# แผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2559–2564

## สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

# บทที่ 1
# บทนำ

**1. ความเป็นมา**

1.1 ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ที่คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบหลังจากที่มีการแถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว

1.2 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ครั้งแรกขึ้น เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2548 (เป็นส่วนหนึ่งในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548 – 2551 กระทรวงอุตสาหกรรม) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการ พ.ศ. 2548–2551 (รัฐบาล นายทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี)

1.3 หลังจากมีการรัฐประหาร 19 กันยายน 2549 ได้มีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินขึ้นอีกครั้งในสมัยรัฐบาล นายสมัคร สุนทรเวช นายกรัฐมนตรี ซึ่ง สศอ. ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2551-2554 เพื่อใช้ดำเนินการในระยะเวลาดังกล่าว อย่างไรก็ดีรัฐบาลฯ ได้ยุบไปเนื่องจาก นายสมัคร สุนทรเวช ได้พ้นจากตำแหน่ง ซึ่งรัฐบาลต่อมา (นายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ นายกรัฐมนตรี) เป็นรัฐบาลอยู่ในระยะเวลาอันสั้น สศอ.จึงยังมิได้มีการเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ในช่วงนั้น

1.4 ในสมัยรัฐบาล นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี ได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552-2554 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2552 สศอ. จึงได้จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2552-2555 ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ผศอ.) เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2552 และมีการปรับปรุงอีกครั้งให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อม เป็นแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2552-2555 (ฉบับทบทวน) ซึ่งได้รับความเห็นชอบเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2553

1.5 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม ปี พ.ศ. 2553–2556 ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรม (อก.) และบูรณาการงานของทุกหน่วยงานใน อก. นอกจากนี้เนื่องจากคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555-2558 (รัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี) ขึ้น สศอ. จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนกลยุทธ์ฯ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนการบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าว และได้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) โดย ผศอ. เห็นชอบส่งให้ อก. เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2554

1.6 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2555-2558 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อ 24 ธันวาคม 2555 และความเห็นของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่แจ้งให้ส่วนราชการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ โดยเพิ่มประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านการสร้างความโปร่งใสหรือการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สศอ. จึงได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2555-2559

1.7 อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สอดรับกับนโยบายรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ข้อสั่งการคณะรักษาความสงบแห่งชาติและนายกรัฐมนตรี สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) จึงได้ทบทวนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2559-2564 โดยเค้าโครงแผนกลยุทธ์ฯ ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 บท บทที่ 1 นำเสนอที่มา วัตถุประสงค์ และกรอบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการระบุถึงแนวทางในการจัดทำแผน (Approach) ตามแนวของการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ (PMQA) และใช้เป็นคู่มือในการดำเนินการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ส่วนบทที่ 2 ถึง 4 จะเป็นผลของการทบทวนแผนกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น อันได้แก่ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางขององค์กร และการกำหนดยุทธศาสตร์ ตามลำดับ ส่วนสุดท้าย ได้แก่ บทที่ 5 นั้น จะเป็นแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การสื่อสาร การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ แนวทางบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการทบทวนกลยุทธ์

**2. วัตถุประสงค์**

2.1 เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ให้เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาของประเทศ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของกระทรวงอุตสาหกรรม สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 ให้มีแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานฯ ที่ชัดเจน สามารถใช้อ้างอิงและพัฒนาต่อยอดได้

