาดเล็ก	ส.คช.	เครื่องตรวจนับเม็ดเลือดอัตโนมัติ จำนวน 1 เครื่อง	0.87
		เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ชนิดแนวนอน (MultiSub Mini HoruZontal Gel system) จำนวน 1 เครื่อง	0.02
		เครื่องกดนับแยกชนิดเม็ดเลือดขาว จำนวน 1 เครื่อง	0.02
		เครื่องปั่นเหวี่ยงตกตะกอนความเร็วสูง แบบควบคุมอุณหภูมิ จำนวน 1 เครื่อง	0.26
		ถังบรรจุไนโตรเจนเหลวปากกว้าง ขนาดไม่ น้อยกว่า 35 ลิตร จำนวน 2 ถัง	0.05
		เครื่องติดตามการทำงานของหัวใจและ สัญญาณชีพ จำนวน 1 เครื่อง	0.28
		<b>รวม</b>	<b>6 รายการ</b>
2) งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนงาน : แผนงานดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า เพื่อใช้ก่อสร้างอาคาร พิพิธภัณฑ์ไม้มีค่า			1.56
1. เครื่องจักรและอุปกรณ์	อป.กลาง	เครื่องไส 4 หน้า 7 หัว จำนวน 1 เครื่อง	1.56
	<b>รวม</b>	<b>1 เครื่อง</b>	<b>1.56</b>
<b>รวมเงินลงทุนทั้งสิ้น</b>			<b>405.38</b>

3) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561 - 2565 ประจำปี 2565

**วัตถุประสงค์ :** เป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดีได้ ผลการดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม และวัดผลสำเร็จได้ โดยคุณภาพของผลลัพธ์ (Outcome) เท่ากับหรือดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้ อ.อ.ป. บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ "เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565"

**เป้าหมาย :** ปฏิบัติงานได้ตามแผนปฏิบัติการ

**ตัวชี้วัด :** ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแต่ละแผนปฏิบัติการ และได้ผลลัพธ์เท่ากับ หรือดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย		
		ผลผลิต		ผลลัพธ์
3.1 กิจกรรมดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า				
	ออป.กลาง	แปรรูปไม้มีค่าของกลาง	1,000 ลบ.ม.	แปรรูปไม้ท่อนตามที่ได้รับมอบไม้มีค่าของกลางจากส่วนราชการ ร้อยละ 90
3.2 กิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูป่าพื้นที่ต้นน้ำลำธาร				
	ออป.เหนือบน	พื้นที่ต้นน้ำลำธารได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูป่า	12,735 ไร่	อัตราการรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
3.3 กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย				
	ส.คช.	ช้างเลี้ยง อ.อ.ป. และช้างเอกชนได้รับการดูแลและบริบาล	600 เชือก	ช้างผ่านการรับรองความสมบูรณ์จากสัตวแพทย์ ร้อยละ 90
3.4 กิจกรรมการจัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ				
	ออป.เหนือบน		600 ไร่	อัตราการรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
	ออป.เหนือล่าง		200 ไร่	
	ออป.กลาง		1,800 ไร่	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ		5,220 ไร่	
	รวม		7,820 ไร่	
3.5 กิจกรรมเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ (รื้อพัฒนาปลูกใหม่)				
	ออป.เหนือบน		100 ไร่	อัตราการรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
	ออป.เหนือล่าง		947 ไร่	
	ออป.กลาง		2,972 ไร่	
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ		7,036 ไร่	
	ออป.ใต้		2,544 ไร่	
	รวม		13,599 ไร่	
3.6 โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า				
	ส.ธต.	มีโครงการระดมทุนจากพันธมิตร (การจำหน่ายไม้ลวงหน้า)		วงเงินจากการทำสัญญาไม้ลวงหน้า 10 ล้านบาท

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย		
		ผลผลิต		ผลลัพธ์
3.7 กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Forest Management : SFM)				
	ส.ว.ป.	ตรวจประเมินและรักษา	2 แห่ง	ผ่านการตรวจรับรองหรือรักษามาตรฐาน ร้อยละ 100 (รวม 5 แห่ง)
		สภาพการรับรองระบบ ปีที่ 2		
	ส.ว.ป.	ตรวจประเมินและรักษา	3 แห่ง	ผ่านการตรวจรับรองหรือรักษามาตรฐาน ร้อยละ 100 (รวม 4 แห่ง)
		สภาพการรับรองระบบ ปีที่ 3		
3.8 กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Chain of Custody : CoC)				
	ส.ว.ป.	ตรวจประเมินและรักษา	4 แห่ง	ผ่านการตรวจรับรองหรือรักษามาตรฐาน ร้อยละ 100 (รวม 4 แห่ง)
		สภาพการรับรองระบบ ปีที่ 2		
3.9 กิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ไม้ยางนาราชาแห่งไพร				
	ออป.ได้	ผู้เข้าชมศูนย์การเรียนรู้ฯ จำนวน 200 คน		ระดับความพึงพอใจ มากกว่า 4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00

#### 4) แผนปฏิบัติการด้านการสนองนโยบายภาครัฐและบริการเชิงสังคม

**วัตถุประสงค์ :** เป็นการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์และบริหารช้างไทย รวมทั้งการแปรรูปไม้ของกลางที่ตกเป็นของแผ่นดินเพื่อสร้างพืชรากหญ้าที่ไม่มีค่าจากงบประมาณเงินอุดหนุนบางส่วนจากงบประมาณภาครัฐ โดยอาศัยพนักงานสวนป่า และที่ตั้งของสวนป่า อ.อ.ป. เป็นฐานในการดำเนินงานเพื่อสนองนโยบายของรัฐ และสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**เป้าหมาย :** ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน ที่ได้เสนอค่าของงบประมาณประจำปีงบประมาณตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย - รายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อ.อ.ป. ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นเงิน 145.97 ล้านบาท

**ตัวชี้วัด :** ร้อยละของแผนปฏิบัติการที่ดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย		
		ไร่/จำนวน/รายการ		รายจ่าย (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม				
4.1 แผนงานบุคลากรภาครัฐ				
4.1.1 ค่าใช้จ่ายบุคลากรภาครัฐ				
1) กิจกรรมบุคลากรภาครัฐสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้				
	ส.คช	ค่าใช้จ่ายบุคลากร	111 อัตรา	23.79
		ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		2.35
	รวม		111.00 อัตรา	26.14

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย		
		ไร่/จำนวน/รายการ		รายจ่าย (ล้านบาท)
<b>4.2</b>	<b>แผนงานพื้นฐานด้านการสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน</b>			<b>16.16</b>
4.2.1	พื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์			16.16
	1) กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร			-
	ออป.เหนือบน	12,735.00	ไร่	14.12
	<b>รวม</b>	<b>12,735.00</b>	<b>ไร่</b>	<b>14.12</b>
	2) กิจกรรมปลูกห้วยและไฟในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์			-
	ออป.เหนือบน	900.00	ไร่	1.78
	<b>รวม</b>	<b>900.00</b>	<b>ไร่</b>	<b>1.78</b>
	3) กิจกรรมอนุรักษ์พันธุกรรมได้ดั้งเดิมและหายากในพื้นที่สวนป่า			-
	ออป.เหนือบน	95.00	ไร่	0.10
	ออป.เหนือล่าง	40.00	ไร่	0.04
	ออป.กลาง	40.00	ไร่	0.04
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	40.00	ไร่	0.04
	ออป.ใต้	40.00	ไร่	0.04
	<b>รวม</b>	<b>255.00</b>	<b>ไร่</b>	<b>0.26</b>
<b>4.3</b>	<b>แผนงานยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน อนุรักษ์ ฟื้นฟู และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ</b>			<b>94.18</b>
4.3.1	โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน			30.77
	1) กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ			-
	ออป.เหนือบน	980.00	ไร่	1.00
	ออป.เหนือล่าง	2,650.00	ไร่	1.35
	ออป.กลาง	5,165.00	ไร่	2.77
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	27,625.00	ไร่	17.91
	ออป.ใต้	2,140.00	ไร่	2.18
	<b>รวม</b>	<b>38,560.00</b>	<b>ไร่</b>	<b>25.21</b>
	2) กิจกรรมจัดทำแปลงสาธิตการบำรุงไม้เศรษฐกิจ			-
	ออป.เหนือบน	600.00	ไร่	0.53
	ออป.เหนือล่าง	200.00	ไร่	0.07
	ออป.กลาง	1,800.00	ไร่	0.59
	ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	5,220.00	ไร่	4.37
	<b>รวม</b>	<b>7,820.00</b>	<b>ไร่</b>	<b>5.56</b>
4.3.2	โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑสถานไม่มีค่า			9.17
	1) กิจกรรมดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่า			-
	ออป.กลาง	เครื่องไล 4 หน้า 7 หัว	1 เครื่อง	1.56
		เงินอุดหนุนทั่วไป		7.61
	<b>รวม</b>			<b>9.17</b>

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย		
		ไร่/จำนวน/รายการ		รายจ่าย (ล้านบาท)
4.3.3 โครงการจ้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ (งบเงินอุดหนุน)				54.25
1) กิจกรรมดูแลช้างสำคัญจากสำนักพระราชวัง	ส.คช.	ช้างสำคัญ	9 ช้าง	8.66
		ช้างต้น	2 เชือก	
		ช้างในพระอุปถัมภ์	3 เชือก	
	<b>รวม</b>			<b>8.66</b>
2) กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย				
(1) กิจกรรมเลี้ยงดูและบริหารช้างไทย	ส.คช.	ช้างเลี้ยง อ.อ.ป. และเอกชน	600 เชือก	
(2) กิจกรรมจัดการพื้นที่เลี้ยงช้างและปรับปรุงภูมิทัศน์	ส.คช.	ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย	1,435 ไร่	
		แหล่งศึกษาธรรมชาติและเรียนรู้	396 ไร่	2.44
		<b>รวม</b>	<b>1,831 ไร่</b>	<b>6.80</b>
(3) กิจกรรมวิจัยและบริการวิชาการระบบสืบพันธุ์ช้าง	ส.คช.	ช้างเลี้ยง อ.อ.ป. และเอกชน ได้รับการศึกษาการผสมเทียม	35 เชือก	0.70
(4) กิจกรรมการสำรวจและเฝ้าระวังโรคช้าง	ส.คช.	ช้างเลี้ยง อ.อ.ป. และเอกชน ได้รับสำรวจและเฝ้าระวังโรค	450 เชือก	1.13
(5) กิจกรรมจัดทำฐานข้อมูลประชากรช้างไทย	ส.คช.	ฐานข้อมูลประชากรช้างไทย	1,500 เชือก	0.40
(6) กิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ส.คช.	นักเรียน นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาที่สนใจเข้าร่วม	500 ราย	0.33
(7) กิจกรรมส่งเสริมอนุรักษ์และบริหารช้าง	ส.คช.	สื่อประชาสัมพันธ์ นิทรรศการ และจัดงานวันช้างไทย		0.77
(8) กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการใช้อาคารศูนย์การเรียนรู้ด้านคชศาสตร์ เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์	ส.คช.	ปรับปรุงอาคาร/สำนักงาน/โสตทัศนูปกรณ์/เครื่องปรับอากาศ/ระบบน้ำ/ระบบไฟฟ้า		3.00
	<b>รวม</b>			<b>45.58</b>
โครงการจ้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ (งบเงินลงทุน)				7.73
1) ครุภัณฑ์	ส.คช.	เครื่องกำเนิดไฟฟ้า ขนาดไม่น้อยกว่า 175 KVA/140 KW พร้อมติดตั้งระบบ 3 Phase แบบมีตู้เก็บเสียง พร้อมชุดตัดถ่ายระบบไฟฟ้าอัตโนมัติ (ATS) ขนาดไม่น้อยกว่า 360 A พร้อมติดตั้ง	1 ระบบ	1.82
		เครื่องกำเนิดไฟฟ้า ขนาดไม่น้อยกว่า 150 KVA/120 KW พร้อมตู้ครอบเก็บเสียง รวมการติดตั้งพร้อมใช้งาน	1 ระบบ	1.22
		เครื่องเอกซเรย์ชนิดขับเคลื่อนที่ได้ สำหรับใช้งานในและนอกแผนกเอกซเรย์ พร้อมเครื่องรับและแปลงสัญญาณภาพเอกซเรย์เป็นดิจิทัล ชนิดแผ่นรับภาพแบบไร้สาย	1 เครื่อง	2.10
		<b>รวม</b>	<b>3 รายการ</b>	<b>5.14</b>

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

แผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน	เป้าหมาย		
		ไร่/จำนวน/รายการ	รายจ่าย (ล้านบาท)	
2) ยานพาหนะ	ส.คช.	รถบรรทุก (ดีเซล) ขนาด 1 ตัน กระบอกสูบไม่ต่ำกว่า 2400 ซีซี เครื่องยนต์สูงสุดไม่ต่ำกว่า 110 กิโลวัตต์ ขับเคลื่อน 4 ล้อ แบบดับเบิ้ลแคว	4 คัน	1.09
	<b>รวม</b>			<b>1.09</b>
3) เครื่องใช้สำนักงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ ขนาดเล็ก	ส.คช.	เครื่องตรวจนับเม็ดเลือด อัตโนมัติ จำนวน 1 เครื่อง	1 เครื่อง	0.87
		เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ชนิด แนวนอน (MultiSub Mini HoruZontal Gel system)	1 เครื่อง	0.02
		เครื่องกดนับแยกชนิดเม็ด เลือดขาว	1 เครื่อง	0.02
		เครื่องปั่นแห้งยัดตะกอน ความเร็วสูง แบบควบคุม อุณหภูมิ	1 เครื่อง	0.26
		ถังบรรจุไนโตรเจนเหลว ปากกว้าง ขนาดไม่น้อยกว่า 35 ลิตร	2 ถัง	0.05
		เครื่องติดตามการทำงานของ หัวใจและสัญญาณชีพ	1 เครื่อง	0.28
		<b>รวม</b>	<b>6 รายการ</b>	<b>1.50</b>
<b>4.4 แผนงานยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</b>				<b>1.77</b>
4.4.1 โครงการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน				1.77
1) กิจกรรมเสริมสร้างมาตรฐานการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน				-
	ส.วป.	ตรวจประเมินและรักษาสภาพ การรับรอง ปีที่ 2	2 แห่ง	0.34
		ตรวจประเมินและรักษาสภาพ การรับรอง ปีที่ 3	3 แห่ง	0.69
		<b>รวม</b>	<b>5 แห่ง</b>	<b>1.03</b>
2) กิจกรรมจัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC)				-
	ส.วป.	ตรวจประเมินและรักษาสภาพ การรับรอง ปีที่ 2	4 แห่ง	0.74
		<b>รวม</b>	<b>4 แห่ง</b>	<b>0.74</b>
<b>รวมทั้งสิ้น 4 แผนงาน/6 โครงการ/แผนงาน/11 กิจกรรม</b>				<b>145.97</b>

# แผนการตลาด

## 5

### แผนการดำเนินงานด้านการตลาด

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้นำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ในด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าตลอดจนสารสนเทศอื่นๆ ที่ได้จากการสำรวจมาเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนงานด้านลูกค้าและการตลาด นำมาพัฒนา/ปรับปรุงสินค้าและบริการ และระบบกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ให้ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า ครอบคลุมทุกส่วนตลาดในปัจจุบัน และส่วนตลาดในอนาคต เพื่อพัฒนาธุรกิจทั้ง 3 ด้าน สามารถแข่งขันตลาดปัจจุบัน และในอนาคต ให้ อ.อ.ป. บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ "เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565" จึงได้กำหนดแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564 - 2568

### แผนงานด้านลูกค้าและการตลาดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568

#### วิธีการดำเนินงาน

1) การวิเคราะห์องค์กรด้านการบริหารจัดการด้านลูกค้าและการตลาด โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ อาทิเช่น นโยบายองค์กรด้านการจัดการลูกค้าและการตลาด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการจัดการลูกค้าและการตลาด การจำแนกกลุ่มลูกค้า และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์ SWOT/Tows Metrix การวิเคราะห์ Customer Journey และ Touch point การวิเคราะห์สารสนเทศจากลูกค้า (VOC) การกำหนดมาตรฐานการให้บริการแนวทางการกำกับดูแลที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และการเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดแผนงานด้านลูกค้าและการตลาด

2) แผนงานด้านลูกค้าและการตลาดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568 ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision) พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Vision) และแผนงานด้านลูกค้า และการตลาด ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564 - 2568

3) การถ่ายทอดแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้สู่การปฏิบัติ แนวทางการถ่ายทอดแผนงานด้านลูกค้าและการตลาด ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้สู่การปฏิบัติแนวทางการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ความเชื่อมโยงของแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและลูกค้าที่สำคัญรับรู้

## การวิเคราะห์องค์กรด้านการบริหารจัดการด้านลูกค้าและการตลาด

### 1. นโยบายขององค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด

อ.อ.ป. มีการจัดทำนโยบายและแนวทางปฏิบัติส่งเสริมแข่งขันด้านการตลาดที่เป็นธรรม กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยได้กำหนดพันธกิจด้านส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจพัฒนาระบบ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม โดยมีเป้าประสงค์ในการพัฒนา และบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตเพียงพอ และมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นผู้นำ ในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน และพันธกิจด้านพัฒนาธุรกิจบริการอย่าง ครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานตามพันธกิจทั้ง 2 ด้านบังเกิด ผลเป็นรูปธรรม องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติการส่งเสริมแข่งขันด้านการตลาดที่เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) หัวข้อ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร บทบาทของรัฐวิสาหกิจ เพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

### 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการลูกค้าและการตลาด โดยดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ดังนี้

#### 2.1 การวิเคราะห์คู่เทียบ Benchmarking Analysis

1) ธุรกิจป่าไม้ วัสดุที่ใช้ทดแทนไม้ ไม้ปาร์ติเกิล ไม้เอ็มดีเอฟ และไม้เคลือบเมลามีนซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์วัสดุทดแทนไม้โดยใช้เทคโนโลยีการผลิต มีสีสันทันหลายหลายสามารถตอบโจทย์ความแตกต่างให้กับลูกค้าได้ ด้วยดีไซน์มากกว่า 300 ดีไซน์ ตลอดจนเพิ่มผิวสัมผัสให้ความรู้สึกเสมือนจริงกว่า 10 surfaces ด้วยการปกป้องผิวด้วยเมลามีน ทำให้มีคุณสมบัติแข็งแรงทนทานต่อการใช้งาน และผิวมีคุณสมบัติกันน้ำ นอกจากนี้ยังทำความสะอาดได้ง่าย ทำให้ผิวสัมผัสดูใหม่ตลอดเวลา ไม้เคลือบเมลามีนให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม เพราะเป็นวัสดุที่ทดแทนไม้ธรรมชาติได้อย่างแท้จริง

2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ เช่น สหกรณ์ผู้ปลูกไม้สักสวนป่า ถือว่าเป็นคู่แข่งที่สำคัญในด้านธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. เพราะในปัจจุบัน มีสมาชิกที่เข้าร่วมกับสหกรณ์เป็นจำนวนมากเพื่อรับความรู้เรื่องการดูแลมาตรฐานต่างๆ ของไม้ในสวนป่า ทำให้การปลูกสวนป่ามีมาตรฐานและเกิดประโยชน์สูงสุด สหกรณ์สวนป่าจะให้ความรู้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปลูกต้นไม้ ชนิดไหน ปลูกอย่างไร ใช้ดินอย่างไร ตลอดจนสนับสนุนช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนั้น ประชาชนทั่วไปไม่ว่าจะเป็นรุ่นใหม่ หรือคนที่ไม่มีที่ดินว่างเปล่า หรือมีที่ดินปลูกสวนป่าอยู่แล้ว ก็สามารถร่วมเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้ รวมไปถึงสมาคมพ่อค้าไม้สัก ผู้ประกอบการไม้สักในประเทศไทย ล้วนเป็นคู่แข่งทางการตลาดของ อ.อ.ป.

3) ธุรกิจบริการ เช่น ปางช้าง สถานประกอบการท่องเที่ยวต่างๆ ธุรกิจบริการถือเป็นแหล่งจ้างงานสำคัญของประเทศไทยในอนาคต และจำเป็นหรือถือเป็นทางรอดของเศรษฐกิจสำหรับการเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ขณะนี้การจ้างงานในภาคบริการของไทยคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 52% ของการจ้างงานทั้งหมด หากหันไปดูสัดส่วนการจ้างงานของประเทศพัฒนาแล้ว มีสัดส่วนการจ้างงานภาคบริการเกิน 70% ทั้งนี้ ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ที่หลายคนเกรงกลัวว่าเครื่องจักรอาจเข้ามาทดแทนการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการจึงเป็นคำตอบที่เข้ามารองรับการจ้างงานอย่าง มีนัยสำคัญ และในทุกเทคโนโลยีของยุค 4.0 ล้วนแต่ให้ความสำคัญกับภาคบริการมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์ผลประโยชน์จากการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ส่งผลต่อภาคการผลิต และภาคบริการ แม้กระทั่งการพัฒนาหุ่นยนต์ ถือเป็นหนึ่งในเทคโนโลยีสำคัญในยุค 4.0 ที่จะนำไปใช้ในภาคบริการ



## 2.2 การวิเคราะห์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ของ อ.อ.ป. โดยจำแนกถึงผลที่มีต่อการดำเนินงาน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (S:Strength) จุดอ่อน (W:Weaknesses) โอกาส (O:Opportunities) และอุปสรรค (T:Therats)

จุดแข็ง (S:Strength)	จุดอ่อน (W:Weaknesses)
<p>s1. มีผลผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) อยู่จำนวนมากกระจายทั่วประเทศ ที่สามารถสร้างรายได้ได้แล้วและรองรับการผลิตต่อเนื่องในอุตสาหกรรมไม้</p> <p>s2. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่า เศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและอุตสาหกรรมไม้พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไป สู่วิสัยทัศน์ใหม่ตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>s3. อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจไม้อย่างครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการปลูก การเก็บเกี่ยวผลผลิตจาก สวนป่า การแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ และการ จำหน่ายผลผลิตต่าง ๆ</p> <p>s4. มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์จำนวนมาก กระจายอยู่ในสถานที่พัฒนาและเจริญแล้วสามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่ยั่งยืนของ อ.อ.ป.</p> <p>s5. สวนป่าที่อยู่กระจายตามจังหวัดต่างๆ หลายแห่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งให้บริการท่องเที่ยวได้</p>	<p>w1. ด้านวิธีการทำงานยังไม่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ และงานวิจัยมาใช้ตอบสนองความต้องการใช้ประโยชน์ทางด้านนวัตกรรมให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างแท้จริง</p> <p>w2. ด้านการตลาดเชิงรุกขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้าและตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ท่อนสวนป่า</p> <p>w3. การบริหารทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคลากร ด้านเครื่องมือเครื่องจักร และด้านกระบวนการผลิต ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมยังไม่ครบถ้วนเพียงพอ</p> <p>w4. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่าง ๆ</p> <p>w5 บุคลากรขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ</p>

โอกาส (O:Opportunities)	อุปสรรค (T:Therats)
<p>O1 สิทธิพิเศษ</p> <p>1.1 การส่งออกไม้สักท่อนและไม้สักแปรรูปจากสวนป่า เพียงรายเดียวของประเทศไทย</p> <p>1.2 การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ให้แก่หน่วยงานของรัฐ</p> <p>O2 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>O3 มีแหล่งเงินทุน หรืองบประมาณจากหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานจากต่างประเทศ ที่พร้อมจะพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการทดลองและแปลงสาธิตให้กับหน่วยงาน</p>	<p>T1 ภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ทำให้ความต้องการผลิตภัณฑ์ด้านนวัตกรรมลดน้อยลง</p>

### 3 การจำแนกลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ลูกค้า หมายถึง บุคคลธรรมดา ห้างร้าน นิติบุคคล หน่วยงานของรัฐ และอื่นๆ เช่น

- ประชาชน
- ผู้ประกอบการ
- พันธมิตรคู่ค้า
- ภาครัฐ
- ชุมชน

ที่เป็นผู้ซื้อสินค้า หรือบริการโดยตรงให้กับ อ.อ.ป. หรือซื้อสินค้าและบริการกับพันธมิตรทางธุรกิจ/พันธมิตรคู่ค้า อ.อ.ป. จำแนกออกเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. “ลูกค้า” หมายความว่า ผู้ซื้อสินค้าและบริการครอบคลุมถึงลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าอดีต ลูกค้าอนาคต ลูกค้าคู่แข่ง
2. “ลูกค้าปัจจุบัน” หมายความว่า ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ในปีปัจจุบัน
3. “ลูกค้าอดีต” หมายความว่า ลูกค้าที่เคยซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ก่อนปีปัจจุบัน
4. “ลูกค้าอนาคต” หมายความว่า ลูกค้าที่คาดว่าจะซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. หลังปีปัจจุบัน
5. “ลูกค้าคู่แข่ง” หมายความว่า ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการของผู้ประกอบการรายอื่น ในปีปัจจุบัน ซึ่งเกิดขึ้นจากแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ในปัจจุบันของ อ.อ.ป. ดังนี้

### 3.1 การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2499 ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่าง ยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” มุ่งเน้นการพัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจ อย่างยั่งยืนได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่าง เป็นธรรม และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้ ใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวน ป่าเป็นฐาน บริบาลช่างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาธุรกิจบริการการท่องเที่ยวอย่างครบ วงจร การบริหารคลังสินค้า การพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า สู่ความ เป็นเลิศด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ และการเพิ่มมูลค่าผลผลิตจากสวนป่าทั้งไม้สักสวนป่า (ท่อน/แปรรูป) ไม้ยู คาลิปตัส ไม้ยางพารา ไม้โตเร็วชนิดอื่น ๆ และการบริการท่องเที่ยวในสวนป่า ที่มีศักยภาพเหมาะสมเป็นแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ เป็นต้น

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจโดยใช้สวนป่าเชิงเศรษฐกิจเป็นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มธุรกิจหลัก คือ กลุ่มธุรกิจ ป่าไม้ กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และกลุ่มธุรกิจบริการ ดังนี้

1) กลุ่มธุรกิจป่าไม้ นับเป็นผู้ผลิตไม้สักสวนป่ารายได้ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย มีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจมากกว่า 1.1047 ล้านไร่ มีการจำแนกสวนป่าตามลักษณะของเงินลงทุน โดยมีชนิดไม้หลัก อยู่ 3 ชนิด ประกอบด้วย ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา และไม้อื่น ๆ

2) กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ อ.อ.ป. ดำเนินการแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือน ครุภัณฑ์ บริการอบ ไม้แปรรูป อัดน้ำยาไม้และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกในการอำนวยความสะดวก แก่รัฐและประชาชนใน อุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีการจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ในกรุงเทพฯ และโรงเลื่อยในต่างจังหวัด รวม 5 แห่ง เนื่องจากมี การนำเข้าไม้จากต่างประเทศที่เป็นไม้เนื้ออ่อนและราคาถูกเข้ามาแข่งขันกับ อ.อ.ป. รวมทั้งส่งเสริมอุตสาหกรรมไม้ใน ท้องถิ่น

3) กลุ่มธุรกิจบริการ อ.อ.ป. ให้บริการที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่า และการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการ ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่า การบริการปลูกและเป็นพี่เลี้ยงในการปลูกป่าเศรษฐกิจ รองรับการจัดการ สวนป่าอย่างยั่งยืน และการบริการด้านตลาดธุรกิจบริการซื้อขายไม้แปรรูป ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้างของ สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์ จำหน่ายถ่าน รวมถึงการจัดตั้งโรงพยาบาล ช้างที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จ.ลำปาง และโรงพยาบาลช้าง ที่สวนป่าคลองท่อม จ.กระบี่ โดยได้รับงบประมาณสนับสนุน จากภาครัฐ เพื่อรักษาพยาบาลช้าง ที่เจ็บป่วย เป็นต้น

### เป้าหมายการประมาณการรายได้

แผนการตลาด ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีเป้าหมายรายได้หลักจากการเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสินค้าและบริการ ซึ่งประมาณการรายได้จากการจำหน่ายสินค้าและบริการ 3 กลุ่มธุรกิจ

รายการ	ประมาณการรายได้ ปี 2564	คิดเป็นสัดส่วน
1. ไม้ตามนโยบายรัฐ	10,265,000.00	0.47
2. ไม้สัก	400,224,000.00	18.38
3. ไม้โตเร็ว	91,520,960.00	4.20
4. ผลผลิตยางพารา	276,696,760.00	12.70
5. ไม้โตช้า	39,750,225.00	1.83
6. อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	323,663,925.00	14.86
7. ซื่อขายไม้แปรรูป	877,440,000.00	40.29
8. ธุรกิจท่องเที่ยว	46,299,000.00	2.13
9. รายได้อื่นๆ (พัฒนาอสังหาฯ)	106,375,253.00	4.88
10. รายได้ดำเนินงานอื่น	5,743,100.00	0.26
<b>รวม</b>	<b>2,177,978,223.00</b>	<b>100.00</b>

**3.2 อัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth) กับส่วนแบ่งการตลาด (Market share) สินค้าและบริการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 3 กลุ่มธุรกิจ**

การวิเคราะห์ BCG Matrix เพื่อมองหา “อัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth)” กับ “ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)” ของ “ข้อมูลรายได้ปี 2561-2563 และประมาณการรายได้ ปี 2564 จากการจำหน่ายสินค้าและบริการของ อ.อ.ป.” มาเป็นตัวแปรในการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ว่าอยู่ในตำแหน่งใดของกราฟ BCG Matrix โดยทั้ง 4 ตำแหน่ง ของกราฟ BCG Matrix ประกอบด้วย

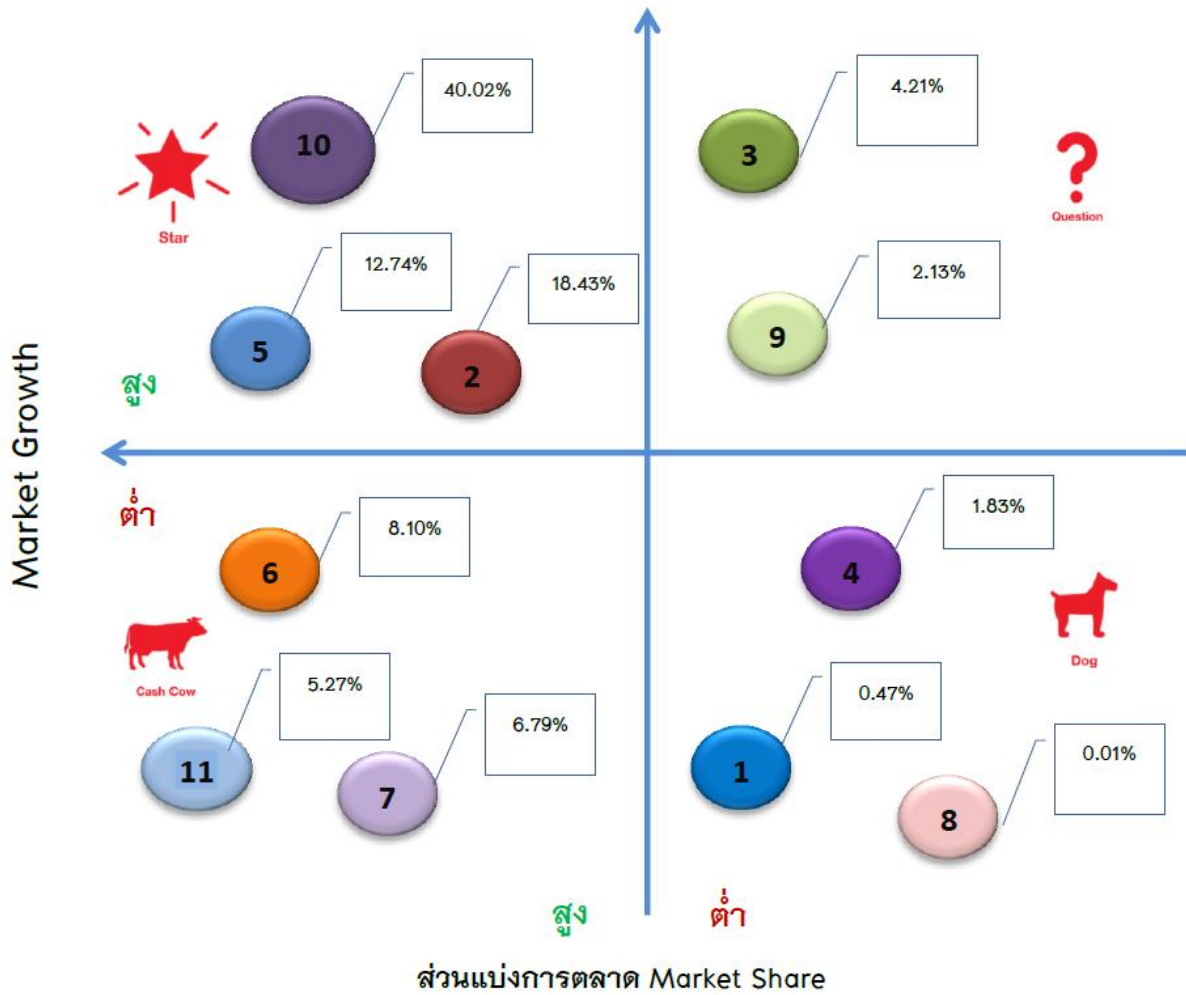
**Stars** คือ สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และมีส่วนแบ่งการตลาดสูง เช่น สินค้าและบริการที่ขายดีมาก ๆ และหมดเร็วมาก ๆ

**Cash Cows** คือ สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ แต่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง เปรียบเสมือนเป็น “สินค้าและบริการหลัก” ของธุรกิจ ที่มีเสถียรภาพ สร้างรายได้ให้กับธุรกิจได้ค่อนข้างมาก

**Question Marks** คือ สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง แต่มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ เป็นสินค้าและบริการที่ยังไม่ทำรายได้ให้กับธุรกิจมากนัก แต่สามารถขายได้เรื่อยๆ โดยสินค้าและบริการในกลุ่ม Question Marks นั้น เป็นกลุ่มที่ผู้ประกอบการต้องใส่ใจเป็นพิเศษ ถือเป็นจุดชี้วัดว่าสินค้าและบริการนั้นจะขึ้นไปเป็น Stars หรือ ตกไปเป็น Dogs จึงควรมีการวางแผนอย่างรัดกุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

**Dogs** คือ สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ และส่วนแบ่งการตลาดต่ำ คือ สินค้าและบริการที่ทำกำไรต่ำ หรือสินค้าและบริการที่ยังขายก็ยิ่งขาดทุน

สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 3 กลุ่มธุรกิจ อ้างอิงข้อมูลรายได้ ปี 2561-2563 และประมาณการรายได้ ปี 2564 จากการจำหน่ายสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ได้วิเคราะห์ตามโมเดล The Growth Share Matrix หรือ BCG Matrix โดยใช้แนวคิดเพื่อดูว่าสินค้าและบริการที่ธุรกิจกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีแนวโน้มจะสามารถเติบโตได้ในอนาคตหรือไม่



Matrix	ผลการวิเคราะห์	ธุรกิจ/บริการ	กลยุทธ์
Stars	สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และมีส่วนแบ่งการตลาดสูง สัดส่วนที่ 10% ขึ้นไป	10. ธุรกิจซื้อขายสินค้า ไม้แปรรูป 2. ไม้ซุงสัก 5. ผลิตภัณฑ์ยางพารา	- ต้องทำการเจาะตลาด ขยายตลาด กระจายสินค้าอย่างมีคุณภาพ - เพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อรองรับการเติบโต - กำหนดราคาตามคุณภาพและประเภทตลาด - ประชาสัมพันธ์เชิงการตลาด (Marketing Public Relation : MPR)
Cash Cows	สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ แต่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง สัดส่วนที่ 5-10%	6. ไม้แปรรูป 7. ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน 11. ธุรกิจดำเนินงานอื่นๆ	-ต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์ , เพิ่มสายผลิตภัณฑ์, เปลี่ยนแปลง Package ใหม่ -ราคาต้องแข่งขันได้ ไม่สามารถตั้งราคาที่สูงเหมือนช่วง Star -ขยายตลาด และพัฒนาตลาด (Segmentation Targeting Positioning)
Question Marks	สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง แต่มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ สัดส่วนที่ 2-5%	3. ไม้โตเร็ว 9. ธุรกิจท่องเที่ยว	- การสร้างสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ - Market Segmentation - การวางตำแหน่งสินค้า (Positioning)
Dogs	สินค้าและบริการที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ และส่วนแบ่งการตลาดต่ำ สัดส่วนต่ำกว่า 2%	1. ไม้ป่านอกโครงการ 8. บริการรักษาเนื้อไม้ 4. ไม้โตช้า	-กระจายไปสู่ธุรกิจใหม่ -ราคาคงที่ เพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ให้ได้มากที่สุด -ลดต้นทุน โดยตัดช่องทางการขายที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่จำเป็นออกไป -ไม่ต้องประชาสัมพันธ์

จากการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth) และส่วนแบ่งการตลาด (Market share) จะเห็นว่า Question Marks ยังสามารถให้ส่วนแบ่งทางการตลาดสูง และอัตราการเติบโตสูง ตลาดผลิตภัณฑ์ ไม้โตเร็ว และธุรกิจท่องเที่ยว จึงต้องมีการลงทุนทำการตลาดเพื่อให้เติบโตเป็น Stars ในตลาด โดยการ พัฒนาการสร้างสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์ความต้องการ บุคลิกลักษณะ หรือพฤติกรรม ซึ่งผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละกลุ่มเดียวกัน (Market Segmentation) การวางตำแหน่งสินค้า (Positioning) ให้ตรงกับ Market Segmentation

#### 4 การวิเคราะห์ Customer Journey และ Touch point

4.1 Customer Journey คือ ประสบการณ์ของลูกค้า ตั้งแต่การรู้จัก/รับรู้สินค้าหรือบริการ, ค้นหาข้อมูลสินค้าหรือบริการ ไปจนถึงการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของเรา และกลับมาใช้ซ้ำ/ซื้อซ้ำ หรือแม้กระทั่งช่วยประชาสัมพันธ์ซึ่งแต่ละธุรกิจจะมีรายละเอียด Customer Journey ที่แตกต่างกันตามสินค้าหรือบริการนั้นๆ โดยมีรายละเอียดทั่วไปตามกระบวนการของ Customer Journey ดังนี้

1) รู้จัก/รับรู้ (Aware) คือ การที่ลูกค้าพบเห็นสินค้าของ อ.อ.ป. หรือโฆษณา จากช่องทาง/สื่อฯ ต่างๆ รวมถึงการแนะนำจากคนที่รู้จัก

2) การสืบค้นข้อมูลสินค้า/บริการ (Interest) คือ การที่ลูกค้าเริ่มสนใจสินค้าหรือบริการของ อ.อ.ป. แล้ว ค้นหาข้อมูลสินค้า/บริการ จาก Website, สมัครเป็น Fan page หรือจาก Search Engine รวมถึง social media และ Reviews เพื่อรู้รายละเอียดเพิ่มเติมและนำไปสู่การปิดการขาย

3) ตัดสินใจซื้อ (Purchase) คือ ลูกค้าอยากที่จะซื้อสินค้าหรือบริการของ อ.อ.ป. โดยอาจจะซื้อจากทาง Website หรือหน้าร้าน หรือช่องทางที่ลูกค้าสะดวก

4) ซื้อซ้ำ/สนับสนุน (Advocate) คือ การที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ประทับใจในสินค้าหรือบริการของ อ.อ.ป. แล้วยินดีที่จะซื้อสินค้าหรือบริการของอีก รวมไปถึงการช่วยสนับสนุนและประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการโดยการบอกต่อ

4.2 Touch point คือ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการทุกช่องทางที่สามารถรับรู้และสร้างประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งมี 3 ประเภท ดังนี้

1) Company Create Touch Point คือ การสื่อสารที่ให้อะไรข่าวสารแนะนำคุณสมบัติ (Attribute) และประโยชน์ (Benefit) ต่างๆ ที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะได้รับ เช่น การใช้สื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ต่างๆ ที่สร้างออกมาให้เห็นถึงความโดดเด่นและสร้างการดึงดูดลูกค้าหรือผู้ใช้บริการอย่างชัดเจน

2) Intrinsic Touch Point คือ การที่ตัวสินค้าหรือบริการนั้นๆ ทำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้รับความรู้สึกถึงความคุ้มค่า ความชอบ ความน่าเชื่อถือ และความประทับใจที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสามารถสัมผัสได้เมื่อได้ใช้สินค้าหรือบริการแล้ว

3) Ambience Touch Point คือ การสัมผัสกับสภาวะแวดล้อม ในขณะที่ใช้สินค้าหรือบริการ ที่เป็นการเสริมความรู้สึก อารมณ์ ที่บรรยากาศโดยรอบทำให้เกิดความประทับใจมากยิ่งขึ้น เช่น เสียงดนตรี กลิ่นหอม หรือบรรยากาศสบายๆ รู้สึกเหมือนอยู่บ้าน ในช่วงเวลาที่ได้ใช้สินค้าหรือบริการในโชว์รูปรูปแสดงสินค้า หรือสถานที่ท่องเที่ยว นั้น

ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้จาก 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจป่าไม้, ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้, ธุรกิจบริการ เป็นรายได้หลัก โดยแบ่งการบริหารระดับฝ่ายในการรับผิดชอบ ดังนี้

สายธุรกิจ 1 สายธุรกิจ 2 และสายสนับสนุน ตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรม ป่าไม้ เรียกว่า กระบวนการการสนับสนุน (Support Process) มีดังนี้

- 1) กระบวนการตรวจสอบภายใน
  - สำนักตรวจสอบภายใน
- 2) กระบวนการสายธุรกิจ 1
  - องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
  - องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง
  - องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง

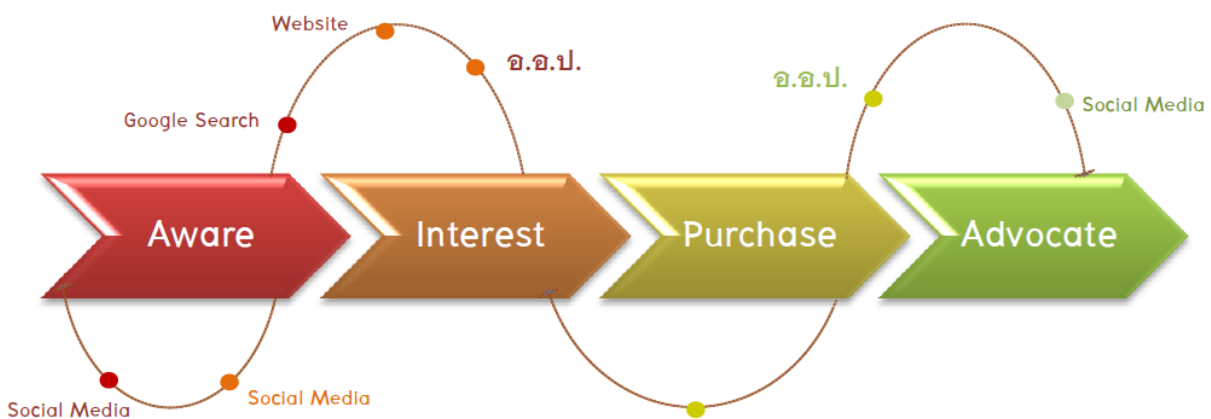
3) กระบวนการสายธุรกิจ 2

- องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้
- สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ

4) กระบวนการสายสนับสนุน

- สำนักบริหารกลาง
- สำนักบัญชีและการเงิน
- สำนักกฎหมาย
- สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
- สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
- สำนักธุรกิจการตลาด

ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้จาก 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจป่าไม้, ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้, ธุรกิจบริการ เป็นรายได้หลักนั้น จึงวิเคราะห์ Customer Journey ตามกระบวนการใช้บริการของลูกค้าใน อ.อ.ป. ดังนี้



Customer Journey ของการเข้ารับบริการของลูกค้าหลักและลูกค้าเป้าหมาย คือ บุคคลธรรมดา ห้างร้าน นิติบุคคล หน่วยงานของรัฐ และอื่นๆ ที่เป็นผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรงให้กับ อ.อ.ป. หรือซื้อสินค้าและบริการกับพันธมิตรทางธุรกิจ/พันธมิตรคู่ค้า ดังนั้น ลูกค้าและกลุ่มลูกค้า

เป้าหมาย ได้แก่ ประชาชน ผู้ประกอบการ พันธมิตรคู่ค้า ภาครัฐ ชุมชน ฯ ซึ่งสามารถแสดง Touch Point ในกิจกรรมการซื้อสินค้าหรือบริการโดยตรงกับ อ.อ.ป. ได้ดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์
2. สถานที่จัดจำหน่าย/โชว์รูมจำหน่ายผลิตภัณฑ์
3. มาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์
4. การให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
5. การบริการหลังการขาย/ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับ อ.อ.ป.
6. การขนส่ง
7. การรับฟังเสียงของลูกค้า



## 5 การวิเคราะห์สารสนเทศจากลูกค้า (VOC)

ปัจจุบัน ประชาชน ผู้ประกอบการ พันธมิตรลูกค้า ภาครัฐ ที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ที่จุดจำหน่ายสินค้าหรือบริการของ อ.อ.ป. ถือเป็นลูกค้าหลักและลูกค้าเป้าหมายขององค์การฯ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจ ได้จึงนำ Touch Point ที่สำคัญทำการออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจและรวบรวมเสียงจากลูกค้า ตามรายละเอียดการสำรวจแบบสอบถามปี 2563

- 1) รายงานการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2563
- 2) รายงานแบบสำรวจความต้องการผลิตภัณฑ์ไม้สักจากสวนป่าปลูกขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2563

### แผนงานด้านลูกค้าและการตลาดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568

การจัดทำแผนงานด้านลูกค้าและการตลาด ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568 (ระยะ 5 ปี) ได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของหลักเกณฑ์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านลูกค้าและการตลาด นำมากำหนด 2 แผนงาน สรุปได้ดังนี้

#### แผนงานที่ 1 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่มีต่อองค์กร

มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของลูกค้า โดยการกำหนดลูกค้าที่สำคัญและวิธีการมีส่วนร่วมตามระดับความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อกัน เพื่อให้มีกระบวนการดำเนินงานที่เชื่อมโยง กับลูกค้าและการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ

#### แผนงานที่ 2 พัฒนาปรับปรุงสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงสินค้า โดยการกำหนดลูกค้าที่สำคัญ ปรับปรุงสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าปัจจุบัน, ลูกค้าอดีต, ลูกค้าอนาคต และลูกค้าคู่แข่ง

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

แผนงานด้านลูกค้าและการตลาด	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ
				2564	2565	2566	2567	2568		
1. สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร	1.1 เพื่อสร้างความความพึงพอใจและลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	1) ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.ทุกปี	- จัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - กำหนดเป้าหมาย ในปี 65 ตอบแบบสำรวจจากกลุ่ม ลูกค้า 4 กลุ่ม ดังนี้ 1. ลูกค้าปัจจุบัน 2. ลูกค้าอดีต 3. ลูกค้าอนาคต 4. ลูกค้าคู่แข่ง จากฐานข้อมูลลูกค้า ณ ปัจจุบัน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5% ทุกปี	- เสนอ แผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5% - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	- จัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - เสนอแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5% - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	ส.ต. ออป.ภาคทุกภาค	300,000.-		
		2) ศึกษาความไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.	ลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าทุกปี	- จัดทำแผนปฏิบัติการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - กำหนดเป้าหมาย ในปี 65 ตอบแบบสำรวจจากกลุ่ม ลูกค้า 4 กลุ่ม ดังนี้ 1. ลูกค้าปัจจุบัน 2. ลูกค้าอดีต 3. ลูกค้าอนาคต 4. ลูกค้าคู่แข่ง จากฐานข้อมูลลูกค้า ณ ปัจจุบัน ลดลง ร้อยละ 5% ทุกปี	- เสนอ แผนปฏิบัติการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ลดลงร้อยละ 5% - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	- จัดทำแผนปฏิบัติการ ลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - เสนอ แผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผน ปฏิบัติการ ลดลงร้อยละ 5% - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	ส.ต. ออป.ภาคทุกภาค	300,000.-		

แผนงานด้านลูกค้าและการตลาด	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ
				2564	2565	2566	2567	2568		
	1.2 เพื่อสร้างความรับรู้และเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ อ.อ.ป. ของลูกค้า	3) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. (2.1) เพิ่ม/พัฒนาช่องทางสื่อสารการตลาด (2.2) การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. อย่างละ 1 กิจกรรม/	- จัดทำแผนปฏิบัติการ 1. เพิ่ม/พัฒนาช่องทางสื่อสารการตลาด เช่น Facebook page, instargram, You tube, google search, Tiktok 2. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล เช่น (1) การฝึกอบรมด้านการขาย การให้บริการ (2) การฝึกอบรมด้านสินค้าและบริการของหน่วยงานโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำสินค้าและบริการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. ได้อย่างถูกต้อง	- เสนอ แผนปฏิบัติการ 1. เพิ่ม/พัฒนาช่องทางสื่อสารการตลาด 2. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	- จัดทำแผนปฏิบัติการ เสนอ แผนปฏิบัติการ 1. เพิ่ม/พัฒนาช่องทางสื่อสารการตลาด 2. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ			ส.ธต. อป.ภาคทุกภาค	300,000.-

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

แผนงานด้านลูกค้าและการตลาด	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ
				2564	2565	2566	2567	2568		
2. เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	สำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	มีสินค้าแบบใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</li> <li>- ออกแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอ แผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ระดมความคิดเห็นตามแบบสำรวจ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการ เสนอ แผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ระดมความคิดเห็นตามแบบสำรวจ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จำนวน 2 แบบ</li> <li>- ทดสอบตลาด โดยนามผลิตภัณฑ์ต้นแบบของปี 2565 (Prototype) วางจำหน่าย พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายทั้งระยะยาว และเป้าหมายปี 2565-2568</li> <li>- สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการ เสนอ แผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ระดมความคิดเห็นตามแบบสำรวจ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- กำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ</li> <li>- ทดสอบตลาด โดยนามผลิตภัณฑ์ต้นแบบของปี 2565 (Prototype) วางจำหน่าย พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายทั้งระยะยาว และเป้าหมายปี 2565-2568</li> <li>- สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ</li> </ul>	ส.ธต. อ.อ.ป.ภาค	300,000	

แผนงานด้านลูกค้าและการตลาด	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ
				2564	2565	2566	2567	2568		
2. เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	สำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	มีสินค้าแบบใหม่		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ</li> <li>- ทดสอบตลาด โดยนำผลิตภัณฑ์ต้นแบบของปี 2565 (Prototype) วางจำหน่ายพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายทั้งระยะยาว และเป้าหมายปี 2565-2568</li> <li>- สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้อ.อ.ป. ทราบ</li> </ul>				ส.ธต. ออป.ภาค	300,000.-

### แนวทางการถ่ายทอดแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้สู่การปฏิบัติงาน

การถ่ายทอดแผนงานด้านลูกค้าและการตลาด ติดตาม ประเมินผลของแผนงานด้านลูกค้า และการตลาดของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568 ยึดหลัก การมีบทบาทหน้าที่ ในการมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน ตามแผนงานฯ โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ โดยที่สำนักธุรกิจการตลาดทำหน้าที่ รวบรวมวิเคราะห์ และสรุปในภาพรวมของแผนงานเสนอต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการ ที่เกี่ยวข้อง ในการให้ข้อคิดเห็น และกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกำหนดขอบเขตของการ ถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนงานฯ ดังนี้

1 การถ่ายทอด โดยกำหนดให้มีการทบทวนแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดเป็นประจำทุกปี มีการถ่ายทอด แผนงานฯ แก่ลูกค้าและการตลาดทั้งภายในและภายนอก อ.อ.ป. ให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้สามารถผลักดันผลการ ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสำรวจการรับรู้ และเข้าใจแผนงานฯ ของลูกค้าและ การตลาดอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

2 การติดตามเป็นกระบวนการและวิธีการในการกำกับกับการปฏิบัติงานโครงการ/แผนงาน ภายใต้อำนวยการด้าน ลูกค้าและการตลาดของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ โดยมี กระบวนการติดตามผลอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง กระบวนการทำงานของ แต่ละแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนงานฯ ที่กำหนดไว้

การประเมินผล (ตามแนวทาง PDCA : Plan Do Check Act) เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด การกำกับกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติเพื่อ แก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นการประเมินผลกระทบทั้งทางตรง/ทางอ้อม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้จะได้มีการทบทวนกระบวนการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนงานฯ เป็นประจำทุกปีเพื่อให้ เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### แผนปฏิบัติการแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564-2568

แผนปฏิบัติการ 1 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรโครงการ

- 1) ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.
- 2) ศึกษาความไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.
- 3) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป.
  - (3.1) เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด
  - (3.2) การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล

## แผนงานที่ 2 พัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

โครงการ สํารวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าปัจจุบัน, ลูกค้าอดีต, ลูกค้าอนาคต และลูกค้าคู่แข่ง เกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการ โดยมีการระบุกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง รวมทั้งกำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัด ดังนี้

### กรอบระยะเวลาการติดตามและประเมินผล

สำหรับระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามผล เป็นไปดังนี้

- ระยะเวลาตามไตรมาสเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานรายแผนงาน
- ระยะเวลาสิ้นสุดปี (ปี พ.ศ. 2564) เพื่อทบทวนปรับแผนงานสำหรับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนดำเนินงานที่กำหนด
- ระยะเวลาสิ้นสุดปีของแผนฯ (ปี พ.ศ. 2568) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ และเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำนโยบายเพื่อการจัดทำแผนฉบับต่อไป เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
			2564	2565	2566	2567	2568	
แผนงานที่ 1 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร								
1	ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.	เพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ทุกปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.</li> <li>- กำหนดเป้าหมาย ในปี 65</li> </ul> ตอบแบบสำรวจจากกลุ่มลูกค้า 4 กลุ่ม ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลูกค้าปัจจุบัน</li> <li>2. ลูกค้าอดีต</li> <li>3. ลูกค้าอนาคต</li> <li>4. ลูกค้าคู่แข่ง</li> </ol> จากฐานข้อมูลลูกค้า ณ ปัจจุบัน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5% ทุกปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอ แผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5%</li> <li>- สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.</li> <li>- เสนอแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5%</li> <li>- สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ</li> </ul>	ส.รต. ออป.ภาค		



แผนปฏิบัติการ 1 ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

ตัวชี้วัด เจริญคุณภาพ มีแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

เป้าหมาย มีแผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ครบถ้วนสมบูรณ์

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2564												ผู้รับผิดชอบ			
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				ปี 2565 -2568		
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1.	จัดทำแผนปฏิบัติ การเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - กำหนดเป้าหมาย ในปี 65 ตอบแบบสำรวจจากกลุ่มลูกค้า 4 กลุ่ม ดังนี้ 1. ลูกค้าปัจจุบัน 2. ลูกค้าอดีต 3. ลูกค้าอนาคต 4. ลูกค้าคู่แข่ง  จากฐานข้อมูลลูกค้า ณ ปัจจุบัน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5% ทุกปี	←															ทุกหน่วยงาน
2.	เสนอ อ.อ.ป. อนุมัติ														↔		
3.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ														↔		

งบประมาณ : -บาท

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

แผนปฏิบัติการ 1 ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ เพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

เป้าหมาย เพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2565												ปี 2566 -2568	ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4						
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1.	เสนอ แผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ	←→															ทุกหน่วยงาน
2.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5%				←→												
3.	รวบรวมแบบสอบถามให้ ส.สต. ภายในเดือนพฤศจิกายน												←→				
4.	สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ให้ อ.อ.ป. ทราบ	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ตามแผนปฏิบัติการ													ส.สต.		

งบประมาณ : -

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

แผนปฏิบัติการ 1 ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ เพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

เป้าหมาย เพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2566 - 2568											ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.	
1	จัดทำแผนปฏิบัติการ เพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการ กับ อ.อ.ป.	←	→												ทุก หน่วยงาน
2	เสนอ แผนปฏิบัติการ ประจำปี ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ	←	→												
3	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%				←	→									
4	รวบรวมแบบสอบถามให้ ส.ธต. ภายในเดือน พฤศจิกายน										←	→			
5	สรุปผลการดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุ ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ ให้ อ.อ.ป. ทราบ	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ตามแผนปฏิบัติการ											ส.ธต.		

งบประมาณ : 300,000.- บาท

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
			2564	2565	2566	2567	2568	
<b>แผนงานที่ 1 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร</b>								
2	ศึกษาความไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.	ลดความไม่พึงพอใจของลูกค้า ทุกปี	- จัดทำแผนปฏิบัติการ ลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - กำหนดเป้าหมาย ในปี 65 ตอบแบบสำรวจจากกลุ่มลูกค้า 4 กลุ่ม ดังนี้ 1. ลูกค้าปัจจุบัน 2. ลูกค้าอดีต 3. ลูกค้าอนาคต 4. ลูกค้าคู่แข่ง จากฐานข้อมูลลูกค้า ณ ปัจจุบัน ลดลง ร้อยละ 5% ทุกปี	- เสนอ แผนปฏิบัติการลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ลดลงร้อยละ 5% - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	- จัดทำแผนปฏิบัติการ ลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - เสนอ แผนปฏิบัติการเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ลดลงร้อยละ 5% - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	- เสนอ แผนปฏิบัติการลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ลดลงร้อยละ 5% - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	ส.ธต. ออ.ป.ภาค	

แผนปฏิบัติการ 2 ศึกษาลดความไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ มีแผนปฏิบัติการลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

เป้าหมาย มีแผนปฏิบัติการลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ครบถ้วนสมบูรณ์

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2564												ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				ปี 2565 -2568	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1.	จัดทำแผนปฏิบัติ การลดความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. - กำหนดเป้าหมาย ในปี 65 ตอบแบบสำรวจจากกลุ่มลูกค้า 4 กลุ่ม ดังนี้ 1. ลูกค้าปัจจุบัน 2. ลูกค้าอดีต 3. ลูกค้าอนาคต 4. ลูกค้าคู่แข่ง  จากฐานข้อมูลลูกค้า ณ ปัจจุบัน ลดลง ร้อยละ 5% ทุกปี	←													→	ทุก หน่วยงาน
2.	เสนอ อ.อ.ป. อนุมัติ													↔		
3.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ													↔		

งบประมาณ : -

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

แผนปฏิบัติการ 2 ศึกษาความไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

ตัวชี้วัด เจริญคุณภาพ ลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

เป้าหมาย ลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2565												ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				ปี 2566-2568	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1.	เสนอ แผนปฏิบัติการลดความพึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ	←→														ทุกหน่วยงาน
2.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ลดลงขึ้นร้อยละ 5%			←→												
3.	รวบรวมแบบสอบถามให้ ส.สต. ภายในเดือนพฤศจิกายน											←→				
4.	สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ให้ อ.อ.ป. ทราบ	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ตามแผนปฏิบัติการ												ส.สต.		

งบประมาณ : -

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

แผนปฏิบัติการ 2 ศึกษาความไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.

ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ ลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

เป้าหมาย ลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2566 - 2568												ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1.	จัดทำแผนปฏิบัติการ ลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือบริการกับ อ.อ.ป.	←→														ทุกหน่วยงาน
2.	เสนอ แผนปฏิบัติการ ประจำปี ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ	←→														
3.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5%				←→											
4.	รวบรวมแบบสอบถามให้ ส.ธต. ภายในเดือน พฤศจิกายน											←→				
5.	สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ให้ อ.อ.ป. ทราบ	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ตามแผนปฏิบัติการ												ส.ธต.		

งบประมาณ : 300,000.- บาท

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
			2564	2565	2566	2567	2568	
แผนงานที่ 1 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร								
3	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. (1) เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด (2) การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. อย่างละ 1 กิจกรรม/	- จัดทำแผนปฏิบัติการ (1) เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด เช่น Facebook page, instagram, You tube, google search, Tiktok (2) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล เช่น (2.1) การฝึกอบรมด้านการขาย การให้บริการ (2.2) การฝึกอบรมด้านสินค้าและบริการของหน่วยงานโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คาปรึกษา แนะนำสินค้าและบริการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. ได้อย่างถูกต้อง	- เสนอ แผนปฏิบัติการ (1) เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด (2) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	- จัดทำแผนปฏิบัติการ เสนอแผนปฏิบัติการ (1) เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด (2) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ - สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	ส.อ.ต. อ.อ.ป.ภาค		



แผนปฏิบัติการ 3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป.

(3.1) เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด

(3.2) การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล

ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด และการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล

เป้าหมาย มีแผนปฏิบัติการเพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาดและการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล ครบถ้วนสมบูรณ์

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2564											ผู้รับผิดชอบ			
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			ปี 2565 -2568		
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.			ธ.ค.	
1.	- จัดทำแผนปฏิบัติการ 1. เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด เช่น Facebook page, instargram, You tube, google search, Tiktok 2. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล เช่น (1) การฝึกอบรมด้านการขาย การให้บริการ (2) การฝึกอบรมด้านสินค้าและบริการของหน่วยงาน โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คาปรึกษา แนะนำสินค้าและบริการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. ได้อย่างถูกต้อง	←													→	ทุกหน่วยงาน
2.	เสนอ อ.อ.ป. อนุมัติ													↔		
3.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ													↔		

งบประมาณ : -

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน



แผนปฏิบัติการ 3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป.

(3.1) เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด

(3.2) การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล

ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ มีการเพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด และการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล

เป้าหมาย มีการเพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาดและการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล ครบถ้วนสมบูรณ์ อย่างละ 1 กิจกรรม ทุกปี

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2566 - 2568												ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1	จัดทำแผนปฏิบัติการ 1. เพิ่ม/ พัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด เช่น Facebook page, instargram, You tube, google search, Tiktok  2. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการขายของผู้ปฏิบัติงาน ไปสู่ระดับสากล เช่น (1) การฝึกอบรมด้านการขาย การให้บริการ (2) การฝึกอบรมด้านสินค้าและบริการของหน่วยงานโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คาปรึกษา แนะนำสินค้าและบริการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป. ได้อย่างถูกต้อง	←→														ทุกหน่วยงาน
2	เสนอ แผนปฏิบัติการ ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ	←→														
3	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ				←→											
4	รวบรวมแบบสอบถามให้ ส.รต. ภายในวันที่ 25 ธันวาคม												←→			
5	สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ให้ อ.อ.ป. ทราบ	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ตามแผนปฏิบัติการ												ส.รต.		

งบประมาณ : 300,000.- บาท

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
			2564	2565	2566	2567	2568	
แผนงานที่ 2 เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า								
4	สำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	มีสินค้าแบบใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</li> <li>- ออกแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอ แผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</li> <li>- และแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ที่จัดทำในปี 2564</li> <li>- ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ระดมความคิดเห็นตามแบบสำรวจ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- กำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ</li> <li>- ทดสอบตลาด โดยนามลิตภัณฑ์ ต้นแบบของปี 2565 (Prototype) วางจำหน่ายพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายทั้งระยะยาว และเป้าหมายปี 2565-2568</li> <li>- สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการเสนอ แผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</li> <li>- และแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ</li> <li>- ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ</li> <li>- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ระดมความคิดเห็นตามแบบสำรวจ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- กำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ</li> <li>- ทดสอบตลาด โดยนามลิตภัณฑ์ ต้นแบบของปี 2565 (Prototype) วางจำหน่ายพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายทั้งระยะยาว และเป้าหมายปี 2565-2568</li> <li>- สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส.รต.</li> <li>- ออ.ป.ภาค</li> </ul>		

แผนปฏิบัติการ 3 สำนวความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการสำวความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เป้าหมาย มีแผนปฏิบัติการสำวความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2564												ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				ปี 2565-2568	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1.	- จัดทำแผนปฏิบัติการสำวความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - ออกแบบสำวความต้องการซื้อสินค้าและบริการ	←											→		ทุกหน่วยงาน	
2.	เสนอ อ.อ.ป. อนุมัติ													↔		
3.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ													↔		

งบประมาณ : -

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

**แผนปฏิบัติการ 3** สำนวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

**ตัวชี้วัด** เจริญคุณภาพ มีผลสำวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

และกำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ

**เป้าหมาย** มีผลสำวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และกำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2565												ผู้รับผิดชอบ			
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				ปี 2566-2568		
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1.	เสนอแผนปฏิบัติการสำวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และแบบสำวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ที่จัดทำในปี 2564 ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ	←→														ทุกหน่วยงาน	
2.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	←→															
3.	ระดมความคิดเห็นตามแบบสำวจ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า									↔							
4.	กำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ									↔							
5.	ทดสอบตลาด โดยนำผลิตภัณฑ์ต้นแบบของปี 2565 (Prototype) วางจำหน่ายพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายทั้งระยะยาว และเป้าหมายปี 2565-2566												←→				
6.	สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ตามแผนปฏิบัติการ													ส.ธต.		

งบประมาณ : -

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

**แผนปฏิบัติการ 3** สํารวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  
**ตัวชี้วัด** เชิงคุณภาพ มีผลสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  
 และกำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ  
**เป้าหมาย** มีผลสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และกำหนดการสร้าง  
 ต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ

ที่	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรมย่อย	ระยะเวลาดำเนินงาน ปี 2566 - 2568												ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1.	จัดทำแผนปฏิบัติการสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และแบบสำรวจความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ของ อ.อ.ป. ให้ อ.อ.ป. อนุมัติ	←→														ทุกหน่วยงาน
2.	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	←→														
3.	ระดมความคิดเห็นตามแบบสำรวจ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า									←→						
4.	กำหนดการสร้างต้นแบบ (Prototype) /พัฒนาสินค้า จำนวน 2 แบบ									←→						
5.	ทดสอบตลาดโดยนำผลิตภัณฑ์ต้นแบบของปี 2565 (Prototype) วางจำหน่ายพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายทั้งระยะยาว และเป้าหมายปี 2567-2568											←→				
6.	สรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะให้ อ.อ.ป. ทราบ	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ตามแผนปฏิบัติการ												ส.ธต.		

งบประมาณ : 300,000.- บาท

ผู้รับผิดชอบ : ทุกหน่วยงาน

#### 4.3 ความเชื่อมโยงของแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดในการดำเนินงานด้านต่างๆ

อ.อ.ป. มีการนาเสียงของลูกค้าที่สำคัญมาจากช่องทางต่างๆ ที่ อ.อ.ป. เปิดไว้ ไม่ว่าจะเป็น ข้อร้องเรียน ทั้งในเรื่องความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือ ความไม่โปร่งใสในการทางาน ฯลฯ จะกำหนดให้มีการหารือร่วมกันในการประชุมผู้บริหารระดับสูง และสายงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าว เพื่อแก้ไขปัญหาทั้งในระดับเฉพาะหน้า รวมถึงทบทวนแผนงานด้านลูกค้าและการตลาดระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งกำหนด แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แผนดำเนินการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2564		
วิสัยทัศน์	เป็นผู้จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565	
พันธกิจ	1) พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์ที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า 2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม 3) ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้ 4) วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ 5) ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบ พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ สร้างกำไรพอเลี้ยงองค์กร ไม่เป็นภาระต่อรัฐ 6) พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน 7) สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 8) พัฒนารัฐกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนารัฐกิจท่องเที่ยว	
กลุ่มเป้าหมาย	1. ประชาชน 2. ผู้ประกอบการ 3. พันธมิตร/ลูกค้า 4. ภาครัฐ 5. ชุมชน	
เป้าประสงค์	เพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าที่มีต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	เพื่อสร้างความรับรู้และเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ อ.อ.ป. ของลูกค้า
แผนดำเนินการ	สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร	พัฒนาปรับปรุงสินค้าและให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า



### การรับฟังลูกค้า

ในการวิเคราะห์ลูกค้าที่มีศักยภาพจะพิจารณาจากลูกค้าของ อ.อ.ป. ได้กำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้า และครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่เป็นลูกค้าในอนาคตของ อ.อ.ป. เพื่อค้นหาความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า โดยการใช้สื่อสังคมออนไลน์โซเชียลเน็ตเวิร์ก (Social Network) เช่น Web Board, Facebook และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ (www.fio.co.th) และร้องเรียนในระบบ e-petition เพื่อรับฟังลูกค้า สื่อสาร ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับพนักงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึงในแนวทางเดียวกัน ดังนี้

- 1) รับข้อร้องเรียน
- 2) แบบสำรวจความพึงพอใจ

โดยทั้ง 2 หัวข้อนี้ อ.อ.ป. ได้จัดทำเป็นคู่มือ และแนวทางการปฏิบัติเผยแพร่เป็นสาธารณะให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ศึกษาข้อมูลช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า อ.อ.ป. ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

แผนการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

กลุ่มธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	ลูกค้า	ช่องทางการรับฟัง (รับข้อร้องเรียน/สำรวจความพึงพอใจ)	วิธีการสื่อสาร
ด้านป่าไม้	- ไม้สัก - ไม้ยูคาลิปตัส - ไม้ยางพาราและน้ำยางพารา - ไม้ป่านอกโครงการ	- ประชาชน - ผู้ประกอบการ - พันธมิตร/คู่ค้า - ภาครัฐ - ชุมชน	1. กล้องรับความคิดเห็น 2. ทางโทรศัพท์เบอร์ 02-282-3243 หรือโทรสาร 02-629-9891 3. มาด้วยตัวเอง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 76 ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบฯ กทม. 10100 โทร. 0-2282-3243 -7 , โทรสาร 0-2282-4197 4. จดหมายส่งตรงเรียน ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 5. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต อ.อ.ป. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 76 ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบฯ กทม. 10100 โทร. 0-2282-3243 -7 , โทรสาร 0-2282-4197 6. โซเชียลเน็ตเวิร์ก (Social Network) - Website (www.fio.co.th) - Web Board (https://padlet.com/fiocenter/ry3glejv6uwdrqqc) - Social (https://www.facebook.com/ForestIndustryOrganization/) - E-mail (fieceter@gmail.com) 7. ร้องเรียนในระบบ e-petition - (http://petition.mnre.go.th/MNRE_PETITION_59/ )	นโยบาย มาตรการและแนวทางการจัดการเรื่องร้องเรียนการปฏิบัติงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ด้านอุตสาหกรรมไม้	- ไม้แปรรูป - ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน - บริการรักษาเนื้อไม้ (อบอบาน้ำยาไม้)			
ด้านท่องเที่ยว และอื่นๆ	- ด้านการท่องเที่ยว			

## กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)

### 6

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ปีบัญชี 2565 ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)
3. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & INNO)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลักการทำได้อย่างมีคุณภาพ	การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า “ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ” และ “มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

**ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ** : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาดำเนินนโยบาย ทิศทางยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ระดับ 1 Beginner	ระดับ 2 Intermediate	ระดับ 3 Sufficient	ระดับ 4 Progressive	ระดับ 5 Advance
เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมาย กรอบเกณฑ์ ระเบียบวิธีการทำงาน การสร้างความเข้าใจ	มีระบบกระบวนการแต่ยังไม่ครบถ้วนในทุกกระบวนการเกณฑ์การประเมินกระบวนการ	ระบบ กระบวนการมีความครบถ้วน และแสดงประสิทธิผลของกระบวนการถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย	การพัฒนาปรับปรุงระบบและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (ได้แก่ ความใส่ใจตรวจตรา วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และพัฒนาเพื่อให้ปัจจัยส่งผลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงนำประสิทธิผลของกระบวนการมาเป็นปัจจัยในการปรับปรุง) จนมีผลลัพธ์ดีกว่าที่กำหนด	การรู้เท่าทัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต (ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานของปัจจัย ส่งผลและสภาพแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมเพื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้นวัตกรรมใหม่ๆ มาเริ่มต้นทดลองใช้งานในหน่วยงาน) โดยผลลัพธ์ที่ได้อยู่ในระดับชั้นนำ
คู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบกระบวนการนั้นๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	มีการถ่ายทอดกระบวนการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร แต่ยังไม่มีการติดตามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม	มีระบบมาตรฐานเกณฑ์พร้อมรับคำสั่งการ ทำความเข้าใจซึ่งผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม	ความใส่ใจในการติดตามและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อปัญหา การเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการจัดการองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ริเริ่มพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน (ได้แก่ การประยุกต์ใช้งานการปรับปรุงแก้ไขและการนำแนวปฏิบัติที่ดีต่างๆ มาริเริ่มเพื่อช่วยให้ปัจจัยส่งผลมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นจนเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร)
การติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติ ไม่สม่ำเสมอ	มีการกำกับดูแลติดตามประเมินผลวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อแก้ไขและ/หรือปรับปรุงให้สามารถทำงานได้ตามปกติ	มีการติดตามตรวจสอบตามระบบที่เชื่อถือเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้ และมีการแก้ไขปรับปรุงระบบให้ทำงานได้ตามปกติ	มีวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า บูรณาการกับระบบกระบวนการอื่น	มีวัฒนธรรมของความเป็นเลิศ (ได้แก่ การที่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรใส่ใจติดตามและผลักดันหรือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพประสิทธิภาพขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน)

## 6.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

### วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น แนวทางการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015) และหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงนำนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีมาดำเนินการจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล

2. เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ตลอดจน กำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือยึดกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) เป็นต้น พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถสร้างการเติบโตที่สมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชนที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น OCCD Guidelines on Corporate Governance of State Owned Enterprise เป็นต้น
2. หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและกานำองค์กรที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศ เช่น สคร. เป็นต้น
3. นโยบายรัฐ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Tread) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรในปัจจุบัน

### หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร

1. การสนองบทบาทของภาครัฐ
  - 1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (ร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
  - 2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม (ร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
  - 3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 10)

**4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย**

4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 10)

**5. การเปิดเผยข้อมูล**

5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (ร้อยละ 7)

5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (ร้อยละ 1)

5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 2)

**6. คณะกรรมการ**

6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (ร้อยละ 2)

6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (ร้อยละ 2.5)

6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (ร้อยละ 3)

6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 2)

6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (ร้อยละ 2)

6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 4)

6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (ร้อยละ 1.5)

**7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**

7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 8)

**8. จรรยาบรรณ**

8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้รัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 8)

**9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม**

9.1 การจัดให้มีนโยบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 4)

9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 4)

9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (ร้อยละ 4)

**10. การติดตามผลการดำเนินงาน**

10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (ร้อยละ 5)

10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (ร้อยละ 5)



## 6.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

### วัตถุประสงค์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. รัฐวิสาหกิจสามารถมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ
2. รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด
3. รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายระยะยาว
4. รัฐวิสาหกิจสามารถการกำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญใน 2 ด้านหลัก ได้แก่

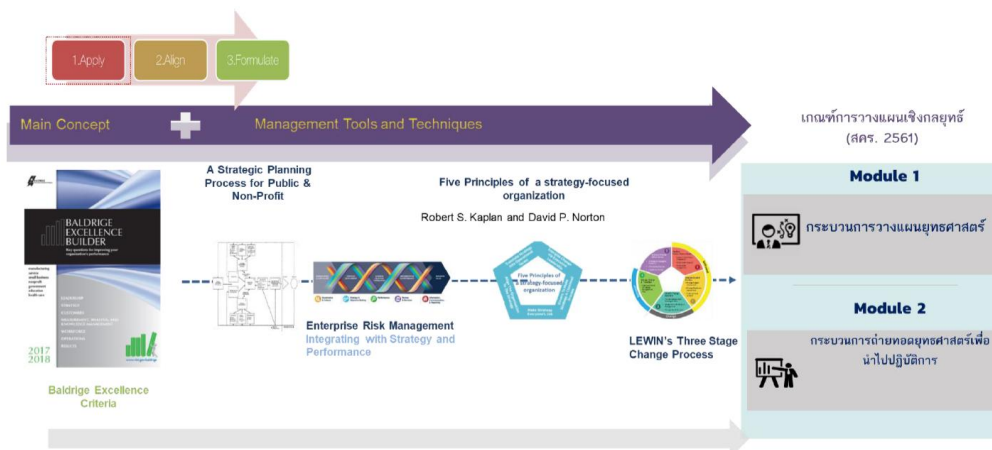
1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
  - 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
  - 2) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
  - 3) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
  - 4) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)
2. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ
  - 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)
  - 6) กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)
  - 7) กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring &

Review)

### หลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
  - 1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 5)
  - 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (ร้อยละ 10)
  - 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร (ร้อยละ 5)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
  - 2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (ร้อยละ 5)
  - 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (ร้อยละ 2.5)
  - 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (ร้อยละ 2.5)

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
  - 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์ (ร้อยละ 2.5)
  - 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (ร้อยละ 5)
  - 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (ร้อยละ 2.5)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)
  - 4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (ร้อยละ 5)
  - 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (ร้อยละ 5)
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)
  - 5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 5)
  - 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 5)
  - 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (ร้อยละ 10)
6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)
  - 6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 4)
  - 6.2 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy) (ร้อยละ 3)
  - 6.3 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (ร้อยละ 4)
  - 6.4 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (ร้อยละ 4)
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
  - 7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 5)
  - 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 5)
  - 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (ร้อยละ 5)





### 6.3 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

#### วัตถุประสงค์การประเมิน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. เพื่อส่งเสริมให้องค์กรตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
2. นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งหมดนี้ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

#### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก

1. COSO 2013- internal Control
2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018

#### หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รัฐวิสาหกิจ ดังนี้

##### 1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

- 1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of internal control) (ร้อยละ 4)
- 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (ร้อยละ 3)
- 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (ร้อยละ 4)
- 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (ร้อยละ 2)
- 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (ร้อยละ 2)

##### 2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)

- 2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (ร้อยละ 0)
- 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (ร้อยละ 5)
- 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (ร้อยละ 0)
  - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย –การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์
- 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (ร้อยละ 10)
  - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

**3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)**

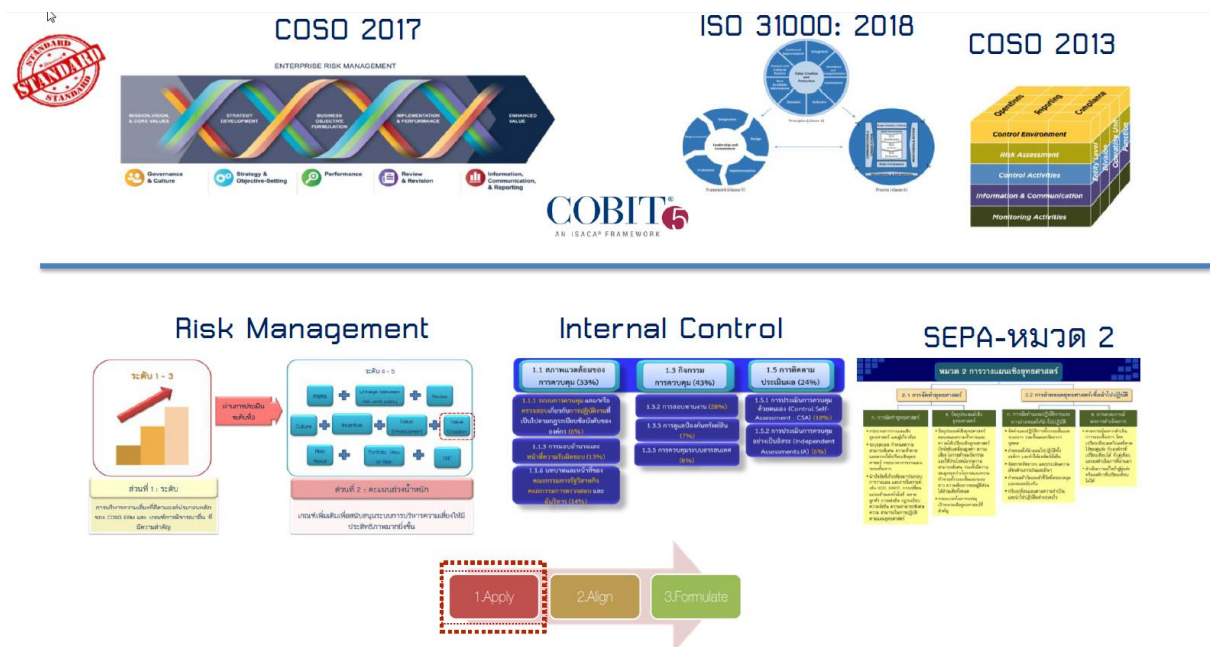
- 3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (ร้อยละ 5)
- 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (ร้อยละ 5)
- 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (ร้อยละ 5)
- 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (ร้อยละ 3)
- 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (ร้อยละ 5)
- 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (ร้อยละ 12)