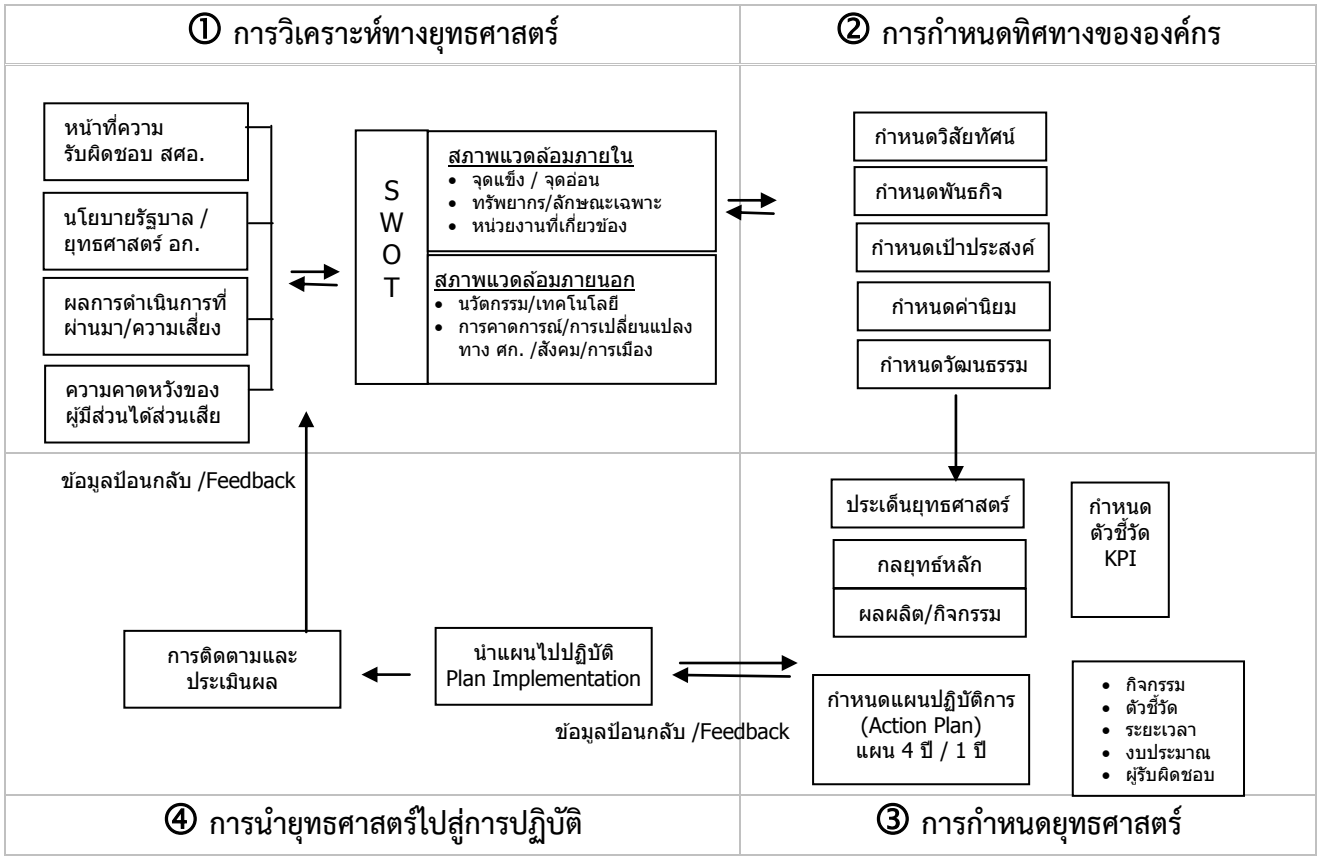
2.3 สามารถใช้ในการสื่อสารและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรในสำนักงานฯ เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และการนำไปปฏิบัติ อันจะส่งผลให้การดำเนินการของสำนักงานฯ สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้

**3. กรอบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์**

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปีของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ประกอบไปด้วยการดำเนินการใน 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดตามรูปที่ 1-1

ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ผศอ.) จะมอบหมายให้คณะกรรมการ ซึ่งมีผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (รศอ.) เป็นประธาน และมีผู้อำนวยการหรือผู้แทนจากสำนักและศูนย์ต่าง ๆ ภายใน สศอ. ร่วมเป็นคณะกรรมการ โดยมีฝ่ายเลขานุการมาจากสำนักที่รับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ของ สศอ. (ในปัจจุบันหมายถึง สำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค หรือ สม.) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ถึง 3 ตั้งแต่การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางขององค์กร จนถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ ในกระบวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก ผลผลิตและกิจกรรม

**ภาพที่ 1-1 แผนภาพ (Flow Chart) การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการ ของ สศอ.**




ส่วนขั้นตอนที่ 3 ในกระบวนการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี นั้น ฝ่ายเลขานุการฯ จะนำผลจากแผนกลยุทธ์ที่คณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วไปดำเนินการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) สำนักงบประมาณ (สงป.) และ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (สปอ.อก.) แล้วนำเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารของ สศอ. ก่อนส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้มีกรอบระยะเวลาในการจัดทำขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 3 อยู่ประมาณ 60 วัน (นับตั้งแต่วันที่แผนการบริหารราชการแผ่นดินประกาศในราชกิจจานุเบกษา จนถึงวันจัดส่งแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานฯ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) หรืออาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่านี้ในกรณีการทบทวนแผนกลยุทธ์