**4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง**

- 4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (ร้อยละ 10)
- 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)
- 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (ร้อยละ 5)  
ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) (ร้อยละ 0)

**5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล**

- 5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)
- 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)
- 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)
- 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (ร้อยละ 4)



## 6.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)

### วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1. เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

### หลักเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย

#### **Module 1 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

##### **1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 5)

##### **2 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

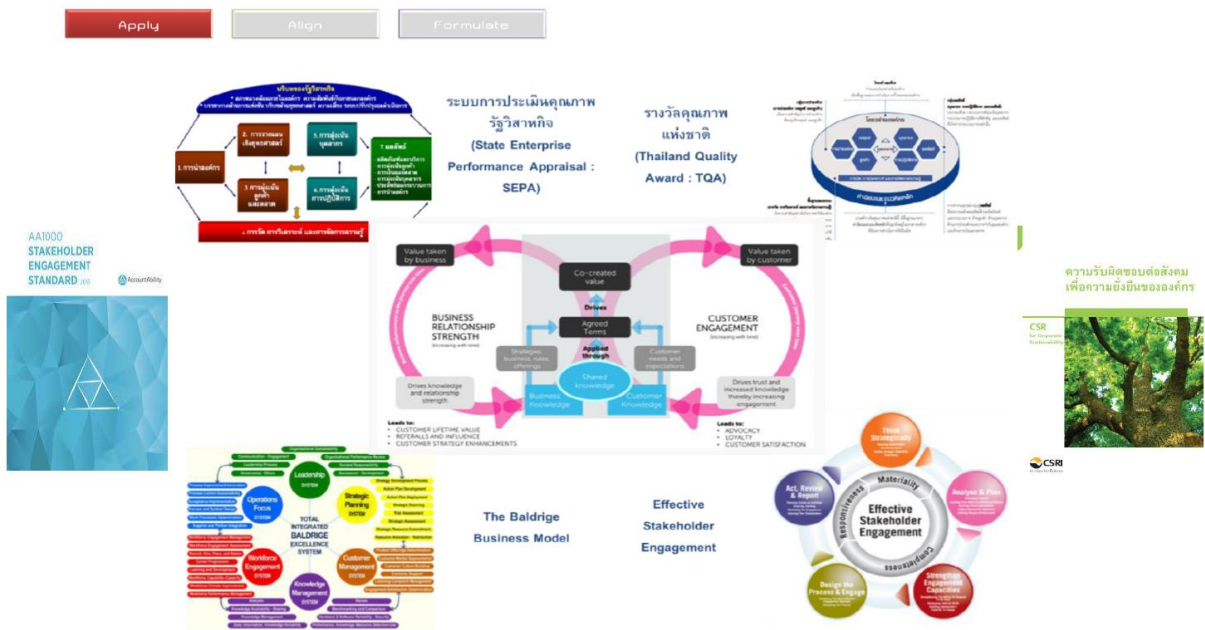
- 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (ร้อยละ 3)
- 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 3)
- 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (ร้อยละ 4)

##### **3 กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- 3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) (ร้อยละ 15)
  - 3.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 3.1.2 การกำหนดระดับ และรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (ร้อยละ 10)
  - 3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อม การจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting) (ร้อยละ 10)
  - 3.3.1 การติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการ
  - 3.3.2 การรายงานผล
  - 3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง

**Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า**

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
  - 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (ร้อยละ 10)
2. การจำแนกลูกค้า
  - 2.1 การจำแนกลูกค้า (ร้อยละ 5)
3. การรับฟังลูกค้า
  - 3.1 การรับฟังลูกค้า (ร้อยละ 5)
  - 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (ร้อยละ 5)
4. การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ
  - 4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ 10)
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
  - 5.1 การสนับสนุนลูกค้า (ร้อยละ 5)
  - 5.2 การสร้างความผูกพันและความภักดี (ร้อยละ 5)
  - 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (ร้อยละ 5)



## 6.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

### วัตถุประสงค์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงปรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน
2. รัฐวิสาหกิจมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
3. รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อสามารถเห็นข้อมูลประชาชนเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์ เกิด การใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน รวมถึงการให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว
4. รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ของหน่วยงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัยโดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร
5. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการหรือการกระทำทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อทำให้องค์กรปราศจากความเสียหาย และความเสียหายที่มีผลต่อความปลอดภัยของข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระวังป้องกันต่อการอาชญากรรม การโจมตี การบ่อนทำลาย การจารกรรม และความผิดพลาดต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของความปลอดภัยของข้อมูล ได้แก่ การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) การรักษาความคงสภาพของข้อมูลหรือความสมบูรณ์ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของข้อมูล (Availability)
6. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัยเพื่อพร้อมรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ผิดปกติ โดยที่มีการจัดทำแผนตอบสนองกับสถานการณ์ภัยพิบัติ (Incident Management Plan) และแผนกอบกู้สถานการณ์ภัยพิบัติ (Business Continuity Plan) เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการความพร้อมใช้ของระบบต่างๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจในการบริการ
7. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการบริหารจัดการ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มารีไซเคิล

## กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักเกณฑ์ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย กรอบการดำเนินงานของประเทศ เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น สรุปได้ดังนี้

หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น COBIT 5 ITIL ISO38500 ISO 27001 เป็นต้น

ทิศทาง นโยบาย กรอบการดำเนินงานของประเทศ เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

## หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 7 ด้าน ประกอบด้วย

### 1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)

1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (ร้อยละ 12.5)

1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) (ร้อยละ 12.5)

### 2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (ร้อยละ 9)

2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (ร้อยละ 8)

2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (ร้อยละ 8)

### 3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)

3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design) (ร้อยละ 10)

### 4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)

4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation) (ร้อยละ 10)

### 5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)

5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (ร้อยละ 4)

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (ร้อยละ 3)

5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (ร้อยละ 3)

**6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)**

- 6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (ร้อยละ 2.5)
- 6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) (ร้อยละ 2.5)
- 6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (ร้อยละ 2.5)
- 6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (ร้อยละ 2.5)

**7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)**

- 7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (ร้อยละ 5)
- 7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (ร้อยละ 5)



## 6.6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

### วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ดี อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร

2. มีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR โลก อีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards: TQA, Society for Human Resource Management: SHRM, Harvard Business Review: HBR, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี
2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน
3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR
4. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของ สคร.

### หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
  - 1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (ร้อยละ 30)
2. การบริหารทุนมนุษย์
  - 2.1 อัตรากำลัง (ร้อยละ 7.5)
  - 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (ร้อยละ 2.5)
  - 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 15)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์
  - 3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (ร้อยละ 15)
  - 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (ร้อยละ 10)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์
  - 4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม (ร้อยละ 5)
  - 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (ร้อยละ 2)
  - 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ร้อยละ 3)
  - 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ร้อยละ 10)



## 6.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO)

การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่

- การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) (น้ำหนักร้อยละ 40)
- การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) (น้ำหนักร้อยละ 60)

### การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่

1. การนำองค์กร (KM Leadership)
3. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources)
4. บุคลากร (People)
5. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
6. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process)
7. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results)

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

### วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการความรู้

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร
2. รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization: APO, American Productivity & Quality Center: APQC, International Organization for Standardization : ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการความรู้

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี
2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน
3. Lessons learned จากผลการประเมินของรัฐวิสาหกิจ ด้าน KM
4. ยุทธศาสตร์ของประเทศ

## หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

### 1. การนำองค์กร

- 1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (ร้อยละ 4)
- 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (ร้อยละ 4)

### 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

- 2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (ร้อยละ 2)
- 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (ร้อยละ 2)

### 3. บุคลากร

- 3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (ร้อยละ 3)
- 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (ร้อยละ 3)
- 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (ร้อยละ 2)

### 4. กระบวนการจัดการความรู้

- 4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (ร้อยละ 6)
- 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ร้อยละ 2)

### 5. กระบวนการปฏิบัติงาน

- 5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (ร้อยละ 2)
- 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (ร้อยละ 2)

### 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

- 6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (ร้อยละ 8)

## นวัตกรรม (Innovation Management: IM)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่

- 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness)
- 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value)

โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกระบบงาน ทุกกระบวนการและทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจ ทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูป ธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝังหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

### วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

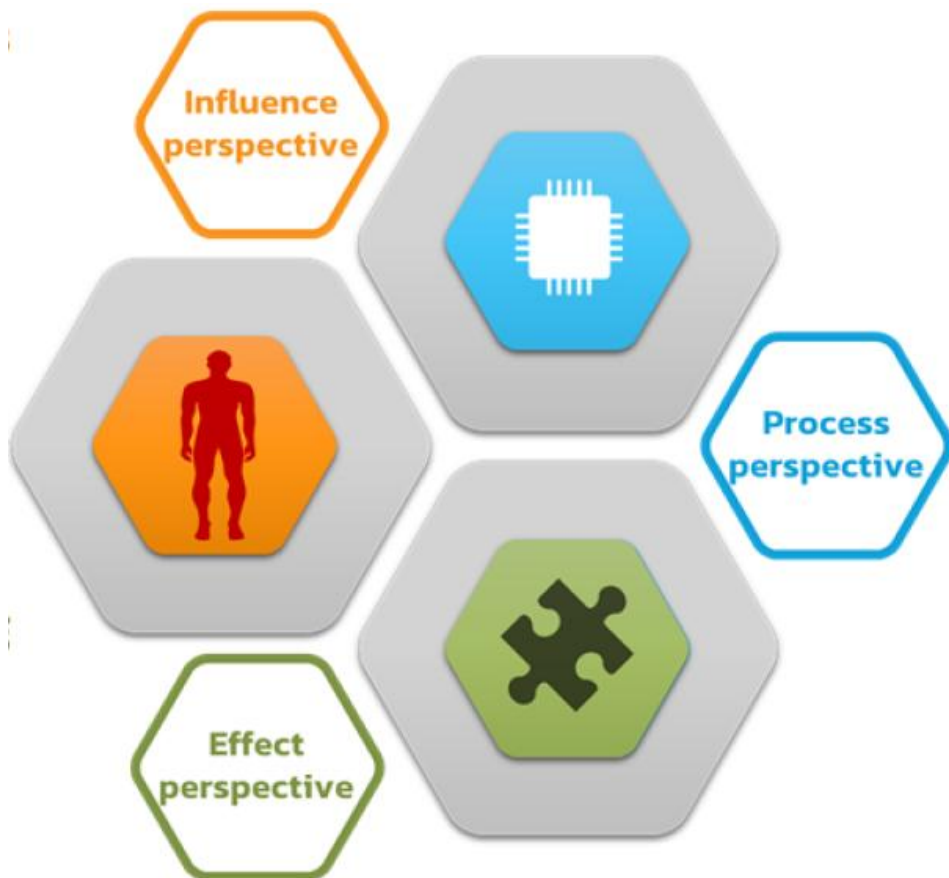
1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิดนวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก ต่อไป
2. รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง 7 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่
  - 1) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
  - 2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
  - 3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
  - 4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
  - 5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
  - 6) กระบวนการนวัตกรรม
  - 7) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม
3. รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
  - 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 5)
  - 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (ร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
  - 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (ร้อยละ 7)
  - 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (ร้อยละ 3)

3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
  - 3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (ร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
  - 4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
  - 5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (ร้อยละ 3.5)
  - 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (ร้อยละ 3.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม
  - 6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (ร้อยละ 4)
  - 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 4)
  - 6.3 การพัฒนานวัตกรรม (ร้อยละ 7)
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม
  - 7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน (ร้อยละ 10)



## 6.8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

### วัตถุประสงค์การประเมินการตรวจสอบภายใน

1. มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายใน และหน่วยรับตรวจ
2. รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 และเทียบเท่ามาตรฐานสากล
3. เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด รวมทั้งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการติดตาม ให้รัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินการตรวจสอบภายใน เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี
2. เกณฑ์การประเมินผลในปัจจุบัน
3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง

### หลักเกณฑ์การประเมินการตรวจสอบภายใน

1. คณะกรรมการตรวจสอบ
  - 1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (ร้อยละ 2)
  - 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (ร้อยละ 12)
  - 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (ร้อยละ 1)
2. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ)
  - 2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (ร้อยละ 3)
  - 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (ร้อยละ 3)
  - 2.3 ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังในทางวิชาชีพ (ร้อยละ 5)
  - 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (ร้อยละ 4)
3. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน)
 

การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

  - 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (ร้อยละ 5)
  - 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (ร้อยละ 10)
  - 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (ร้อยละ 5)
  - 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (ร้อยละ 15)
  - 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (ร้อยละ 15)





ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

3.6 การให้ความเชื่อมั่น (ร้อยละ 10)

3.7 การให้คำปรึกษา (ร้อยละ 5)

4. หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ

4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (ร้อยละ 5)

1	2	3	4
<p><b>คณะกรรมการตรวจสอบ (15%)</b></p> 	<p><b>หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (15%)</b></p> 	<p><b>หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (65%)</b></p> 	<p><b>หน่วยรับตรวจ ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)</b></p> 
<p>1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (2%) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (12%) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (1%)</p>	<p>2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (3%) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (3%) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (5%) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (4%)</p>	<p><b>การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</b> 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (5%) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (15%) <b>ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</b> 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (10%) 3.7 การให้คำปรึกษา (5%)</p>	<p>4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)</p>

# แผนการเงิน

## 7

### 7.1 การวิเคราะห์กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP : Economic Profit)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ในการจัดทำแผนดำเนินงาน ปี 2565 มีข้อมูลในการคำนวณ EP ดังนี้

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2565
กำไรสุทธิตามงบการเงิน	37,473,002.00
กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)	41,962,401.60
เงินทุน (Invested Capital (IC))	- 525,086,349.52
เงินกู้ (D)	-
เงินทุนจากผู้ถือหุ้น (E)	4,369,800,150.54
เงินกู้+เงินทุนจากผู้ถือหุ้น (D+E)	4,369,800,150.54
ต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้ (Kd)	0.00%
ต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke)	6.78%
สัดส่วนเงินกู้ต่อเงินทุนทั้งหมด $D/(D+E)$	0.00%
สัดส่วนเงินทุนผู้ถือหุ้นต่อเงินทุนทั้งหมด $E/(D+E)$	100.00%
$WACC = Kd(D/(D+E))+Ke(E/(D+E))$	6.78%
ต้นทุนเงินทุน = $IC*WACC$	- 35,600,854.50
$EP = NOPAT - CAPITAL CHARGE (IC*WACC)$	77,563,256.10

สรุปตัวแปรที่สำคัญที่นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างมูลค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2565 (Strategic Improvement Plan ; SIP) ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
<b>ด้านรายได้</b>	
1 ผลผลิตยางพารา	314.51
2 อุตสาหกรรมไม้	245.44
3 ไม้โตเร็ว	84.54
4 แผนเพิ่มรายได้อื่น (จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน)	21.98
<b>ด้านรายจ่าย</b>	
1 ต้นทุนของสินค้า	542.90
2 ต้นทุนอุตสาหกรรมไม้	185.54
3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	494.39
<b>ด้านต้นทุนเงินทุน</b>	
1 แผนลดสินค้าคงคลัง	140.00

## 7.2 ประมาณการงบกระแสเงินสด

อ.อ.ป. ได้จัดทำประมาณการงบกระแสเงินสด ประจำปี 2565 ดังนี้

งบประมาณการกระแสเงินสด ปี 2565 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้					
รายการ	ปี 2565				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวมทั้งสิ้น
<b>1. ประมาณการเงินสดรับ</b>					
1.1 รายได้จากขายสินค้าและบริการ (ขายเงินสด)	564,567,179.90	518,685,178.26	568,211,377.22	589,998,903.62	2,241,462,639.00
1.2 รายได้จากกิจการดำเนินงานอื่นๆ	26,482,280.50	23,338,280.50	23,574,780.50	24,257,280.50	97,652,622.00
1.3 รายได้อื่น ๆ	675,200.00	628,600.00	628,600.00	651,500.00	2,583,900.00
1.4 เงินชดเชยพื้นที่สวนป่าขุนแม่คำมี (ไม่อยู่ในงบกำไร)			83,579,445.00		83,579,445.00
1.5 เงินรับล่วงหน้า MOU ไม่โตเร็ว (ยังไม่มีสัญญา - พัฒนาปลูกใหม่)	325,696.00	14,000,000.00			14,325,696.00
1.6 เงินรับล่วงหน้า MOU ไม่โตเร็ว (ยังไม่มีสัญญา - ขยหน่อรอบ 2)		16,321,200.00			16,321,200.00
1.7 เงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต (500,000ไร่)	25,000,000.00				25,000,000.00
1.8 เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยูคาลิปตัส	47,543,380.00	18,489,600.00	722,624.00	-	66,755,604.00
1.9 เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้กระถิน (Acacia sp.)	27,714,904.00				27,714,904.00
<b>รวมประมาณการเงินสดรับ</b>	<b>692,308,640.40</b>	<b>591,462,858.77</b>	<b>676,716,826.72</b>	<b>614,907,684.12</b>	<b>2,575,396,010.00</b>
<b>2. ประมาณการเงินสดจ่าย</b>					
2.1 รายจ่ายลงทุน	93,598,300.00	128,461,400.00	90,642,600.00	169,230,700.00	481,933,000.00
2.1.1 งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานตามปกติ	58,545,500.00	119,698,200.00	82,238,600.00	135,614,700.00	396,097,000.00
- จัดหาทรัพย์สินอนุวัติรายปี	1,024,800.00	1,281,000.00	1,793,400.00	1,024,800.00	5,124,000.00
- แผนงาน ICT	2,250,600.00	7,877,100.00	6,751,800.00	5,626,500.00	22,506,000.00
- แผนงานปลูกสร้างสวนป่า	55,270,100.00	110,540,100.00	73,693,400.00	128,963,400.00	368,467,000.00
2.1.2 งบลงทุนผูกพัน	35,052,800.00	8,763,200.00	8,404,000.00	33,616,000.00	85,836,000.00
2.2 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	426,709,669.46	390,547,311.08	427,755,505.70	441,458,969.94	1,686,471,456.18
2.3 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	4,766,143.55	4,968,643.55	4,809,443.55	5,385,893.55	19,930,124.20
2.4 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	3,907,298.50	3,856,198.50	3,846,298.50	3,856,198.50	15,465,994.00
2.5 ค่าใช้จ่ายในการขาย	21,940,280.25	22,054,380.25	21,924,280.25	22,054,380.25	87,973,321.00
2.6 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	120,858,161.14	124,298,476.14	120,690,586.14	128,538,042.20	494,385,265.63
2.7 จ่ายคืนเงินรับล่วงหน้า (ครบกำหนดทำไม่ออก)	25,928,240.00	33,737,100.00			59,665,340.00
2.8 หัก ค่าเสื่อมราคา	2,870,792.60	2,794,304.84	2,872,730.99	2,901,611.57	11,439,440.00
2.9 หัก ต้นทุนการปลูกสร้างสวนป่า	29,537,600.00	29,945,900.00	33,468,000.00	35,718,639.55	128,670,139.55
2.10 หัก ค่าใช้จ่ายซ้อนในการดำเนินงานที่ไม่แปรรูปไม่และผลิตภัณฑ์	21,578,300.00	21,578,300.00	21,578,300.00	21,579,011.00	86,313,911.00
<b>รวมประมาณการเงินสดจ่าย</b>	<b>643,721,400.31</b>	<b>653,605,004.68</b>	<b>611,749,683.15</b>	<b>710,324,922.32</b>	<b>2,619,401,010.46</b>
3. เงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่าย หรือ (จ่ายมากกว่ารับ)	48,587,240.09	- 62,142,145.92	64,967,143.57	- 95,417,238.19	- 44,005,000.45
4. เงินสดคงเหลือต้นงวด	200,000,000.00	248,587,240.09	186,445,094.17	251,412,237.74	200,000,000.00
5. เงินสดคงเหลือปลายงวด	248,587,240.09	186,445,094.17	251,412,237.74	155,994,999.55	155,994,999.55

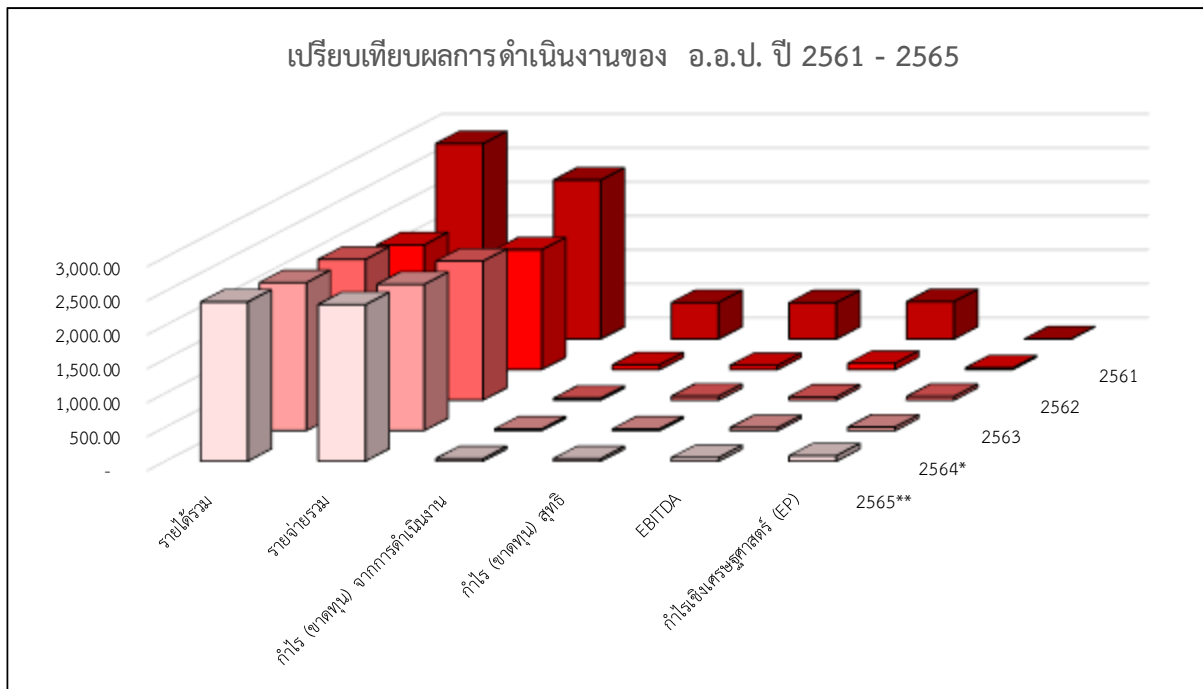


เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ปี 2561 - 2565

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2561	2562	2563	2564*	2565**
รายได้รวม	2,877.42	1,835.02	2,071.13	2,177.98	2,341.70
รายจ่ายรวม	2,340.43	1,763.64	2,043.59	2,153.46	2,304.23
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	536.99	71.37	27.54	24.52	37.47
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	535.44	61.10	56.97	24.52	37.47
EBITDA	552.49	90.65	46.92	43.46	51.02
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	2.39	25.99	53.97	53.54	77.56

\*\* ประมาณการ \*\*\* แผนงาน





## การประเมินผลและทบทวนแผน

### 8

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานปี 2565 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อ.อ.ป. กำหนดให้มีการตรวจสอบและประเมินผลรวมถึงการทบทวนแผน ดังนี้

#### การตรวจสอบภายใน

ดำเนินการโดยสำนักตรวจสอบภายใน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการตรวจสอบการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่สังกัด อ.อ.ป. ทั้งด้านการผลิต การจำหน่ายและด้านการบริหาร ในปัจจุบันมีการบริหารงานรวม 2 ฝ่าย

- 1) ฝ่ายตรวจสอบธุรกิจ และการปฏิบัติงาน
- 2) ฝ่ายตรวจสอบข้อมูลบัญชีและการเงิน และสารสนเทศ

สำนักตรวจสอบภายในจะตรวจสอบผลการดำเนินงานผลิต จำหน่าย ค่าใช้จ่ายตามแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้นของหน่วยงานต่าง ๆ เปรียบเทียบกับเป้าหมายและสอดคล้องกับระเบียบวิธีปฏิบัติของ อ.อ.ป. รายงานให้ผู้บริหารทราบ

นอกจากนี้ในปัจจุบันการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ยังต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง 2561 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- 5) กิจกรรมติดตามผล (Monitoring Activities)

#### การบริหารแผนและการประเมินผล

ในการบริหารงานภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565 จะใช้ระบบการบริหารแผนและการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

- หน่วยงานจัดทำแผนดำเนินงาน ประจำปี 2565 เสนอผู้อำนวยการพร้อมแผนปฏิบัติการ
- หน่วยงานทำบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงาน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานประจำปี 2565 โดยพิจารณาจาก นโยบาย อ.อ.ป. แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 แผนดำเนินงานของหน่วยงาน
- หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แผนการปรับบทบาทและภารกิจ อ.อ.ป. ปัญหาและอุปสรรค ให้สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ รายเดือน และรายไตรมาส
- สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ตรวจสอบรายงานผลการดำเนินของแต่ละหน่วยงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ วิเคราะห์ และประเมินผลให้ผู้บริหาร และนำเข้าสู่ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าหน่วยงานเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางกลยุทธ์ และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

- อ.อ.ป. รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน รายไตรมาส ให้คณะกรรมการตรวจสอบภายใน รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทราบ และพิจารณา
- เมื่อสิ้นปีบัญชี จะทำการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ตามตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลง โดยกำหนด คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานหน่วยงานรับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานว่ามีผลสัมฤทธิ์ เพียงใด มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานหรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด มีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ชัดเจนทั้งปริมาณ และคุณภาพ ทั้งทางตรง และทางอ้อม

### การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ในปี 2548 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้ อ.อ.ป. เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยการทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการระหว่างประธานคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ผู้อำนวยการกับ กระทรวงการคลัง และกระทรวงเจ้าสังกัด กำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตามที่ตกลง และประกาศผลคะแนนเมื่อสิ้นปีบัญชี ในระหว่างปีจะมีการประเมินผลเป็นรายไตรมาส โดยระบบประเมินผลนี้จะส่งผลให้ อ.อ.ป. มีการปรับตัว และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงจะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด อ.อ.ป. มากขึ้น เพราะเป็นการใช้ระบบแรงจูงใจ (Incentive System) กำหนดผลตอบแทนพิเศษให้กับรัฐวิสาหกิจที่ผลการดำเนินงานดีขึ้น

- ปีบัญชี 2548 เป็นปีแรกที่ อ.อ.ป. เข้าสู่ระบบประเมินผลอยู่ในช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ผลการประเมิน คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (สาขาเกษตรฯ) โดยบริษัทที่ปรึกษา บริษัท ทริส คอปเปอร์เรชั่น จำกัด คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ส.คร.) ได้กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่

1. การดำเนินงานตามนโยบาย
2. ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
3. การบริหารจัดการองค์กร
  - บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
  - การบริหารความเสี่ยง
  - การควบคุมภายใน
  - การตรวจสอบภายใน
  - การบริหารจัดการสารสนเทศ
  - การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในปี 2551 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ให้นำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) มาใช้เพื่อต่อยอดการประเมินผล ทำให้ระบบประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบบริหารจัดการองค์กร มีรัฐวิสาหกิจที่ใช้ระบบนี้ประเมินผล จำนวน 33 แห่ง (อ.อ.ป. อยู่ในระบบนี้) และระบบ SEPA จำนวน 22 แห่ง

ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ส.คร. จึงได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็งและข้อด้อยของทั้ง 2 ระบบ รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่ และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้ในระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563

การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE – AM ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area)

- การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ

คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรายสาขา (Sub – Pac)

2. ด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)
- การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)
- การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)
- การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
- การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management :

KM & INNO)

- การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

สำหรับผลคะแนนผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. การประเมินปี 2552 2553 2554 2555 2556 2557 2558 2559 2560 2561 2562 2563 ได้ระดับคะแนน 3.69 3.85 3.41 2.45 2.24 3.23 2.68 2.06 3.20 2.94 3.06 2.95 ตามลำดับ

- การประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 7/2564 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2564 มีมติให้ร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปีบัญชี 2565 เบื้องต้น ดังนี้

**1. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์**

1.1 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.1.1 แผนจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ สังกม และสิ่งแวดล้อม

- 1) การดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่า ปี 2563 - 2564

1.1.2 แผนงานส่งเสริมและอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ

- 1) การปลูกหญ้าและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์
- 2) การอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมและหายากในพื้นที่สวนป่า

1.2 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง

1.2.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

- 1) ร้อยละภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง
- 2) ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน

1.3 การดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป.

## 2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

### ตัวชี้วัดทางการเงิน

- 2.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)
- 2.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

### ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

- 2.3 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 และแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2565
  - 1) โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่า (เชิงสังคม)
  - 2) กิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ (เชิงสังคม)
  - 3) กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (เชิงสังคม)
  - 4) กิจกรรมจัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ (เชิงสังคม)
  - 5) กิจกรรมการเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ (เชิงพาณิชย์)
  - 6) โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า (เชิงพาณิชย์)
  - 7) กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) (เชิงพาณิชย์)
  - 8) กิจกรรมระบบการควบคุมการขนย้ายของสินค้าไม้ (CoC) (เชิงพาณิชย์)
  - 9) กิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ไม้อย่างนาราชาแห่งไพร (เชิงสังคม)
- 2.4 ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มของ อ.อ.ป. (Product Champion)
- 2.5 ความสำเร็จในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ อ.อ.ป.

## 3. หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)

- 3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร  
(Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
- 3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)
- 3.3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน  
(Risk Management & Internal Control : RM & IC)
- 3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)
- 3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
- 3.6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)
- 3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม  
(Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)
  - การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)
  - นวัตกรรม (Innovation Management: IM)
- 3.8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

### การทบทวนแผน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปี 2565 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระหว่างปี อาจจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนดำเนินงานได้ เพื่อให้สามารถรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการ แบบปรับตัวได้ ยืดหยุ่น และเพื่อป้องกันความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้น อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีมาตรการทบทวนแผนดำเนินงาน ดังนี้

1. ทุกเดือน สรุปผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย/ทบทวนแผน
2. ทุกไตรมาส สรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของ อ.อ.ป. เปรียบเทียบกับเป้าหมายรายงานคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
3. จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มมูลค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (SIP) ปี 2565 ขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ และรายงานคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทุกไตรมาส และมีการทบทวนแผน
4. ดำเนินการปรับกลยุทธ์เมื่อผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมากเกินไป หรือผลการดำเนินงานสูงเกินกว่าเป้าหมายมากเกินไป
5. เมื่อสภาวะอุตสาหกรรม สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ทางการเมือง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง ให้ประชุมดำเนินการทบทวนแผนทุกครั้ง
6. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2565 มีการศึกษา และเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงอยู่เสมอ เมื่อมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะควบคุมไม่ได้ ให้ประชุมดำเนินการทบทวนแผนทุกครั้ง





**חכמות**

งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ประจำปี 2565  
องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ (จําแนกตามหน่วยงาน).

รายการ	หน่วยงานผลิต						รวม สายธุรกิจ	หน่วยงานสาขาบริการ							รวม สาขาบริการ	อ.ล.ป.								
	อ.ป.เหนือ	อ.ป.กลาง	อ.ป.เพื่อล่าง	อ.ป.ได้	ส.คช	ส.คช		ส.บ.บ.	ส.ค.ส.	ส.บง	ส.น.พ.	ส.ก.ม.	ส.ว.ป.	ส.ส.ต.										
<b>1. รายได้</b>																								
1.1 รายได้จากขายสินค้าและบริการ	619.04	297.39	501.44	331.15	28.67	2,241.46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,241.46	
1.2 รายได้จากดำเนินงานอื่นๆ	5.26	3.38	4.48	59.33	2.13	78.48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97.65	
<b>รวม</b>	<b>624.30</b>	<b>300.76</b>	<b>505.92</b>	<b>390.48</b>	<b>30.80</b>	<b>2,319.94</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,339.12</b>	
<b>2. รายจ่าย</b>																								
2.1 ต้นทุนของสินค้าขายและบริการ	412.53	199.70	382.02	287.85	26.07	1,686.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,686.47	
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	25.42	9.32	14.11	9.27	-	58.13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87.97	
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	94.61	63.94	57.34	60.08	23.54	346.67	66.24	7.19	19.40	11.77	6.94	36.17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	494.39	
2.4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ	5.05	1.15	2.64	9.07	1.02	19.93	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.93	
<b>รวม</b>	<b>537.61</b>	<b>274.12</b>	<b>456.10</b>	<b>366.27</b>	<b>50.63</b>	<b>2,111.20</b>	<b>66.24</b>	<b>7.19</b>	<b>19.40</b>	<b>11.77</b>	<b>6.94</b>	<b>36.17</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>2,238.76</b>	
3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	86.68	26.65	49.82	41.21	(19.82)	208.74	(66.24)	(7.19)	(19.40)	(11.77)	(6.94)	(36.17)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(10.67)	(158.38)	50.36
<b>4. รายได้ - รายจ่ายอื่น</b>																								
4.1 รายได้อื่นๆ	1.72	-	0.13	0.29	0.28	2.58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.58	
4.2 รายจ่าย CSR	6.01	3.08	4.22	0.80	0.30	14.58	0.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.98	
4.3 รายจ่ายอื่นๆ	0.16	0.08	0.19	0.05	0.00	0.48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.48	
<b>5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>82.23</b>	<b>23.49</b>	<b>45.55</b>	<b>23.69</b>	<b>(19.84)</b>	<b>196.26</b>	<b>(66.64)</b>	<b>(7.19)</b>	<b>(19.40)</b>	<b>(11.77)</b>	<b>(6.94)</b>	<b>(36.17)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>(10.67)</b>	<b>37.47</b>	
<b>6. รายได้รวม</b>	<b>626.02</b>	<b>300.76</b>	<b>506.06</b>	<b>390.76</b>	<b>31.09</b>	<b>2,322.53</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,341.70</b>	
<b>7. รายจ่ายรวม</b>	<b>543.78</b>	<b>277.27</b>	<b>460.51</b>	<b>367.07</b>	<b>50.93</b>	<b>2,126.27</b>	<b>66.64</b>	<b>7.19</b>	<b>19.40</b>	<b>11.77</b>	<b>6.94</b>	<b>36.17</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>29.85</b>	<b>2,304.23</b>	

**งบประมาณรายได้ - ใช้จ่าย ประจำปี 2565**  
**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

รายการ	ปี 2565				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวมทั้งสิ้น
<b>1. รายได้</b>					
1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	564,567,180	518,685,178	568,211,377	589,998,904	2,241,462,639
1.2 รายได้จากการทำงานอื่น ๆ	26,482,281	23,338,281	23,574,781	24,257,281	97,652,622
<b>รวม</b>	<b>591,049,460</b>	<b>542,023,459</b>	<b>591,786,158</b>	<b>614,256,184</b>	<b>2,339,115,261</b>
<b>2. ใช้จ่าย</b>					
2.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	426,709,669	390,547,311	427,755,506	441,458,970	1,686,471,456
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	21,940,196	22,054,296	21,924,196	22,053,634	87,972,321
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	120,858,247	124,298,561	120,690,671	128,538,788	494,386,266
2.4 ค่าใช้จ่ายการทำงานอื่น ๆ	4,766,144	4,968,644	4,809,444	5,385,894	19,930,124
<b>รวม</b>	<b>574,274,255</b>	<b>541,868,811</b>	<b>575,179,816</b>	<b>597,437,285</b>	<b>2,288,760,167</b>
<b>3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>16,775,205</b>	<b>154,648</b>	<b>16,606,342</b>	<b>16,818,899</b>	<b>50,355,094</b>
<b>4. รายได้ - ใช้จ่ายอื่น</b>					
4.1 รายได้อื่น	675,200	628,600	628,600	651,500	2,583,900
4.2 ใช้จ่าย csr	3,786,899	3,735,799	3,725,899	3,735,799	14,984,394
4.3 ใช้จ่ายอื่น	120,400	120,400	120,400	120,400	481,600
<b>5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>13,543,107</b>	<b>(3,072,951)</b>	<b>13,388,644</b>	<b>13,614,200</b>	<b>37,473,000</b>
6. ยอดรวมค่าเสื่อมราคา ที่รวมอยู่ในข้อ 2 , 4.2 และ 4.3	2,870,793	2,794,305	2,872,731	2,901,612	11,439,440
<b>7. รายได้รวม</b>	<b>591,724,660</b>	<b>542,652,059</b>	<b>592,414,758</b>	<b>614,907,684</b>	<b>2,341,699,161</b>
<b>8. ใช้จ่ายรวม</b>	<b>578,181,554</b>	<b>545,725,009</b>	<b>579,026,114</b>	<b>601,293,484</b>	<b>2,304,226,161</b>

1.1 งบประมาณรายจ่าย

1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			การจำหน่าย - รายได้		
	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน
ธุรกิจป่าไม้															
1.1.1 ไม้ซุงสัก															
1  ไม้แปนออกโครงการ	275	6,000	1,650,000	375	6,000	2,250,000	125	6,000	750,000	75	6,000	450,000	850	6,000	5,100,000
	275	6,000	1,650,000	375	6,000	2,250,000	125	6,000	750,000	75	6,000	450,000	850	6,000	5,100,000
1.1.2 ไม้ซุงกระยาสูบ	800	1,988	1,590,000	813	2,003	1,627,500	838	2,018	1,690,000	825	2,003	1,652,500	3,275	2,003	6,560,000
1  ไม้แปนออกโครงการ	800	1,988	1,590,000	813	2,003	1,627,500	838	2,018	1,690,000	825	2,003	1,652,500	3,275	2,003	6,560,000
1.1.4 ผลผลิตจากสวนป่า															
1  ไม้สัก	14,014	9,002	126,155,800	14,014	9,002	126,155,800	14,064	9,002	126,605,800	14,064	9,002	126,605,800	56,156	9,002	505,523,200
2  ไม้เต็งรีว	12,897	940	12,124,500	18,603	959	17,830,500	25,689	972	24,976,500	30,266	978	29,611,880	87,454	967	84,543,380
3  ไม้เต็งดำ	-	-	22,561,375	-	-	96,000	-	-	96,000	-	-	92,000	-	-	22,845,375
4  ยางพารา	1,706,945	43	73,517,317	1,128,582	42	47,029,711	2,129,470	42	89,945,900	2,502,160	42	104,014,081	7,467,157	42	314,507,009
4.1 ยางพาราแผ่น	1,04,278	47	4,901,046	67,203	47	3,158,563	101,051	47	4,749,395	109,540	47	5,148,380	382,072	47	17,957,384
4.2 ยางก้อนถ้วย	175,189	25	4,379,716	194,545	25	4,863,618	304,117	25	7,602,914	440,110	25	11,002,752	1,113,960	25	27,849,000
4.3 น้ำมันยางพารา	1,427,479	45	64,236,555	866,834	45	39,007,530	1,724,302	45	77,593,590	1,952,510	45	87,862,950	5,971,125	45	268,700,625
รวมธุรกิจป่าไม้															
ธุรกิจอุตสาหกรรม															
1.1.5 ไม้แปรรูป															
1.1.5.1 ไม้แปรรูปซุงสักสวนป่า(สน.ฟ.)	42,265	924	39,046,733	42,265	924	39,046,733	42,265	924	39,046,733	42,265	924	39,046,733	169,058	924	156,186,930
	39,522	952	37,642,733	39,522	952	37,642,733	39,522	952	37,642,733	39,522	952	37,642,733	158,088	952	150,570,930
1.1.5.2 ไม้แปรรูปซุงสัก สวนป่าออกโครงการ(สน.ฟ.)	300	700	210,000	300	700	210,000	300	700	210,000	300	700	210,000	1,200	700	840,000
1.1.5.3 ไม้แปรรูปซุงสัก สวนป่าออกโครงการ(สน.ฟ.)	1,550	310	480,000	1,550	310	480,000	1,550	310	480,000	1,550	310	480,000	6,200	310	1,920,000
1.1.5.4 ไม้แปรรูปกระยาสูบ(สน.ฟ.)	893	800	714,000	893	800	714,000	893	800	714,000	893	800	714,000	3,570	800	2,856,000
1.1.6 ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน(สน.ฟ.)															
1.1.6.2 ผลิตภัณฑ์	31,640	703	22,254,000	31,640	703	22,254,000	31,640	703	22,254,000	31,640	703	22,254,000	126,560	703	89,016,000
	2,665	2,003	5,337,750	2,665	2,003	5,337,750	2,665	2,003	5,337,750	2,665	2,003	5,337,750	10,660	2,003	21,351,000
1.1.6.3 ไม้ประสาน	28,975	584	16,916,250	28,975	584	16,916,250	28,975	584	16,916,250	28,975	584	16,916,250	115,900	584	67,665,000
1.1.7 บริการรักษาพันธุ์ไม้	1,350	43	58,500	1,350	43	58,500	1,350	43	58,500	1,350	43	58,500	5,400	43	234,000
1.1.7.2 ไม้แปรรูป	1,200	45	54,000	1,200	45	54,000	1,200	45	54,000	1,200	45	54,000	4,800	45	216,000
1.1.7.3 ไม้แปรรูป	150	30	4,500	150	30	4,500	150	30	4,500	150	30	4,500	600	30	18,000
ธุรกิจท่องเที่ยว															
1.1.8 รายได้การท่องเที่ยว															
ธุรกิจอื่น															
1.1.9 ซื้อมาไม่แปรรูป															
รวม	76,330	-	564,567,180	76,442	-	518,685,178	76,217	-	568,211,377	76,155	-	589,998,904	305,143	-	2,241,462,639

1.1 งบประมาณรายจ่าย

1.1.1 รายได้จากภาษีเงินได้และบริการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			การจำหน่าย - รายได้		
	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ราคา	จำนวนเงิน
รายละเอียดประกอบ ไม้ได้ชำ															
1.1.4 ผลผลิตจากสวนป่า															
1 ไม้สัก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 ไม้โตเร็ว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 ไม้ไผ่	-	-	22,561,375	-	-	96,000	-	-	-	-	-	92,000	-	-	22,845,375
- ไม้ยางพารา (ไร่)	1,311	15,000	19,665,375	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,311	15,000	19,665,375
- ไม้ตะเคียน	724	4,000	2,896,000	24	4,000	96,000	24	4,000	96,000	23	4,000	92,000	795	4,000	3,180,000
- ไม้พยอม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2.งบประมาณรายจ่าย

2.1 งบประมาณผลิตและค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและบริการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			การผลิต - ต้นทุนผลิต		
	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน
ธุรกิจป่าไม้															
2.1.1 ไม้ซุงสัก	275	2,385	655,818	475	1,798	853,818	175	3,276	573,287	75	5,710	428,287	1,000	2,511	2,511,210
1 ไม้ป่านอกโรงงาร	275	2,385	655,818	475	1,798	853,818	175	3,276	573,287	75	5,710	428,287	1,000	2,511	2,511,210
2.1.2 ไม้ซุงกระยาเลย	925	1,110	1,026,938	950	1,128	1,071,938	975	1,145	1,116,467	950	1,128	1,071,467	3,800	1,128	4,286,811
1 ไม้ป่านอกโรงงาร	925	1,110	1,026,938	950	1,128	1,071,938	975	1,145	1,116,467	950	1,128	1,071,467	3,800	1,128	4,286,811
2.1.4 ผลิตดอกสามป้า	19,424	3,786	73,535,274	19,424	3,786	73,535,274	19,474	3,785	73,700,032	19,474	3,785	73,700,032	77,796	3,785	294,470,612
1 ไม้สัก	19,424	3,786	73,535,274	19,424	3,786	73,535,274	19,474	3,785	73,700,032	19,474	3,785	73,700,032	77,796	3,785	294,470,612
2 ไม้เตย	12,897	711	9,167,648	18,603	712	13,237,626	25,689	711	18,252,931	30,266	701	21,227,439	87,454	708	61,885,643
3 ไม้ตะข่า	-	-	21,932,458	-	-	138,658	-	-	138,658	-	-	137,590	-	-	22,347,363
4 ขงพารา	1,706,945	33	55,746,499	1,128,582	33	37,186,462	2,129,470	32	69,196,629	2,502,160	32	80,021,652	7,467,157	32	242,151,242
4.1 ขงพาราเด่น	1,042,278	34	3,581,257	67,203	34	2,306,155	101,051	34	3,472,219	109,540	34	3,763,557	382,072	34	13,123,188
4.2 ขงท้อมด้วย	175,189	22	3,853,529	194,545	23	4,539,473	304,117	22	6,766,013	440,110	22	9,762,871	1,113,960	22	24,921,885
4.3 ไม้ขงพารา	1,427,479	34	48,311,713	866,834	35	30,340,834	1,724,302	34	58,958,398	1,952,510	34	66,495,225	5,971,125	34	204,106,169
รวมธุรกิจป่าไม้															
ธุรกิจอุตสาหกรรม															
2.1.5 ไม้แปรรูป	46,580	668	31,114,981	46,580	668	31,114,981	46,580	668	31,114,981	46,580	668	31,114,981	186,318	668	124,459,925
2.1.5.1 ไม้แปรรูปซุงสักสามป้า (ลบ.ฟ.)	43,837	676	29,613,684	43,837	676	29,613,684	43,837	676	29,613,684	43,837	676	29,613,684	175,348	676	118,454,735
2.1.5.2 ไม้แปรรูปซุงสักป่านอกโรงงาร (ลบ.ฟ.)	300	352	105,600	300	352	105,600	300	352	105,600	300	352	105,600	1,200	352	422,400
2.1.5.3 ไม้แปรรูป.สท. ป่านอกโรงงาร(ลบ.ฟ.)	1,550	424	657,484	1,550	424	657,484	1,550	424	657,484	1,550	424	657,484	6,200	424	2,629,937
2.1.5.4 ไม้แปรรูปกระยาเลย(ลบ.ฟ.)	893	827	738,213	893	827	738,213	893	827	738,213	893	827	738,213	3,570	827	2,952,853
2.1.6 ผลิตก๊อช - เครื่องเรือน (ลบ.ฟ.)	32,990	527	17,398,159	32,990	527	17,398,159	32,990	527	17,398,159	32,990	527	17,398,159	131,960	527	69,592,635
2.1.6.2 ผลิตก๊อช	2,665	1,599	4,261,490	2,665	1,599	4,261,490	2,665	1,599	4,261,490	2,665	1,599	4,261,490	10,660	1,599	17,045,961
2.1.6.3 ไม้ประสาน	28,975	453	13,136,669	28,975	453	13,136,669	28,975	453	13,136,669	28,975	453	13,136,669	115,900	453	52,546,674
2.1.7 บริการรักษาเนื้อไม้	1,350	9	12,750	1,350	9	12,750	1,350	9	12,750	1,350	9	12,750	5,400	9	51,000
2.1.7.2 อปไม้	1,200	7	8,625	1,200	7	8,625	1,200	7	8,625	1,200	7	8,625	4,800	7	34,500
2.1.7.3 อัดน้ำยาไม้	150	28	4,125	150	28	4,125	150	28	4,125	150	28	4,125	600	28	16,500
ธุรกิจท่องเที่ยว															
2.1.8 การท่องเที่ยว	-	-	9,280,468	-	-	9,280,468	-	-	9,280,468	-	-	9,280,468	-	-	37,121,871
ธุรกิจอื่น															
2.1.9 ซ่อมขุดสินค้าไม้แปรรูป	-	-	228,677,500	-	-	228,677,500	-	-	228,677,500	-	-	228,677,500	-	-	914,710,000
รวม	82,120	-	448,548,492	82,345	-	412,507,634	82,070	-	449,461,861	81,945	-	463,070,325	328,478	-	1,773,588,313

2.งบประมาณรายจ่าย

2.1 งบประมาณการผลิตและค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและบริการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			การผลิต - ต้นทุนผลิต					
	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน
รายละเอียดประกอบไม้ตัด																		
2.1.4 ผลผลิตจากสวนป่า																		
1 ไม้สัก																		
2 ไม้โตเร็ว																		
3 ไม้โตช้า																		
- ไม้ยางพารา (ไร่)	1,311	15,895	21,932,458	-	-	138,658	-	-	138,658	-	-	137,590	-	-	-	-	-	22,347,363
- ไม้ตะเคียน	809	1,352	1,094,158	109	1,272	138,658	109	1,272	138,658	108	1,274	137,590	1,311	15,895	1,330	1,330	20,838,300	1,509,063
- ไม้พยอม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2.งบประมาณรายจ่าย

2.2 ปริมาณการขยายและต้นทุนสินค้าที่ขายและบริการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			การจำหน่าย - ต้นทุนขาย		
	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน
ธุรกิจป่าไม้															
2.2.1 ไม้ซุงอัด	275	2,385	655,818	375	2,013	754,818	125	4,006	500,787	75	5,710	428,287	850	2,753	2,339,710
1 ไม้ปานอกโครงการ	275	2,385	655,818	375	2,013	754,818	125	4,006	500,787	75	5,710	428,287	850	2,753	2,339,710
2.2.2 ไม้ซุงกระยาสูบ	800	1,162	929,679	813	1,172	952,179	838	1,190	996,708	825	1,181	974,208	3,275	1,176	3,852,774
1 ไม้ปานอกโครงการ	800	1,162	929,679	813	1,172	952,179	838	1,190	996,708	825	1,181	974,208	3,275	1,176	3,852,774
2.2.4 ผลผลิตจากสวนป่า	14,014	3,857	54,046,498	14,014	3,857	54,046,498	14,064	3,871	54,438,723	14,064	3,871	54,438,723	56,156	3,864	216,970,443
1 ไม้สัก	14,014	3,857	54,046,498	14,014	3,857	54,046,498	14,064	3,871	54,438,723	14,064	3,871	54,438,723	56,156	3,864	216,970,443
2 ไม้เต็งรีว	12,897	711	9,167,648	18,603	712	13,237,626	25,689	711	18,252,931	30,266	701	21,227,439	87,454	708	61,885,643
3 ไม้เต็งดำ	-	-	21,819,411	-	-	25,611	-	-	25,611	-	-	24,544	-	-	21,895,178
4 ยางพารา	1,706,945	33	55,746,499	1,128,582	33	37,186,462	2,129,470	32	69,196,629	2,502,160	32	80,021,652	7,467,157	32	242,151,242
4.1 ยางพาราต้น	1,04,278	34	3,581,257	67,203	34	2,306,155	101,051	34	3,472,219	109,540	34	3,763,557	382,072	34	13,123,188
4.2 ยางก้อนถ้วย	175,189	22	3,853,529	194,545	23	4,539,473	304,117	22	6,766,013	440,110	22	9,762,871	1,113,960	22	24,921,885
4.3 ไม้ยางพารา	1,427,479	34	48,311,713	866,834	35	30,340,834	1,724,302	34	58,958,398	1,952,510	34	66,495,225	5,971,125	34	204,106,169
รวมธุรกิจป่าไม้															
ธุรกิจอุตสาหกรรม															
2.2.5 ไม้แปรรูป	42,265	686	28,975,240	42,265	686	28,975,240	42,265	686	28,975,240	42,265	686	28,975,240	169,058	686	115,900,959
2.2.5.1 ไม้แปรรูปซุงสักสวนป่า (ตบ.ฟ.)	39,522	695	27,473,942	39,522	695	27,473,942	39,522	695	27,473,942	39,522	695	27,473,942	158,088	695	109,895,769
2.2.5.2 ไม้แปรรูปซุงสักปานอกโครงการ (ตบ.ฟ.)	300	352	105,600	300	352	105,600	300	352	105,600	300	352	105,600	1,200	352	422,400
2.2.5.3 ไม้แปรรูป.สท. ปานอกโครงการ(ตบ.ฟ.)	1,550	424	657,484	1,550	424	657,484	1,550	424	657,484	1,550	424	657,484	6,200	424	2,629,937
2.2.5.4 ไม้แปรรูปกระยาสูบ(ตบ.ฟ.)	893	827	738,213	893	827	738,213	893	827	738,213	893	827	738,213	3,570	827	2,952,853
2.2.6 ผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน (ตบ.ฟ.)	32,990	527	17,398,159	32,990	527	17,398,159	32,990	527	17,398,159	32,990	527	17,398,159	131,960	527	69,592,635
2.2.6.2 ผลิตภัณฑ์	2,665	1,599	4,261,490	2,665	1,599	4,261,490	2,665	1,599	4,261,490	2,665	1,599	4,261,490	10,660	1,599	17,045,961
2.2.6.3 ไม้กระดาน	28,975	453	13,136,669	28,975	453	13,136,669	28,975	453	13,136,669	28,975	453	13,136,669	115,900	453	52,546,674
2.2.7 บริการรักษาสีไม้	1,350	9	12,750	1,350	9	12,750	1,350	9	12,750	1,350	9	12,750	5,400	9	51,000
2.2.7.2 อบรมไม้	1,200	7	8,625	1,200	7	8,625	1,200	7	8,625	1,200	7	8,625	4,800	7	34,500
2.2.7.3 อบรมป่าไม้	150	28	4,125	150	28	4,125	150	28	4,125	150	28	4,125	600	28	16,500
ธุรกิจท่องเที่ยว															
2.2.8 การท่องเที่ยว	-	-	9,280,468	-	-	9,280,468	-	-	9,280,468	-	-	9,280,468	-	-	37,121,871
ธุรกิจไม้อื่น															
2.2.9 ซ่อมแซมสินค้าไม้แปรรูป	-	-	228,677,500	-	-	228,677,500	-	-	228,677,500	-	-	228,677,500	-	-	914,710,000
รวม	77,680	-	436,709,669	77,792	-	390,547,311	77,567	-	427,755,506	77,505	-	441,458,970	310,543	-	1,686,471,456