ส่วนขั้นตอนที่ 4 ในการนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลนั้น สศอ. จะดำเนินการตามกรอบระยะเวลาภายในแผน เช่น การติดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะมีการติดตามเป็นรายไตรมาส (หรือรายเดือนตามความเหมาะสม) และประเมินผลเป็นรายปี ส่วนแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี จะมีการติดตามเป็นรายปี และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนทั้งนี้ มีรายละเอียดในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

### 3.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ สศอ. จะดำเนินการ โดยมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ รวบรวมข้อมูล/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้คณะทำงาน/คณะกรรมการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน และสภาวะ

แวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งในการปฏิบัติ สศอ. จะนำเอาปัจจัยอย่างน้อย 4 ด้าน มาพิจารณารวมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และทำการวิเคราะห์ร่วมกัน โดยแบ่งตามประเด็นการดำเนินงานได้ดังนี้

### 3.1.1 การรวบรวมปัจจัยตั้งต้น

การรวบรวมปัจจัยตั้งต้นในการวิเคราะห์ที่สำคัญ 4 เรื่อง ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 *ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ* อันได้แก่ นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรม และแผนปฏิบัติราชการกลุ่มภารกิจเศรษฐกิจอุตสาหกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง (ในบางกรณีอาจมีการนำรัฐธรรมนูญ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาร่วมด้วย)

ปัจจัยที่ 2 *อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ สศอ.* ตามที่ได้บัญญัติไว้ตามกฎหมาย รวมถึง วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ สศอ. เคยกำหนดไว้ด้วย

ปัจจัยที่ 3 *ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา* ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ทั้งนี้หากมีข้อมูลเพียงพอให้นำผลการประเมินทั้งจากผู้ประเมินภายนอกและผู้ประเมินภายในองค์กร มาเป็นส่วนในการทบทวนด้วย นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน การเมือง ภัยพิบัติ สังคม และจริยธรรม และยังควรนำเรื่องความท้าทายที่สำคัญขององค์กร อันครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล มาพิจารณาร่วมด้วย

ปัจจัยที่ 4 *ความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* ซึ่งอาจรวบรวมมาจากการสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นทางการ ทั้งที่ สศอ. สำรวจเอง หรือมีหน่วยงานเป็นกลางจากภายนอกสำรวจให้ หรืออาจมาจากการสำรวจที่ไม่เป็นทางการ เช่น การมอบหมายนโยบายจากผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรม การรับฟังความคิดเห็นจากการประชุม สัมมนา หรือเสวนาต่างๆ ที่ได้พบปะกับผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม นักวิชาการ สื่อมวลชน หรือส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

### 3.1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น สศอ. จะพิจารณาจากปัจจัยภายในต่างๆ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน ลักษณะเฉพาะ ทรัพยากรที่มี ร่วมทั้งพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัยพื้นฐานที่วิเคราะห์ ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 *ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร* (Structure and Policy) หมายถึง ความเหมาะสมของกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และให้หมายรวมถึง จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน หรือเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนด้วย

ปัจจัยที่ 2 *ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ* (Service) หมายถึง ประสิทธิภาพเชิงจำนวน เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน ของผลผลิตของสำนักงาน รวมถึงประสิทธิผล และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในบางกรณีอาจหมายรวมถึงผลกระทบ และความคุ้มค่าของผลผลิตนั้นๆ และภาวะการแข่งขันในการให้บริการผลผลิตนั้นๆ ด้วย

ปัจจัยที่ 3 *ด้านการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร* (Manpower) หมายถึง เรื่อง อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่างๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น

ปัจจัยที่ 4 *ประสิทธิภาพด้านการเงิน* (Money) หมายถึง ประสิทธิภาพทางการใช้จ่ายงบประมาณ และการระดมทุน (ถ้ามี)

ปัจจัยที่ 5 *การบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง* (Material) หมายถึง การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของครุภัณฑ์ การใช้ครุภัณฑ์ได้อย่างสมประโยชน์ การบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น