2.งบประมาณรายจ่าย

2.2 ปริมาณการขาดและต้นทุนสินค้าที่ขายและบริการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			การจำหน่าย - ต้นทุนขาย		
	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน	ปริมาณ	ต่อหน่วย	จำนวนเงิน
รายละเอียดประกอบไม่ได้ใช้															
<b>2.2.4 ผลผลิตจากสวนป่า</b>															
1 ไม้สัก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 ไม้เต็ง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 ไม้ไผ่	1,311	15,895	21,819,411	-	-	25,611	-	-	25,611	-	-	24,544	-	-	21,895,178
- ไม้ยางพารา (ไร่)	724	1,355	20,838,300	24	1,067	25,611	24	1,067	25,611	23	1,067	24,544	795	1,329	20,838,300
- ไม้ตะเคียน	-	-	981,111	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,056,878
- ไม้พยอม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

งบประมาณกระแสเงินสด ปี 2565

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ปี 2565				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวมทั้งสิ้น
<b>1. ประมาณการเงินสดรับ</b>					
1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ (ขายเงินสด)	564,567,180	518,685,178	568,211,377	589,998,904	2,241,462,639
1.2 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	26,482,281	23,338,281	23,574,781	24,257,281	97,652,622
1.3 รายได้อื่น ๆ	675,200	628,600	628,600	651,500	2,583,900
1.4 เงินชดเชยพื้นที่สวนป่าขุนแม่คำมี (ไม่อยู่ในงบกำไร)			83,579,445		83,579,445
1.5 เงินรับล่วงหน้า MOU ไม่โตเร็ว (ยังไม่มีสัญญา - พัฒนาปลูกใหม่)	325,696	14,000,000			14,325,696
1.6 เงินรับล่วงหน้า MOU ไม่โตเร็ว (ยังไม่มีสัญญา - ขายหนอรอบ 2)		16,321,200			16,321,200
1.7 เงินรับโครงการคาร์บอนเครดิต (500,000ไร่)	25,000,000				25,000,000
1.8 เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยูคาลิปตัส	47,543,380	18,489,600	722,624	-	66,755,604
1.9 MOU	27,714,904				27,714,904
					-
<b>รวมประมาณการเงินสดรับ</b>	<b>692,308,640</b>	<b>591,462,859</b>	<b>676,716,827</b>	<b>614,907,684</b>	<b>2,575,396,010</b>
<b>2. ประมาณการเงินสดจ่าย</b>					
2.1 รายจ่ายลงทุน	93,598,300	128,461,400	90,642,600	169,230,700	481,933,000
2.1.1 งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานตามปกติ	58,545,500	119,698,200	82,238,600	135,614,700	396,097,000
- จัดหาทรัพย์สินอเนกมัตติรายปี	1,024,800	1,281,000	1,793,400	1,024,800	5,124,000
- แผนงาน ICT	2,250,600	7,877,100	6,751,800	5,626,500	22,506,000
- แผนงานปลูกสร้างสวนป่า	55,270,100	110,540,100	73,693,400	128,963,400	368,467,000
2.1.2 งบลงทุนผูกพัน	35,052,800	8,763,200	8,404,000	33,616,000	85,836,000
2.2 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	426,709,669	390,547,311	427,755,506	441,458,970	1,686,471,456
2.3 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	4,766,144	4,968,644	4,809,444	5,385,894	19,930,124
2.4 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	3,907,299	3,856,199	3,846,299	3,856,199	15,465,994
2.5 ค่าใช้จ่ายในการขาย	21,940,280	22,054,380	21,924,280	22,054,380	87,973,321
2.6 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	120,858,161	124,298,476	120,690,586	128,538,042	494,385,266
2.7 จ่ายคืนเงินรับล่วงหน้า (ครบกำหนดทำไม่ออก)	25,928,240	33,737,100			59,665,340
2.8 หนี้ ค่าเสื่อมราคา	2,870,793	2,794,305	2,872,731	2,901,612	11,439,440
2.9 หนี้ ต้นทุนการปลูกสร้างสวนป่า	29,537,600	29,945,900	33,468,000	35,718,640	128,670,140
2.10 หนี้ ค่าใช้จ่ายซื้อต้นไม้ซุง อ.อ.ป.	21,578,300	21,578,300	21,578,300	21,579,011	86,313,911
<b>รวมประมาณการเงินสดจ่าย</b>	<b>643,721,400</b>	<b>653,605,005</b>	<b>611,749,683</b>	<b>710,324,922</b>	<b>2,619,401,010</b>
<b>3. เงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่าย หรือ (จ่ายมากกว่ารับ)</b>	<b>48,587,240</b>	<b>(62,142,146)</b>	<b>64,967,144</b>	<b>(95,417,238)</b>	<b>(44,005,000)</b>
<b>4. เงินสดคงเหลือต้นงวด</b>	<b>200,000,000</b>	<b>248,587,240</b>	<b>186,445,094</b>	<b>251,412,238</b>	<b>200,000,000</b>
<b>5. เงินสดคงเหลือปลายงวด</b>	<b>248,587,240</b>	<b>186,445,094</b>	<b>251,412,238</b>	<b>155,995,000</b>	<b>155,995,000</b>



วงเงินลงทุนที่ได้รับอนุมัติดำเนินการและอนุมัติเบิกจ่ายประจำปี 2565

ลำดับที่	รายการ	วงเงินอนุมัติดำเนินการ	วงเงินอนุมัติเบิกจ่าย
<b>1</b>	<b>งบลงทุนเพื่อดำเนินงานตามปกติ</b>	<b>396,097,000</b>	<b>396,097,000</b>
<b>1.1</b>	<b>ขออนุมัติรายปี</b>	<b>5,124,000</b>	<b>5,124,000</b>
(1)	ขอรวม : หมวดที่ดิน		
(2)	ขอรวม : หมวดสิ่งก่อสร้าง	2,696,000	2,696,000
2.1	สร้างใหม่		
2.2	สร้างใหม่ ( วงเงินต่ำกว่า 2,000,000.- บาท )	2,380,000	2,380,000
2.3	ต่อเติมเปลี่ยนแปลง		
2.4	ต่อเติมเปลี่ยนแปลง ( วงเงินต่ำกว่า 2,000,000.- บาท )	316,000	316,000
(3)	ขอรวม : หมวดเครื่องจักร		
3.1	เครื่องจักรและอุปกรณ์		
3.2	เครื่องจักรและอุปกรณ์ ( วงเงินต่ำกว่า 5,000,000.- บาท )		
(4)	ขอรวม : หมวดยานพาหนะ		
4.1	ยานพาหนะ		
4.2	ยานพาหนะ ( วงเงินต่ำกว่า 2,000,000.- บาท )		
(5)	ขอรวม : หมวดเครื่องใช้สำนักงาน / เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก	130,000	130,000
(6)	ขอรวม : หมวดลงทุนอื่น ๆ	516,000	516,000
(7)	ขอรวม : หมวดสำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	282,000	282,000
(8)	ขอรวม : หมวดสำรองในกรณีจำเป็นเร่งด่วน	1,500,000	1,500,000
<b>1.2</b>	<b>แผนงานระยะยาว ( แผนปฏิบัติการดิจิทัล )</b>	<b>22,506,000</b>	<b>22,506,000</b>
(1)	ขอรวม : หมวดเครื่องใช้สำนักงาน / เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก	20,464,000	20,464,000
(2)	ขอรวม : หมวดสำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	2,042,000	2,042,000
<b>1.3</b>	<b>แผนงานลงทุนปลูกสร้างสวนป่า</b>	<b>368,467,000</b>	<b>368,467,000</b>
(1)	ขอรวม : หมวดที่ดิน		
(2)	ขอรวม : หมวดสิ่งก่อสร้าง		
2.1	สร้างใหม่		
2.2	สร้างใหม่ ( วงเงินต่ำกว่า 2,000,000.- บาท )		
2.3	ต่อเติมเปลี่ยนแปลง		
2.4	ต่อเติมเปลี่ยนแปลง ( วงเงินต่ำกว่า 2,000,000.- บาท )		
(3)	ขอรวม : หมวดเครื่องจักร	5,650,000	5,650,000
3.1	เครื่องจักรและอุปกรณ์		
3.2	เครื่องจักรและอุปกรณ์ ( วงเงินต่ำกว่า 5,000,000.- บาท )	5,650,000	5,650,000
(4)	ขอรวม : หมวดยานพาหนะ		
4.1	ยานพาหนะ		
4.2	ยานพาหนะ ( วงเงินต่ำกว่า 1,000,000.- บาท )		
(5)	ขอรวม : หมวดเครื่องใช้สำนักงาน / เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก		
(6)	ขอรวม : หมวดลงทุนอื่น ๆ ( แผนงานปลูกสร้างสวนป่า )	362,252,000	362,252,000
(7)	ขอรวม : หมวดสำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	565,000	565,000
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>396,097,000</b>	<b>396,097,000</b>

สรุปงบประมาณลงทุนปี 2565

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ/แหล่งเงินทุน	วงเงินอนุมัติ (ล้านบาท)	
	ดำเนินการ	เบิกจ่าย
<b>จากเงินรายได้ อ.อ.ป.</b>	396,097,000	396,097,000
<b>งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ</b>		
1 <u>งบลงทุนขออนุมัติรายปี</u>	5,124,000	5,124,000
1.1 ที่ดิน		
1.2 สิ่งก่อสร้าง	2,696,000	2,696,000
1.3 เครื่องจักร		
1.4 เครื่องใช้สำนักงาน	130,000	130,000
1.5 ยานพาหนะ		
1.6 หมวดลงทุนอื่น ๆ	516,000	516,000
1.7 สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	282,000	282,000
1.8 สำรองในกรณีจำเป็นเร่งด่วน	1,500,000	1,500,000
2 <u>งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนระยะยาว</u>	390,973,000	390,973,000
(1) <u>แผนปฏิบัติการดิจิทัล</u>	22,506,000	22,506,000
1.1 เครื่องใช้สำนักงาน	20,464,000	20,464,000
1.2 สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	2,042,000	2,042,000
(2) <u>แผนงานปลูกสร้างสวนป่า</u>	368,467,000	368,467,000
2.1 สิ่งก่อสร้าง		
2.2 เครื่องจักร	5,650,000	5,650,000
2.3 เครื่องใช้สำนักงาน		
2.4 ยานพาหนะ		
2.5 เงินลงทุนปลูก ดูแลบำรุงรักษา พัฒนาสวนป่า	362,252,000	362,252,000
2.6 สำรองราคาในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	565,000	565,000
<b>จากเงินงบประมาณแผ่นดิน</b>	9,283,600	9,283,600
1 <u>งบลงทุนขออนุมัติรายปี</u> (งบประมาณแผ่นดิน)	7,728,600	7,728,600
โครงการข้างเคียงเพื่อการอนุรักษ์ ออป.ได้	7,728,600	7,728,600
2 <u>งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนงาน</u> (งบประมาณแผ่นดิน)	1,555,000	1,555,000
2.1 แผนงานดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า เพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑ์ไม้มีค่า ออป.กลาง	1,555,000	1,555,000
2.2 แผนงาน.....		
<b>รวมวงเงินลงทุนทั้งสิ้น</b>	<b>405,380,600</b>	<b>405,380,600</b>

**สรุปงบประมาณลงทุนประจำปี 2565 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
จำแนกตามแหล่งเงิน**

รายการ	รายละเอียด 1	รายละเอียด 2	รวม
<b>1. เงินรายได้</b>	-	<b>396,097,000</b>	<b>396,097,000</b>
- งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ	-	396,097,000	396,097,000
<b>1.1 งบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี</b>	-	5,124,000	5,124,000
1) ที่ดิน	-	-	-
2) สิ่งก่อสร้าง	-	2,696,000	2,696,000
3) เครื่องจักร	-	-	-
4) ยานพาหนะ	-	-	-
5) เครื่องใช้สำนักงาน	-	130,000	130,000
6) หมวดยางรถยนต์อื่น ๆ	-	516,000	516,000
7) สำรองกรณีจำเป็นเร่งด่วน	-	282,000	282,000
8) สำรองในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	-	1,500,000	1,500,000
<b>1.2 งบลงทุนที่จัดเป็นแผนระยะยาว</b>	-	390,973,000	390,973,000
1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล	-	22,506,000	22,506,000
1.1) เครื่องใช้สำนักงาน	-	20,464,000	20,464,000
1.2) สำรองในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	-	2,042,000	2,042,000
2) แผนงานปลูกสร้างสวนป่า	-	368,467,000	368,467,000
2.1) สิ่งก่อสร้าง	-	-	-
2.2) เครื่องจักร	-	5,650,000	5,650,000
2.3) ยานพาหนะ	-	-	-
2.4) เครื่องใช้สำนักงาน	-	-	-
2.5) เงินลงทุนซื้อปลูก ดูแลบำรุงรักษาสวนป่า	-	362,252,000	362,252,000
2.6) สำรองกรณีจำเป็นเร่งด่วน	-	-	-
2.7) สำรองในกรณีที่ราคาเปลี่ยนแปลง	-	565,000	565,000
<b>2. งบประมาณแผ่นดิน</b>	-	<b>9,283,600</b>	<b>9,283,600</b>
<b>1 งบลงทุนขออนุมัติรายปี (งบประมาณแผ่นดิน )</b>	-	<b>7,728,600</b>	<b>7,728,600</b>
<b>โครงการจ้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ ออป.ใต้</b>	-	<b>7,728,600</b>	<b>7,728,600</b>
<b>2 งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนงาน (งบประมาณแผ่นดิน )</b>	-	<b>1,555,000</b>	<b>1,555,000</b>
<b>2.1 แผนงานดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่า     เพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑ์ไม้มีค่า ออป.กลาง</b>	-	<b>1,555,000</b>	<b>1,555,000</b>
2.2 แผนงาน.....	-	-	-
2.3 แผนงาน.....	-	-	-
2.2 แผนงาน.....	-	-	-
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	-	<b>405,380,600</b>	<b>405,380,600</b>

สรุป งบลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ปี 2565  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
รวมแผนงานที่ 1 - 6

รายการ	แผนงานที่ 1	แผนงานที่ 2	แผนงานที่ 3	แผนงานที่ 4	แผนงานที่ 5	แผนงานที่ 6	รวม
1. ที่ดิน	-	-	-	-	-	-	-
2. สิ่งก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-
2.1 สร้างใหม่	-	-	-	-	-	-	-
2.2 ต่อเติมเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-	-
3. เครื่องจักรอุปกรณ์	-	3,362,500	-	762,500	1,525,000	-	5,650,000
3.1 เครื่องจักรอุปกรณ์	-	3,362,500	-	762,500	1,525,000	-	5,650,000
3.2 เครื่องใช้สำนักงาน	-	-	-	-	-	-	-
3.3 ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-	-
<b>รวมเงินลงทุนในทรัพย์สิน</b>	-	<b>3,362,500</b>	-	<b>762,500</b>	<b>1,525,000</b>	-	<b>5,650,000</b>
4. ค่าใช้จ่ายทางการ							
4.1 ดูแลสวนป่าแปลงเก่า (ทุกชนิดไม้)							
(1) ไม้สัก							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	158,848	59,521	25,726	219,900	49,572	5,521	519,088
- จำนวนเงิน	27,804,800	10,913,200	5,807,700	34,004,000	8,559,400	872,900	87,962,000
(2) ไม้ยางพารา							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	3,057	274	2,792	3,228	2,246	586	12,183
- จำนวนเงิน	5,288,573	646,632	5,255,700	7,279,295	4,862,600	703,200	24,036,000
(3) ไม้ยูคาลิปตัส							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	11,093	11,867	11,098	9,039	24,104	10,843	78,044
- จำนวนเงิน	4,139,491	5,848,866	10,324,500	4,153,691	10,958,752	9,597,700	45,023,000
(4) ไม้อื่น ๆ							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	2,630	3,800	5,083	8,201	40,751	3,333	63,798
- จำนวนเงิน	1,583,000	1,232,489	2,948,000	2,352,043	3,400,868	799,600	12,316,000
4.2 ปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก (รอบตัดฟันที่ 2)							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	3,581	3,922	400	714	100	-	8,717
- จำนวนเงิน	15,454,597	17,817,243	1,776,000	3,209,160	457,000	-	38,714,000
4.3 ไร่ปลูกใหม่ (ทุกชนิดไม้)							
(1) ไม้สัก							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	164	233	264	200	716	-	1,577
- จำนวนเงิน	749,000	1,034,900	1,204,100	914,000	3,193,000	-	7,095,000
(2) ไม้ยางพารา							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	-	-	-	-	-	-	-
- จำนวนเงิน	-	-	-	-	-	-	-
(3) ไม้ยูคาลิปตัส							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	1,108	83	3,163	1,774	3,087	2,453	11,668
- จำนวนเงิน	5,178,226	280,955	10,547,945	7,746,894	13,490,050	12,052,930	49,297,000
(4) ไม้อื่น ๆ							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	254	50	-	-	50	-	354
- จำนวนเงิน	2,113,000	457,000	-	-	822,000	-	3,392,000
4.4 ปลูกแทรก							
(1) ไม้อะคาเซีย (Acacia sp.) / ไม้ยางพารา							
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	41,718,921	19,543,005	523,943	27,907,626	6,714,928	-	96,408,423
- จำนวนเงิน	4,457,000	1,639,000	3,020,000	319,000	-	-	9,435,000
4.5 ค่าใช้จ่ายอำนวยการ	14,431,184	11,778,492	13,282,124	19,472,342	20,646,718	5,371,140	84,982,000
<b>รวมงบทำการ</b>	<b>81,198,871</b>	<b>51,648,777</b>	<b>54,166,069</b>	<b>79,450,425</b>	<b>66,390,388</b>	<b>29,397,470</b>	<b>362,252,000</b>

สรุปงบลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ปี 2565  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ : รวมแผนงานที่ 1 - 6

รายการ	รวม	อป.เหนือบน	อป.เหนือล่าง	อป.กลาง	อป.ตะวันออก	อป.ใต้
1. ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
2. สิ่งก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-
2.1 สร้างใหม่	-	-	-	-	-	-
2.2 ต่อเติมเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-
3. เครื่องจักรอุปกรณ์	5,650,000	-	2,600,000	-	3,050,000	-
3.1 เครื่องจักรอุปกรณ์	5,650,000	-	2,600,000	-	3,050,000	-
3.1 เครื่องใช้สำนักงาน	-	-	-	-	-	-
3.3 ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
<b>รวมเงินลงทุนในทรัพย์สิน</b>	<b>5,650,000</b>	<b>-</b>	<b>2,600,000</b>	<b>-</b>	<b>3,050,000</b>	<b>-</b>
4. ค่าใช้จ่ายทำการ						
4.1 ดูแลสวนป่าแปลงเก่า						
(1) ไม้สัก						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	519,088	297,583	153,125	52,867	12,415	3,098
- จำนวนเงิน	87,962,000	49,777,000	26,377,000	7,167,000	1,862,000	2,779,000
(2) ไม้ยางพารา						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	12,183	1,389	693	1,914	4,321	3,866
- จำนวนเงิน	24,036,000	3,278,000	833,000	4,517,000	8,960,000	6,448,000
(3) ไม้ยูคาลิปตัส						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	78,044	3,007	11,888	25,323	33,106	4,720
- จำนวนเงิน	45,023,000	590,000	4,308,000	14,933,000	20,114,000	5,078,000
(4) ไม้อื่น ๆ						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	63,798	24,381	4,739	19,150	2,140	13,388
- จำนวนเงิน	12,316,000	2,346,000	521,000	2,143,000	892,000	6,414,000
4.2 ปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก (รอบตัดพื้นที่ 2)						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	8,717	5,445	2,125	1,147	-	-
- จำนวนเงิน	38,714,000	24,035,000	9,437,000	5,242,000	-	-
4.3 รั้วปลูกใหม่						
(1) ไม้สัก						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	1,577	-	616	300	164	497
- จำนวนเงิน	7,095,000	-	2,736,000	1,371,000	749,000	2,239,000
(2) ไม้ยางพารา						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	-	-	-	-	-	-
- จำนวนเงิน	-	-	-	-	-	-
(3) ไม้ยูคาลิปตัส						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	11,668	-	331	2,672	6,872	1,793
- จำนวนเงิน	49,297,000	-	1,305,000	13,534,000	26,077,000	8,381,000
(4) ไม้อื่น ๆ						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	354	100	-	-	-	254
- จำนวนเงิน	3,392,000	1,279,000	-	-	-	2,113,000
4.4 ปลูกแทรก						
(1) ไม้อะคาเซีย (Acacia sp.) / ไม้ยางพารา						
- จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	3,423	-	-	-	-	3,423
- จำนวนเงิน	9,435,000	-	-	-	-	9,435,000
4.5 ค่าใช้จ่ายอำนวยการ	84,982,000	15,100,000	10,348,000	19,300,000	29,746,000	10,488,000
<b>รวมงบทำการ</b>	<b>362,252,000</b>	<b>96,405,000</b>	<b>55,865,000</b>	<b>68,207,000</b>	<b>88,400,000</b>	<b>53,375,000</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>367,902,000</b>	<b>96,405,000</b>	<b>58,465,000</b>	<b>68,207,000</b>	<b>91,450,000</b>	<b>53,375,000</b>

พื้นที่ในความรับผิดชอบทั้งหมด(ไร่) 698,852 331,905 173,517 103,373 59,018 31,039

อัตราค่าใช้จ่ายต่อไร่

4.1 ดูแลสวนป่าแปลงเก่า (ทุกชนิดไม้)						
ไม้สัก	169.4548901	167.27	172.26	135.57	149.98	897.03
ไม้ยางพารา	1,972.91	2,359.97	1,202.02	2,359.98	2,073.59	1,667.87
ไม้ยูคาลิปตัส	576.89	196.21	362.38	589.70	607.56	1,075.85
ไม้อื่น ๆ	193.05	96.22	109.94	111.91	416.82	479.09
4.2 ปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก (รอบตัดพื้นที่ 2)	4,441.21	4,414.14	4,440.94	4,570.18		
4.3 รั้วปลูกใหม่ (ทุกชนิดไม้)						
ไม้สัก	4,499.05		4,441.56	4,570.00	4,567.07	4,505.03
ไม้ยางพารา						
ไม้ยูคาลิปตัส	4,224.97			5,065.12	3,794.67	
ไม้อื่น ๆ	9581.92					8,318.90
4.4 ปลูกแทรก						
ไม้อะคาเซีย (Acacia sp.) / ไม้ยางพารา	2756.35					2,756.35
4.5 ค่าใช้จ่ายอำนวยการ	121.6023166	45.49	59.64	186.70	504.02	337.90







รายงานสรุปการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่า (Update Data)  
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2563

สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

## ผลการดำเนินงาน

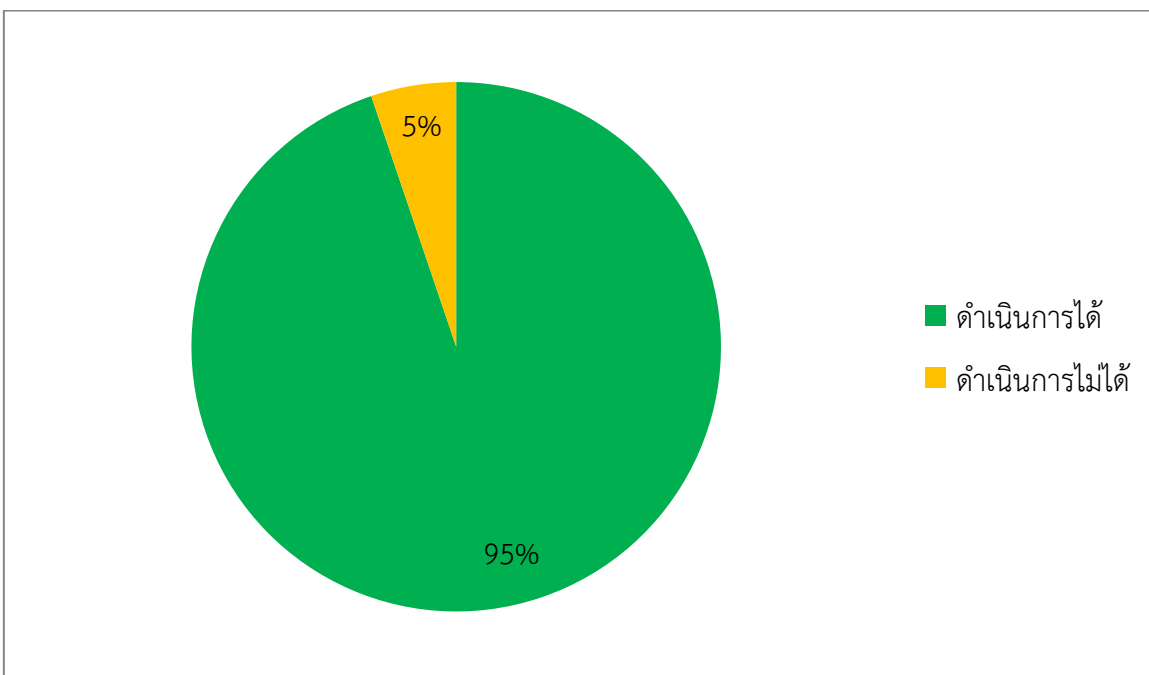
สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ได้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่า (Update Data) ปี 2563 มีรายละเอียดดังนี้

### 1. จำนวนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีสวนป่าทั้งหมด 250 สวนป่า สามารถดำเนินการสำรวจจริงวัดและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่าได้ 237 สวนป่า และไม่สามารถดำเนินการได้ 13 สวนป่า ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (หน่วย : สวนป่า)

อป.ภาค	ดำเนินการได้	ดำเนินการไม่ได้	รวมทั้งหมด
เหนือบน	57	2	59
เหนือล่าง	39	-	39
ตะวันออกเฉียงเหนือ	80	1	81
กลาง	30	-	30
ใต้	31	10	41
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>237</b>	<b>13</b>	<b>250</b>



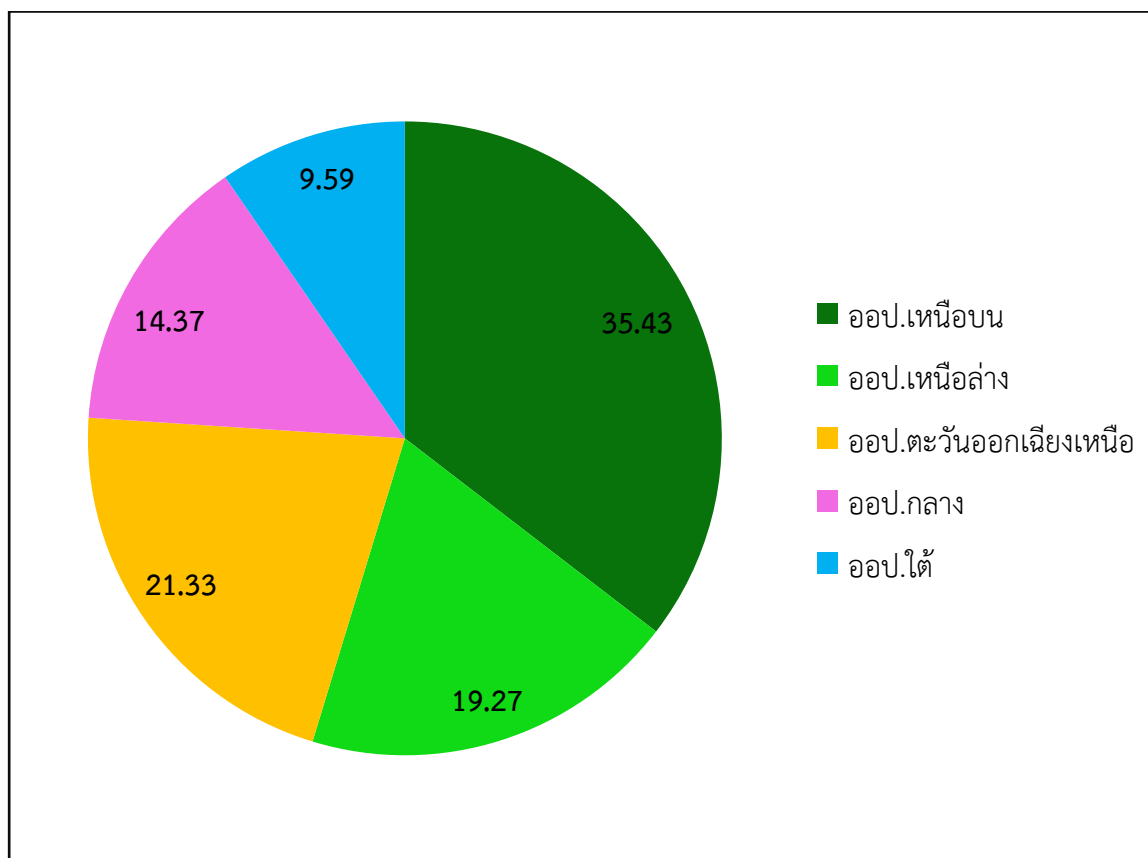
ภาพที่ 1 ร้อยละของจำนวนสวนป่าที่ดำเนินการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

## 2. พื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

จากการสำรวจรังวัดและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่า พบว่า มีพื้นที่ทั้งหมด 1,107,378.427 ไร่ (หนึ่งล้านหนึ่งแสนเจ็ดพันสามร้อยเจ็ดสิบแปดจุดสี่สองเจ็ดไร่) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 พื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ แยกราย ออป.ภาค

ออป.ภาค	สวนป่า	พื้นที่ (ไร่)	ร้อยละ
เหนือบน	57	392,336.791	35.43
เหนือล่าง	39	213,395.552	19.27
ตะวันออกเฉียงเหนือ	80	236,229.924	21.33
กลาง	30	159,170.170	14.37
ใต้	31	106,245.990	9.59
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>237</b>	<b>1,107,378.427</b>	<b>100.00</b>



ภาพที่ 2 ร้อยละของพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แยกราย ออป.ภาค

### 3. การจำแนกการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่า

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการจำแนกการใช้ประโยชน์ที่ดิน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท และประเภทย่อย 6 ประเภท เพื่อใช้ในการจัดการพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รายละเอียดดังนี้

**1) Productive Area** หมายถึง พื้นที่ให้ผลผลิตตามแผนการปลูกสร้างสวนป่า และการใช้ประโยชน์ของสวนป่า ประกอบด้วยประเภทย่อย 2 ประเภท ได้แก่

**1.1) Harvesting Area** หมายถึง พื้นที่ที่สามารถบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามแผนการปลูกสร้างสวนป่า และการใช้ประโยชน์ของสวนป่า

**1.2) Un-Productive Area** หมายถึง พื้นที่แปลงปลูกสร้างสวนป่าที่มีการเจริญเติบโตต่ำ เปอร์เซ็นต์รอดตายต่ำ ต้นไม้ขึ้นอยู่กระจัดกระจาย มีไม้ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจน้อย หรือไม่มีต้นไม้ขึ้นอยู่ แต่สภาพพื้นที่และคุณภาพดินเหมาะสมที่จะสามารถพัฒนาให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจได้ ซึ่งสามารถพัฒนาไปเป็น **Harvesting Area** ได้ เนื่องจากสภาพพื้นที่และสภาพดินเหมาะแก่การปลูกสร้าง

**2) Non-Productive Area** พื้นที่ที่ไม่ให้ผลผลิตตามแผนการปลูกสร้างสวนป่า และการใช้ประโยชน์ของสวนป่า ประกอบด้วยประเภทย่อย 2 ประเภท ได้แก่

**2.1) Other Area** หมายถึง พื้นที่ในกรณีต่างๆ เช่น พื้นที่ที่หน่วยงานราชการใช้ประโยชน์ แต่ยังไม่กันออกจากเขตสวนป่า พื้นที่นอกจากที่สวนป่ากันไว้เป็นเขตอนุรักษ์ พื้นที่ที่มีสภาพดินไม่เหมาะสมกับการปลูกสร้างสวนป่าแต่ไม่ได้กันเป็นเขตอนุรักษ์ (อาจกันเอาไว้ทำประโยชน์อื่นที่ไม่ใช่เนื้อไม้) พื้นที่ที่ไม่สามารถให้ผลผลิตตอบแทนทางเศรษฐกิจได้

**2.2) Conditional Area** หมายถึง พื้นที่ที่มีปัญหาการบุกรุก เข้ายึดครอง ของราษฎรหรือหน่วยงานต่างๆ และยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือพื้นที่ที่มีปัญหาที่ไม่สามารถเข้าดำเนินการใดใดที่เกี่ยวกับงานสวนป่า

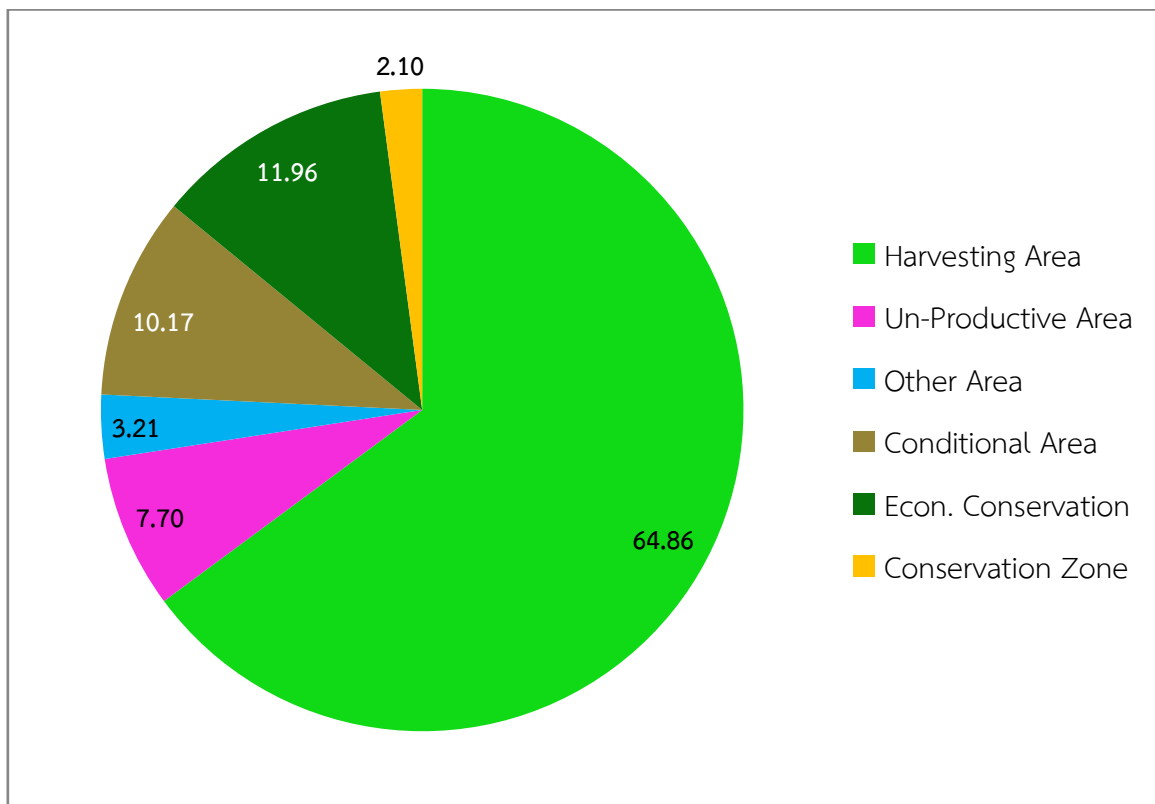
**3) Conservation Area** หมายถึง พื้นที่อนุรักษ์ ตามแนวทางการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน และตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ประกอบด้วยประเภทย่อย 2 ประเภท ได้แก่

**3.1) Econ. Conservation Area** หมายถึง พื้นที่ที่สวนป่ากันไว้เป็นเขตอนุรักษ์ในสวนป่า หรือพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่าตามแนวทางการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

**3.2) Conservation Zone** หมายถึง พื้นที่สวนป่าที่อยู่ในเขตอนุรักษ์เตรียมส่งคืนตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535

ตารางที่ 3 การจำแนกการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (หน่วย : ไร่)

ออป.ภาค	Productive Area		Non-Productive Area		Conservation Area		รวมทั้งหมด
	1.1)	1.2)	2.1)	2.2)	3.1)	3.2)	
เหนือบน	289,664.483	10,333.259	14,205.679	13,041.068	58,936.220	6,156.082	392,336.791
เหนือล่าง	163,122.331	6,170.220	4,718.026	3,825.734	18,735.323	16,823.918	213,395.552
ตะวันออกเฉียงเหนือ	101,813.248	52,639.371	8,000.833	51,412.005	22,057.845	306.622	236,229.924
กลาง	114,230.687	10,932.614	4,348.423	12,215.924	17,442.522	-	159,170.170
ใต้	49,402.682	5,142.495	4,291.184	32,087.657	15,321.972	-	106,245.990
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>718,233.431</b>	<b>85,217.959</b>	<b>35,564.145</b>	<b>112,582.388</b>	<b>132,493.882</b>	<b>23,286.622</b>	<b>1,107,378.427</b>



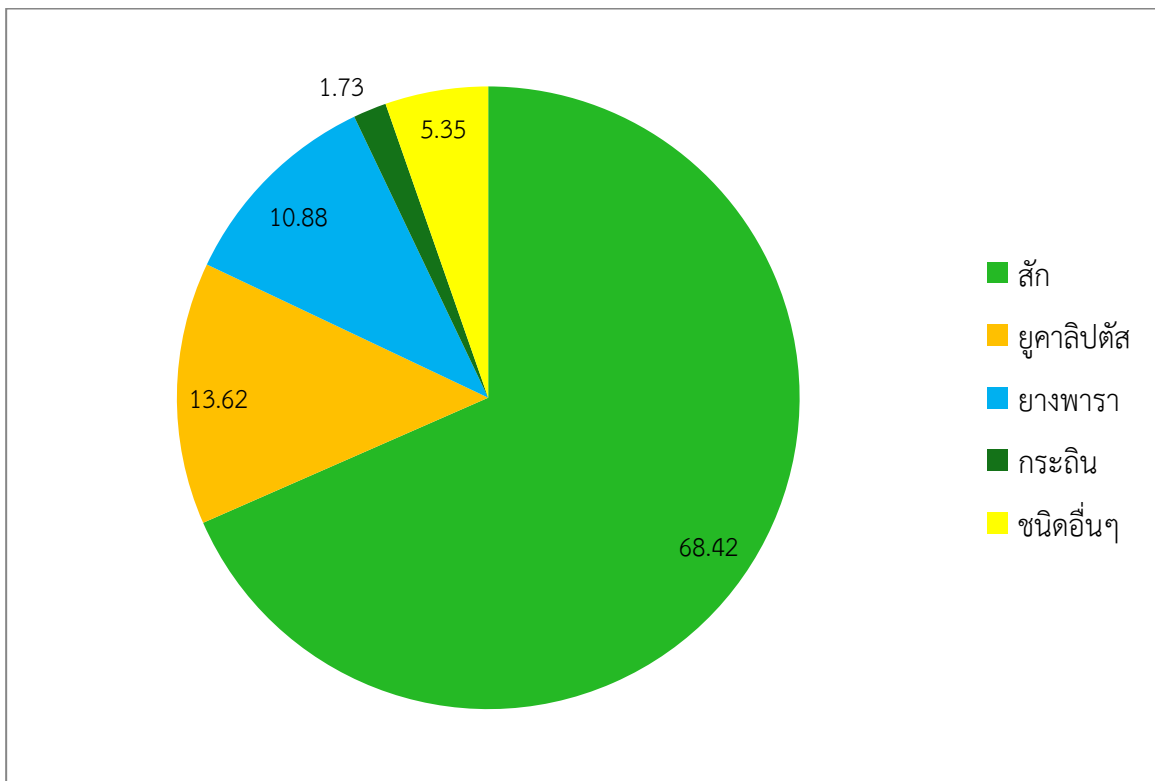
ภาพที่ 3 ร้อยละของพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ตามการจำแนกการใช้ประโยชน์ที่ดิน

#### 4. ข้อมูลพื้นที่สวนป่าจำแนกตามชนิดไม้

จากข้อมูลพื้นที่ที่สามารถบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลผลิต ตามแผนการปลูกสร้างสวนป่า และการใช้ประโยชน์ของสวนป่า (Harvesting Area) ซึ่งมีพื้นที่ 718,233.431 ไร่ สามารถจำแนกพื้นที่ตามชนิดไม้ที่ได้ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่า ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 พื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าจำแนกตามชนิดไม้ (หน่วย : ไร่)

ออป.ภาค	ชนิดไม้					รวมทั้งหมด
	สัก	ยูคาลิปตัส	ยางพารา	กระถิน	ชนิดอื่นๆ	
เหนือบน	265,826.467	4,428.230	2,295.333	1,464.034	15,650.419	289,664.483
เหนือล่าง	149,009.031	11,503.959	16.165	64.723	2,528.453	163,122.331
ตะวันออกเฉียงเหนือ	14,624.118	48,392.122	29,485.188	1,419.341	7,892.479	101,813.248
กลาง	59,478.185	30,074.143	10,308.589	5,057.719	9,312.051	114,230.687
ใต้	2,483.552	3,416.186	36,074.052	4,385.157	3,043.735	49,402.682
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>491,421.353</b>	<b>97,814.640</b>	<b>78,179.327</b>	<b>12,390.974</b>	<b>38,427.137</b>	<b>718,233.431</b>



ภาพที่ 4 ร้อยละของพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จำแนกตามชนิดไม้

ตารางสรุปข้อมูลการจำแนกการใช้ประโยชน์ที่ดินส่วนป่า ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2563

ออป.ภาค	สวนป่า	การจำแนกการใช้ประโยชน์ที่ดิน (ไร่)						รวมทั้งหมด
		Productive Area		Non-Productive Area		Conservation Area		
		Harvesting Area	Un-Productive Area	Other Area	Conditional Area	Econ. Conservation	Conservation Zone	
ออป.เหนือบน	57	289,664.483	10,333.259	14,205.679	13,041.068	58,936.220	6,156.082	392,336.791
ออป.เหนือล่าง	39	163,122.331	6,170.220	4,718.026	3,825.734	18,735.323	16,823.918	213,395.552
ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	80	101,813.248	52,639.371	8,000.833	51,412.005	22,057.845	306.622	236,229.924
ออป.กลาง	30	114,230.687	10,932.614	4,348.423	12,215.924	17,442.522	-	159,170.170
ออป.ใต้	31	49,402.682	5,142.495	4,291.184	32,087.657	15,321.972	-	106,245.990
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>237</b>	<b>718,233.431</b>	<b>85,217.959</b>	<b>35,564.145</b>	<b>112,582.388</b>	<b>132,493.882</b>	<b>23,286.622</b>	<b>1,107,378.427</b>

หมายเหตุ

1. ข้อมูลข้างต้น ไม่รวมรวมพื้นที่สวนป่าที่ไม่สามารถดำเนินการสำรวจ จำนวน 13 สวนป่า

- ออป.เหนือบน จำนวน 2 สวน
- ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 สวน
- ออป.ใต้ จำนวน 10 สวน

2. ข้อมูล ออป.กลาง มีสวนป่าที่ยังไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลฯ จำนวน 2 สวน (ใช้ข้อมูล ปี 2556)

- สวนป่าเกรียงกระเวีย จังหวัดกาญจนบุรี
- สวนป่าสะพานลาว จังหวัดกาญจนบุรี



ตารางแสดงพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าจำแนกตามชนิดไม้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (หน่วย : ไร่)

ออป.ภาค	ชนิดไม้					พื้นที่มีปัญหา	พื้นที่รอการพัฒนา	พื้นที่อื่นๆ	ผลรวมทั้งหมด
	สัก	ยูคาลิปตัส	ยางพารา	กระถิน	ชนิดอื่นๆ				
ออป.กลาง	59,478.185	30,074.143	10,308.589	5,057.719	9,312.051	12,215.924	10,932.614	21,790.945	159,170.170
ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ	14,624.118	48,392.122	29,485.188	1,419.341	7,892.479	51,412.005	52,639.371	30,365.300	236,229.924
ออป.ใต้	2,483.552	3,416.186	36,074.052	4,385.157	3,043.735	32,087.657	5,142.495	19,613.156	106,245.990
ออป.เหนือบน	265,826.467	4,428.230	2,295.333	1,464.034	15,650.419	13,041.068	10,333.259	79,297.981	392,336.791
ออป.เหนือล่าง	149,009.031	11,503.959	16.165	64.723	2,528.453	3,825.734	6,170.220	40,277.267	213,395.552
<b>ผลรวมทั้งหมด</b>	<b>491,421.353</b>	<b>97,814.640</b>	<b>78,179.327</b>	<b>12,390.974</b>	<b>38,427.137</b>	<b>112,582.388</b>	<b>85,217.959</b>	<b>191,344.649</b>	<b>1,107,378.427</b>





# ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับประชาชน



สำนักงานสภาพัฒนาการ  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

“ประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข  
เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม  
ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน”

รายละเอียดเพิ่มเติมที่  
<http://nscr.nesdc.go.th>



สำนักงานสภาพัฒนาการ  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
962 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส  
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100  
โทร. 0 2280 4085 แฟกซ์ 0 2281 3938  
[www.nesdc.go.th](http://www.nesdc.go.th)

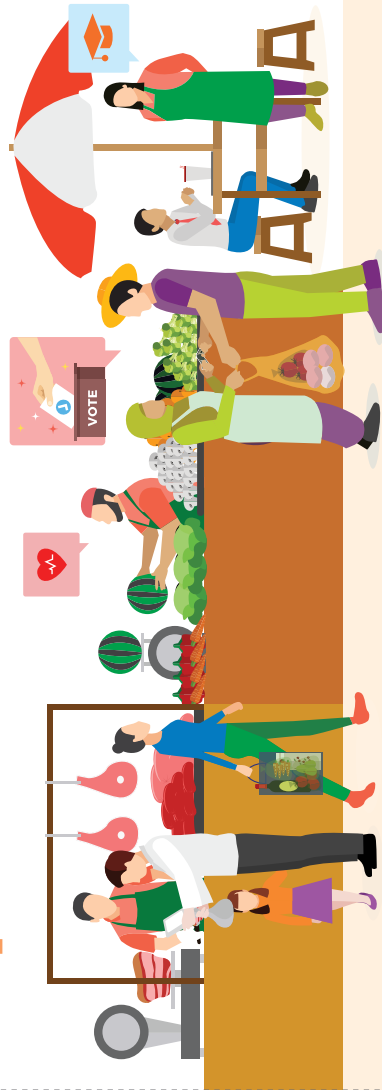
ประชาชนได้จะไรจาก

# ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ประชาชนกินดี อยู่ดี มีอาชีพมั่นคง มีรายได้เพียงพอ สังคมสุขสันต์ มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สวัสดิการทั่วถึง และมีบริการที่ดีจากภาครัฐ โดยเฉพาะกระบวนการยุติธรรมที่เท่าเทียม ที่สำคัญคือ ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศไทย ตาม “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” ที่มีเป้าหมาย คือ “ประเทศไทยมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม สุภาพการกรรรมชาติยั่งยืน” โดยแบ่งออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้



# 1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

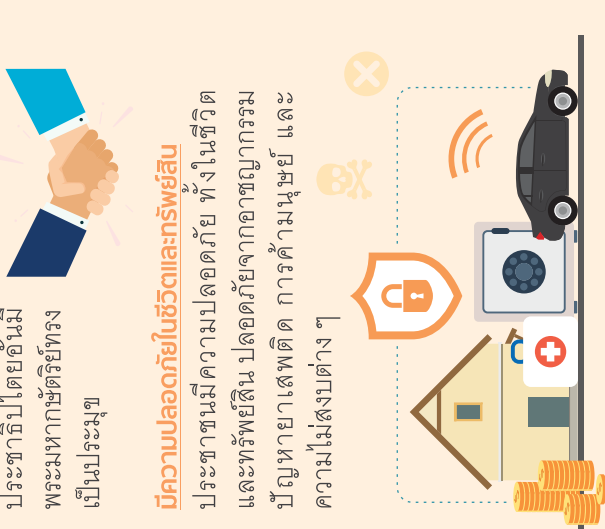


**ประชาชนมีความสุข**  
ประเทศสงบ ประชาชน มีความสุข มีงานทำ และมีรายได้เพียงพอในการใช้ชีวิตที่มีคุณภาพ

**ภัย อยู่ดี**  
ประเทศมั่นคง ประชาชนกินอิ่ม นอนหลับ มีที่อยู่อาศัยและที่ทำกิน ไม่ว่าใคร คนพิการ ผู้สูงอายุ หรืออาชีพใด ๆ ก็สามารถมีชีวิตที่ดีขึ้นทุกด้านได้ อีกทั้งยังมุ่งยกระดับไปให้เป็นผู้เชี่ยวชาญของอาเซียน ปรารถนาอยากจนให้สิ้นซาก สร้างงาน สร้างอาชีพ ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

**สังคมคุณภาพ**  
สร้างความสามัคคีให้เกิดกับคนทุกกลุ่ม ทุกศาสนา และทุกภูมิภาค แม้จะแตกต่างกัน แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ทุกคนมีสิทธิ และเสรีภาพด้วยระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

**มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน**  
ประชาชนมีความปลอดภัย ทั้งในชีวิต และทรัพย์สิน ปลอดภัยจากอาชญากรรม ปัญหาเสพติด การค้ามนุษย์ และ ความไม่สงบต่าง ๆ



## 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน

### เปลี่ยนแปลงกับก้าวไกลเป็นรายได้

หมู่บ้านและประชาชนในพื้นที่ห่างไกลก็สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและสามารถพึ่งพาตัวเองได้ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างจุดเด่นให้เป็นจุดขาย ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่เกษตร อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยวในทุกชุมชน

### เกษตรต้องยั่งยืน

สินค้าเกษตรจากไร่นานาน ๆ ได้รับความนิยม ปรับปรุง และพัฒนาจนมีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ทำให้ราคาสินค้ามีมูลค่าสูงขึ้น เปลี่ยนเกษตรกรที่เคยลำบากสู่เกษตรกรยุคใหม่ที่มีคุณภาพมั่นคงและยั่งยืน

### แจ้งเกิดผู้ประกอบการรายย่อย

นำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เปลี่ยนกิจการขนาดเล็กและผู้ประกอบการรายย่อยให้มีศักยภาพ เติบโตเป็นกิจการ ร้านค้า ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ



### พัฒนาอุตสาหกรรม

เพิ่มทักษะอาชีพ พัฒนาแรงงานทั่วไปให้ เป็นแรงงานที่มีคุณภาพ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรงตามความต้องการของตลาด ทำให้แรงงานมีโอกาสที่หลากหลายในการเลือก ประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับชีวิต และ ความต้องการของตนเอง

### การท่องเที่ยวโดดเด่น

ไม่เฉพาะเมืองเล็ก เมืองรอง หรือเมืองทางผ่าน ก็จะกลายเป็นเมืองท่องเที่ยวที่ต้องห้ามพลาด ของคนทั่วโลกได้ และแน่นอนว่าทุกชุมชน ไม่เฉพาะเล็กหรือใหญ่ก็ได้รับประโยชน์ สามารถ สร้างเครื่องมือทำกินด้วยการท่องเที่ยวได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

### พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

โครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยต้อง ไร้รอยต่อ ผ่านการสร้างถนนและการเดินทาง ที่เชื่อมเมืองใหญ่ เมืองรอง และเมืองเล็ก เข้าด้วยกัน ตลอดจนการเข้าถึงชุดมูลค่าพื้นฐาน ต่าง ๆ ของภาครัฐก็สามารถทำได้ อย่าง สะดวก รวดเร็ว



## 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

### คุณภาพชีวิตดีไร้กังวล

ไม่ว่าใคร ไม่ว่าอายุเท่าไร ไม่ว่าอาชีพใด ในเมืองเล็ก เมืองใหญ่ หรือพื้นที่ห่างไกล ก็มีชีวิตที่ดีขึ้น และมีความสุขได้ทุกด้าน อย่างไร้ข้อจำกัด มีสภาพกายและใจที่แข็งแรง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แห่ง โลกอนาคต ภาครัฐดูแลชีวิตให้ดีขึ้นทุกช่วงวัย โดยเริ่มต้นตั้งแต่ยังอยู่ในครรภ์ วัยเรียน วัยทำงาน ไปจนถึงช่วงสูงวัยหลังเกษียณ อีกทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสก็ได้รับการดูแล ที่ดีขึ้น ครอบคลุม ทั้งถึง และไร้กังวล

### การศึกษาดีมีคุณภาพ

ไม่เฉพาะเรียนอยู่ในเมืองใหญ่ หรือถิ่นทุรกันดาร ก็มีการศึกษาที่เท่าเทียมทั้งปริมาณและ คุณภาพ สามารถสร้างคนดี คนเก่ง มีทักษะ และสร้างโอกาสในการหางานทำได้มากขึ้น ให้ความสำคัญภายในการประกอบอาชีพและ สามารถใช้ชีวิตวิถีได้ อย่างมีคุณภาพ ทยอยก้าว ความเท่าเทียมกันของทุกคนในสังคม

### สุขภาพดีถ้วนหน้า

ไม่เฉพาะอยู่ภูมิภาคไหน พื้นที่ห่างไกลเพียงใด ก็ได้รับการบริการเข้าถึงบริการสุขภาพที่ดี อันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐาน ได้รับการรักษาเมื่อเจ็บป่วยอย่างเท่าเทียม ปรับปรุงโรงพยาบาล และสถานพยาบาลให้ทันสมัย มีเครื่องมือ แพทย์ครบถ้วน ไม่เว้นแต่โรงพยาบาลของ ชุมชน สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้คนรัก สุขภาพ ออกกำลังกาย มีร่างกายแข็งแรง ห่างไกลจากโรคภัยไข้เจ็บ

### พัฒนาคุณภาพทุกช่วงวัย

เด็กไทยมีคุณภาพมากยิ่งซึ่งด้วยการให้ความรู้ พ่อแม่ตั้งแต่ก่อนตั้งครรภ์ ทั้งยังส่งเสริมการ เรียนรู้ของเด็กตั้งแต่หลังคลอด เด็กเล็ก และ วัยเรียนให้มากขึ้น เหมาะสมกับบริบทที่ เปลี่ยนไป เน้นการเรียนรู้ในทักษะภาษา อาชีพ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เมื่อเข้าสู่วัยทำงาน สามารถสร้างมูลค่าให้กับตนเองด้วยการฝึก ทักษะอาชีพให้มีความภาคภูมิใจยิ่งขึ้นกว่าเดิม สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และตลอดชีพ ตลอดจนผู้สูงอายุ คนเกษียณ และคนพิการ สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีสวัสดิการ

### จากภาครัฐที่เหมาะสมคอยสนับสนุน



# 4 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและ ความเสมอภาคทางสังคม

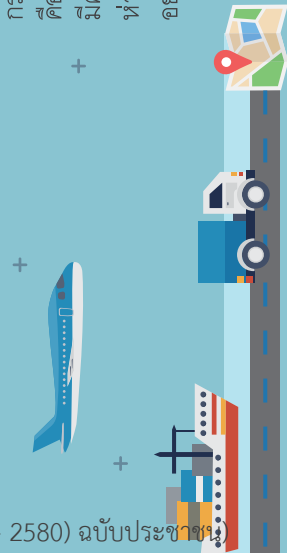


## ขีดความสามารถล้มล้าง สร้างความเป็นธรรม

มั่นใจได้ว่าประชาชนทุกคนจะได้รับ  
ความยุติธรรม สร้างความเท่าเทียม ขจัด  
ความเหลื่อมล้ำ โดยเฉพาะความเหลื่อมล้ำ  
ด้านรายได้ และการมีที่ดินทำกินที่เหมาะสม  
เพื่อสร้างงาน สร้างอาชีพที่มั่นคงสู่สังคมไทย  
ที่เสมอภาคกัน

## เข้าถึงข้อมูลของรัฐได้ง่ายขึ้น

ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ  
ของภาครัฐได้ง่ายดาย และรวดเร็ว  
ยิ่งขึ้น ทั้งข้อมูลข่าวสารงานวิจัย เทคโนโลยี  
และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการ  
พัฒนาตนเองและสังคม



## กระจายความเจริญสู่ทุกภูมิภาค

ไร้กังวลเรื่องการเดินทางและการขนส่ง  
ด้วยการเชื่อมถนน และการขนส่งทั้งทางบก  
น้ำ อากาศ จากพื้นที่ชนบท ถึงทุกถิ่นดาว  
สู่ตัวเมือง ครบทุกภูมิภาคทั่วไทย ส่งผลให้  
มีการกระจายโอกาสในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น  
เป็นการสร้างงาน สร้างอาชีพ ทั้งในเมืองใหญ่  
เมืองเล็ก ชุมชน และพื้นที่ห่างไกลเพื่อเชื่อม  
ความเจริญสู่ทั่วทุกภูมิภาค

## ชุมชนเข้มแข็ง

เมื่อศูนย์กลางความเจริญจาก  
ตัวเมืองด้านเศรษฐกิจ สังคม  
เทคโนโลยี บริการสาธารณะ และทรัพยากร  
กระจายสู่ชุมชนเล็ก ๆ อย่างทั่วถึง สิ่งตามมา  
คือการสร้างชุมชนให้เข้มแข็งขึ้น คนในท้องถิ่น  
มีความมั่นคงด้านรายได้ ไม่ว่าจะอยู่ในพื้นที่  
ห่างไกลเพียงใดก็สามารถพึ่งพาตัวเองได้  
อย่างแข็งแรง

# 5 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

## ปลูกป่าเพื่ออุกกลาย

ชีวิตที่ดีด้วยสิ่งแวดล้อมที่ดี มีการพัฒนา  
เรื่องสิ่งแวดล้อม พืชพรรณธรรมชาติ ขยายพื้นที่  
ป่า และพื้นที่สีเขียว ทำให้คน ชุมชน และป่า  
สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืนรักษาพื้นที่  
สีเขียวสู่รุ่นลูกหลาน  
ในอนาคต



## สร้างเมืองน่าอยู่

สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อให้น่าอยู่และ  
ประชาชนมีสุขภาพที่ดี มีระบบที่ดีใน  
การกำจัดน้ำเสีย ชยะ และมลพิษต่าง ๆ  
ที่สำคัญประชาชนมีน้ำสะอาด สุขภาพดี  
ด้วยอากาศที่ดีขึ้น มลภาวะทางอากาศ  
และปัญหาฝุ่นละอองจะลดลง

## ฟื้นฟูทะเล

ฟื้นฟูทะเลและชายฝั่งให้กลับมามีความ  
สมบูรณ์ สัตว์น้ำอุดมสมบูรณ์ ประชาชนริมชายฝั่ง  
สามารถสร้างรายได้จากทั้งการทำประมง  
และท่องเที่ยวได้มากขึ้น

## มีพลังงานใช้อย่างไม่ด้อยกว่า

หมกบังลดเรื่องปัญหาพลังงาน เพราะภาครัฐ  
ได้ให้การส่งเสริมด้านพลังงานใหม่ ๆ  
มาใช้ ทั้งพลังงานทางเลือก และพลังงาน  
ทดแทนที่สะอาดปลอดภัยต่อสุขภาพและ  
เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



# 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

## ภาครัฐพึ่งได้

ภาครัฐพึ่งได้ ราชการทำงานอย่างสุจริต โปร่งใสเพื่อทุกคน โดยยึดถือประชาชนเป็นหลัก ให้บริการอย่างเท่าเทียมกับทุกคน และประชาชนเองก็สามารถตรวจสอบ ภาครัฐได้

## ราชการบริการว่องไว

ไม่ว่าจะอาชีพไหน สถานะใด ก็ได้รับการบริการ ราชการอย่างสะดวก รวดเร็ว ง่ายขึ้น และ จะไม่ได้รับการปฏิเสธจากภาครัฐอีกต่อไป

## ประชาชนได้รับความยุติธรรม

ประชาชนทุกคน ทุกอาชีพ ได้รับความยุติธรรม อย่างเท่าเทียม ไม่มีการเลือกปฏิบัติ

## ส่งเสริมองค์กรส่วนท้องถิ่น

หมู่บ้าน ชุมชนเล็ก ๆ และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุน และ พัฒนาให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ทำให้ มีความสามารถมีประสิทธิภาพ ในการทำงานและดูแลประชาชน มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ให้บริการประชาชน ในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้ทันทั่วถึงเป็นที่พึง ของประชาชนทุกคนได้

## ภาครัฐของประชาชน

ประชาชนคือศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ โดยราชการและภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐ ของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ ส่วนรวม”



# การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผล

ประชาชนสามารถรับรู้ข้อมูลและตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐได้ผ่าน ช่องทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (<http://nscr.nesdc.go.th>) ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูล คำให้การค้นคว้าและศึกษายุทธศาสตร์ชาติ และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ชาติของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นรายงานจากระบบติดตาม และประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR)



หากประชาชนพบเห็นว่าส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐหน่วยใด ดำเนินการไม่ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติ สามารถแจ้งไปยังสำนักงาน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ





# ถาม-ตอบ ยุทธศาสตร์ชาติ



## ยุทธศาสตร์ชาติ คืออะไร

ยุทธศาสตร์ชาติ คือ เป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ เพื่อใช้เป็นการอธิบายกรอบในการกำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน ของคณะรัฐมนตรี ก่อนที่จะเข้าบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และแผนระดับอื่น ๆ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

## ใครเป็นคนจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

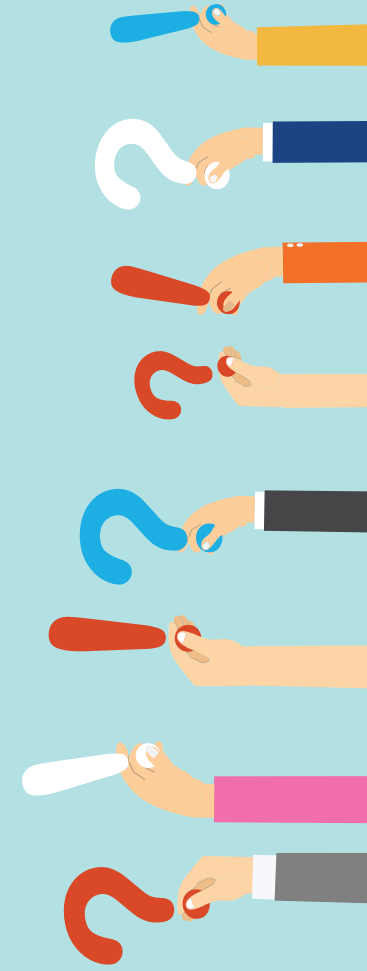
คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ และมีเลขาธิการคณะ กรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการ นอกจากนี้ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้แต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 6 คณะ เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ ร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐด้วย

## ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

ได้ โดยตามมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติทุกห้าปี หรือในกรณีที่สถานการณ์ของโลก หรือสถานการณ์ของประเทศเปลี่ยนแปลงไปจนไม่สามารถ หรือไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการตามเป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ด้านหนึ่งด้านใดได้ หากคณะกรรมการเห็นสมควรแก้ไขเพิ่มเติม ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ให้คณะกรรมการ ขอความเห็นชอบจากรัฐสภาก่อนดำเนินการ

## ทำไมต้องมีการยุทธศาสตร์ชาติ

เพราะที่ผ่านมาประเทศไทยยังไม่เคยมีแผนการพัฒนานาประเทศในระยะยาว ที่ใช้เป็นการอบแนวทางในการพัฒนานาประเทศ ขณะนี้หลายประเทศที่พัฒนาแล้วให้ความสำคัญกับแผนระยะยาว เช่น ประเทศฝรั่งเศส ที่ออกแบบแผนพัฒนาประเทศในระยะ 10 ปี หรือประเทศสิงคโปร์ ที่วางยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะ 20 ปี ทั้งนี้ เพื่อวางเป้าหมายร่วมในระยะยาวของประเทศ และเพื่อเป็นกลไกเตรียมรับความท้าทาย และสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาในมิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ใช้เป็นการอบในการจัดทำแผนให้สอดคล้อง และบูรณาการกัน เพราะมาตรา 65 ของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย ได้กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว





# ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

(ร่าง) ยุทธศาสตร์ชาติ  
ระยะ 20 ปี  
(พ.ศ. 2560 - 2579)

วิสัยทัศน์	ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป้าหมายภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

การรักษาและฟื้นฟู ฐานทรัพยากรธรรมชาติ เพิ่มพื้นที่ป่าไม้เป็นร้อยละ 40	สร้างความมั่นคง และบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ	การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	เพิ่มประสิทธิภาพการลดก๊าซเรือนกระจก และขีดความสามารถในการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
<ul style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนพื้นที่ป่าไม้ของประเทศ พื้นที่ปลูกและฟื้นฟูป่า พื้นที่ป่าชายเลน (ป่าอนุรักษ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 25/ ป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 15/ พื้นที่ป่าชายเลนเพิ่มจาก 1.53 ล้านไร่ เป็น 1.58 ล้านไร่)</li> <li>แผนที่แนวเขตที่ดินของรัฐ (โครงการ One Map) ทั่วประเทศ</li> <li>จำนวนชนิดพันธุ์ของสิ่งมีชีวิตที่ใกล้สูญพันธุ์หรืออยู่ในภาวะถูกคุกคาม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนหมู่บ้านมีน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคบริโภค</li> <li>แผนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของ 25 กลุ่มน้ำ</li> <li>ประสิทธิภาพการใช้น้ำทั้งภาคการผลิตและการบริโภค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนของขยะมูลฝอยชุมชนได้รับการจัดการอย่างถูกต้องและนำไปใช้ประโยชน์ สัดส่วนของเสียอันตรายชุมชนที่ได้รับการกำจัด และสัดส่วนกากอุตสาหกรรมอันตรายที่เข้าสู่ระบบการจัดการที่ถูกต้อง (ขยะมูลฝอยชุมชนได้รับการจัดการอย่างถูกต้องและนำไปใช้ประโยชน์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของเสียอันตรายชุมชนได้รับการกำจัดไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 กากอุตสาหกรรมที่เป็นอันตรายทั้งหมดเข้าสู่ระบบการจัดการที่ถูกต้อง)</li> <li>คุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินที่อยู่ในเกณฑ์ดี (พื้นที่แหล่งน้ำผิวดินให้มีคุณภาพในเกณฑ์ดี)</li> <li>คุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤตหมอกควัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละการเปลี่ยนแปลงปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและคมนาคมขนส่ง (การปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและคมนาคมขนส่งลดลงภายในปี 2563 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ของการปล่อยในกรณีปกติ)</li> <li>ต้นทุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อหน่วย (บาทต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า)</li> <li>แผนปฏิบัติการการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในรายสาขาที่จำเป็น เช่น การจัดการน้ำ เกษตร สาธารณสุข</li> </ul>

ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาฯ  
ฉบับที่ 12  
(พ.ศ. 2560 - 2564)

วิสัยทัศน์	อนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุล		
พันธกิจ	ขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์และมาตรการด้านการอนุรักษ์ คุ้มครอง ฟื้นฟู และใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม	บูรณาการและสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคีทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ	เสริมสร้างขีดความสามารถเชิงรุกขององค์กร พัฒนาระบบกลไก และฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ รวมทั้งการปรับปรุงและบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม
ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าหมาย และตัวชี้วัด	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> อนุรักษ์ คุ้มครอง ฟื้นฟู ส่งเสริม และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน</p> <p><b>เป้าหมายที่ 1</b> ป้องกันดูแลรักษาพื้นที่ป่าให้คงสภาพ ไม้ให้มีการบุกรุกทำลาย รวมทั้งเฝ้าระวังป้องกันการเกิดไฟป่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ป้องกันพื้นที่ป่าอนุรักษ์ 80.88 ล้านไร่ (ร้อยละ 25 ของพื้นที่ประเทศ)</li> <li>ป้องกันพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ 39.87 ล้านไร่/ ยึดคืน 918,000 ไร่/ ส่งเสริม อปท. ป้องกันและควบคุมไฟป่าได้อย่างเข้มแข็ง ร้อยละ 100 ของ อปท. เป้าหมาย/ พัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ 500 สวนป่า (300,000 ไร่)</li> </ul> <p><b>เป้าหมายที่ 2</b> การเพิ่มพื้นที่ป่าไม้จากพื้นที่เสื่อมโทรมสร้างป่าเศรษฐกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พื้นที่ป่าอนุรักษ์ได้รับการฟื้นฟู 3.17 ล้านไร่</li> <li>ป่าสงวนแห่งชาติ ฟื้นฟูพื้นที่ป่า 16.25 ล้านไร่ (ป่าเสื่อมโทรม 8.42 ล้านไร่/ ป่าเศรษฐกิจ 3.83 ล้านไร่)</li> <li>ป่าชายเลน เพิ่มพื้นที่ป่าไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 (เพิ่มเป็น 1.68 ล้านไร่)/ ทวงคืนพื้นที่ป่า 100,000 ไร่</li> </ul> <p><b>เป้าหมายที่ 3</b> เพิ่มความสมบูรณ์ของแนวปะการัง แหล่งหญ้าทะเล และระบบนิเวศทางทะเล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ฟื้นฟูป่าชายเลนไม่น้อยกว่า 105,000 ไร่</li> <li>ระบบนิเวศ/ ทรัพยากรทางทะเลได้รับการคุ้มครอง (23 จังหวัด)</li> </ul> <p><b>เป้าหมายที่ 4</b> แก้ไขปัญหาการสูญพันธุ์ในพื้นที่ป่าไม้อย่างเป็นระบบและเป็นธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไขปัญหาการสูญพันธุ์ในเขตพื้นที่ป่าอนุรักษ์ 169,254 ราย/ 235,283 แปลง (1,599,777-1-94.76 ไร่)</li> <li>จัดที่ดินพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมโทรมให้ชุมชนอยู่อาศัยอย่างยั่งยืน 3,400,000 ไร่</li> <li>จัดที่ดินป่าชายเลนที่เสื่อมสภาพให้แก่ชุมชนอยู่อาศัยอย่างยั่งยืนไม่น้อยกว่า 50,000 ไร่</li> </ul> <p><b>เป้าหมายที่ 5</b> ลดอัตราการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพหลากหลายทางชีวภาพของประเทศลงอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลงานวิจัยที่เป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้ประโยชน์ได้</li> </ul> <p><b>เป้าหมายที่ 6</b> ทรัพยากรธรรมชาติได้รับการบริหารจัดการอย่างสมดุลและยั่งยืนโดยมีส่วนร่วม</p>	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> บริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ทั้งน้ำผิวดินและน้ำใต้ดินแบบมีส่วนร่วม เป็นธรรม และเพียงพอ</p> <p><b>เป้าหมายที่ 1</b> จัดการและอนุรักษ์พื้นที่ชุ่มน้ำทรัพยากรน้ำให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างพอเพียง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แหล่งน้ำและพื้นที่ชุ่มน้ำได้รับการอนุรักษ์จำนวน 3,600 แห่ง/ ตรวจสอบกับประปาสำปทาน 288 โครงการ/ ติดตามตรวจสอบคุณภาพน้ำระบบผลิตน้ำดื่ม 1,920 แห่ง/ ส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพน้ำประปาตาม WHO ร้อยละ 40</li> <li>พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค 7,649 แห่ง/ บรรเทาภัยแล้ง 2,085 แห่ง/ สนับสนุนน้ำดื่มสะอาดให้โรงเรียน 4,744 แห่ง/ การเกษตรในพื้นที่ประสบภัยแล้ง 26,424 แห่ง</li> <li>การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 25 กลุ่มน้ำ/ 27 แอ่งน้ำบาดาล</li> </ul>	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> ขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในการพัฒนาและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ</p> <p><b>เป้าหมายที่ 1</b> แนวทางการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน (SDGs) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของเป้าหมายได้รวมแม่เพื่อส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนของประเทศไทยบรรลุผลสำเร็จ</li> <li>เมืองต้นแบบในประเทศไทยอย่างน้อย 5 เมือง มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมเทียบเท่ามาตรฐานสากล</li> </ul>
	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู คุณภาพสิ่งแวดล้อม</p> <p><b>เป้าหมายที่ 1</b> สิ่งแวดล้อมได้รับการจัดการให้มีคุณภาพดีตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยะมูลฝอยชุมชนได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง ร้อยละ 100 ภายในปี 2569</li> <li>ของเสียอันตรายชุมชนได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง ร้อยละ 100 ภายในปี 2574</li> <li>คุณภาพน้ำแหล่งน้ำอยู่ในเกณฑ์ดี ร้อยละ 95/ น้ำเสียชุมชนได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง ร้อยละ 93</li> <li>จำนวนวันที่ฝนล่องในพื้นที่ยกฤดูอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (หน้าพระลาน จ.สระบุรี ร้อยละ 85/ 9 จังหวัดภาคเหนือ ร้อยละ 95/ กทม. และปริมณฑล ร้อยละ 98)/ ค่าเฉลี่ยของสารเบนซินใน จ.ระยองไม่เกิน 1.7 ไมโครกรัม/ลูกบาศก์เมตร</li> </ul>	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> ลดก๊าซเรือนกระจกและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ</p> <p><b>เป้าหมายที่ 1</b> เพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนากลไก ขีดความสามารถในการลดก๊าซเรือนกระจก และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการลดก๊าซเรือนกระจกจากมาตรการฯ ภายใต้ NDC 140 MtCO<sub>2</sub>e</li> </ul> <p><b>เป้าหมายที่ 2</b> เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากสาธารณภัยลดลง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบพยากรณ์และเตือนภัยล่วงหน้า และการจัดการพิบัติภัยทางธรรมชาติที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมในพื้นที่เสี่ยงภัย ร้อยละ 100 ของพื้นที่เสี่ยงภัยดินถล่ม</li> <li>สัดส่วนของพื้นที่เสี่ยงภัยที่ได้รับการจัดตั้งเครือข่ายเฝ้าระวังภัยธรรมชาติร้อยละ 100 ของ 25 กลุ่มน้ำหลัก</li> </ul>	
	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6</b> พัฒนากลไก ระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p><b>เป้าหมายที่ 1</b> เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร และพัฒนาการบริหารจัดการของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>		





วิสัยทัศน์ประเทศไทย  
“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน  
เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

**วิสัยทัศน์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
“ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”**

<p>ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์</p> <p>๑. % of GDP Impact จากการค้าเป็นมาตรฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>๒. อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลก</p>	<p><b>วัฒนธรรมองค์กร = HAPPY ชีวิตที่มีความสุขทุกภาคส่วน</b></p> <p><i>H: Harmonization</i> <i>A: Accountability</i> <i>P: People Centric</i> <i>P: Positive Thinking</i> <i>Y: Young at Heart</i></p> <p><i>ทำงานเป็นทีม</i> <i>ปฏิบัติงานด้วยความสามารถ</i> <i>การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน</i> <i>มีทัศนคติเชิงบวก</i> <i>กระตือรือร้น</i></p>	<p><b>พันธกิจ ๑</b></p> <p>ยกระดับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p>	<p><b>พันธกิจ ๒</b></p> <p>บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติเพื่ออนุรักษ์และใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน</p>	<p><b>พันธกิจ ๓</b></p> <p>บริหารจัดการนำเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน</p>	<p><b>พันธกิจ ๔</b></p> <p>บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและประสิทธิภาพเพื่อให้มีประสิทธิผลเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี</p>	<p><b>พันธกิจ ๕</b></p> <p>ยกระดับขีดความสามารถองค์กรเพื่อให้เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน</p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</b></p> <p>ขับเคลื่อนกระบวนการใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>กลยุทธ์ ๑ : เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน</p> <p>กลยุทธ์ ๒ : ส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน</p> <p>กลยุทธ์ ๓ : ยกระดับองค์ความรู้ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล</p>	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</b></p> <p>บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>กลยุทธ์ ๔ : จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า</p> <p>กลยุทธ์ ๕ : สงวน อนุรักษ์ฟื้นฟู ให้เกิดความสมดุลเชิงพื้นที่</p>	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</b></p> <p>สร้างความสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและรักษาภาวะบึงนิเวศ</p> <p>กลยุทธ์ ๖ : อนุรักษ์ฟื้นฟู พัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ เพื่อการกระจายน้ำให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้น้ำอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน</p> <p>กลยุทธ์ ๗ : พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการน้ำ และจัดการสภาวะวิกฤตน้ำ</p>	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔</b></p> <p>ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี</p> <p>กลยุทธ์ ๘ : ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)</p> <p>กลยุทธ์ ๙ : เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมใหม่ ประสิทธิภาพ</p>	<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕</b></p> <p>เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่</p> <p>กลยุทธ์ ๑๐ : เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต</p> <p>กลยุทธ์ ๑๑ : ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ ๑๒ : ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย</p> <p>กลยุทธ์ ๑๓ : เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</p> <p>กลยุทธ์ ๑๔ : พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ</p>		
<p>เป้าหมายการให้บริการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>						
<p><b>Good People</b></p> <p>ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุล</p>	<p><b>Good Plant</b></p> <p>ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำมาใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน</p>	<p><b>Good Prosperity</b></p> <p>ทรัพยากรน้ำมีความสมดุลและยั่งยืน</p>	<p><b>Good Planet</b></p> <p>ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายใต้การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)</p>	<p><b>Good Partnership</b></p> <p>เป็นองค์กรที่เข้าถึง เปิดกว้าง เชื่อมมั่นและไว้วางใจของประชาชน</p>		

ภาพที่ ๑ ภาพรวมแผนปฏิบัติการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



# ภาคผนวก (เพิ่มเติม)

## เอกสารเล่มรายงานฉบับเต็ม ประกอบด้วย



สามารถดาวน์โหลดไฟล์ได้ที่ QR code





องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
**อ.อ.ป. ปปลูกป่าเพื่อประชาชน**  
Reforestation for People