ปัจจัยที่ 6 *การบริหารจัดการ* (Management) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ เป็นต้น

**3.1.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก**

ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การเมืองการปกครอง รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อกำหนดเป็นทิศทางในการดำเนินพันธกิจและกลยุทธ์ของ สศอ. ต่อไป

ปัจจัยที่ 1 *ด้านสังคม/วัฒนธรรม* (Socio-cultural Factors) หมายถึง ปัจจัยเอื้อด้านสังคมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของประชาชน หรือปัญหาของสังคม ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิดอนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องในด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 *ด้านเทคโนโลยี* (Technology) หมายถึง นวัตกรรม และความมีอยู่ของเทคโนโลยี เป็นต้น

ปัจจัยที่ 3 *ด้านเศรษฐกิจ* (Economic) หมายถึง ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เศรษฐกิจของประเทศหรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

ปัจจัยที่ 4 *ด้านกฎ ระเบียบ นโยบาย* (Political and Legal Factors) หมายถึงปัจจัยเอื้อ/อุปสรรคด้านการเมือง หรือนโยบายภาครัฐ และกฎหมายทั้งภายในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

**3.1.4 การวิเคราะห์ SWOT**

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินสถานภาพของปัจจัยต่างๆ ร่วมกัน เพื่อดูความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยการนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ หรือที่เรียกกันว่าการจัดทำ TOWS Matrix และสรุปความเป็นไปได้ที่จะมีกลยุทธ์ต่างๆ เช่น

SO Strategies เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร

WO Strategies เป็นการลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น

ST Strategies เป็นการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง

WT Strategies เป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด เป็นต้น

**3.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)**

ในขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร คณะกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย จะร่วมกันวิพากษ์ วิจารณ์ ประเมิน วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนที่ 1 เพื่อกำหนดทิศทางของ สศอ. ดังนี้

**3.2.1 วิสัยทัศน์**

หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือมีในอนาคต ซึ่งมาจากการประเมินสถานภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ผสานกับการระบุถึงจุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะและคุณค่าหลักขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรกำหนดให้ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพในเชิงบวก ปลุกเร้า และดึงดูดใจ

**3.2.2 พันธกิจ**

หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทซึ่งองค์กรกำหนดจะทำในช่วงเวลาที่อยากให้วิสัยทัศน์สำเร็จ โดยสอดคล้องกับกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน

**3.2.3 เป้าประสงค์**

หมายถึง ขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต โดยระบุถึงกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจนและผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับที่มีความสัมพันธ์กับพันธกิจโดยตรง รวมถึงสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ โดยเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

**3.2.4 ค่านิยมองค์กร**

หมายถึง หลักการชี้นำ หรือพฤติกรรมที่องค์กรหรือคนในองค์กรคาดหวังที่จะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

**3.2.5 วัฒนธรรมองค์กร**

หมายถึง แนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติสำหรับองค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรรับรู้และรับทราบ และถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นเครื่องช่วยในการกำหนดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจใดๆ ว่าสมควรทำได้หรือไม่

**3.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)**

ในขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย จะนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ และการกำหนดทิศทางองค์กร มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยอาจกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

**3.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์**

คือประเด็นสำคัญ หรือประเด็นที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ โดยคณะกรรมการฯ จะช่วยกันพิจารณาถึงประเด็นที่สำคัญและควรดำเนินการในช่วงกรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ และหากมีประเด็นที่ยังไม่สามารถพัฒนาได้หรือควรพัฒนาในระยะเวลาถัดไป ก็อาจตัดประเด็นดังกล่าวออกไปก่อน และภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ควรมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดรับกัน และสามารถเชื่อมโยงถึงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความสำคัญ และลำดับการมุ่งเน้นได้

**3.3.2 ตัวชี้วัด และเป้าหมาย**

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยคณะกรรมการ/คณะทำงาน จะช่วยกันเสนอตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนเป้าประสงค์ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ทรัพยากรหรือต้นทุนที่ต้องใช้ในการเก็บตัวข้อมูลตัวชี้วัดนั้น ฯลฯ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดมากำกับอย่างน้อย 1 ตัว ซึ่งเมื่อสามารถเลือกตัวชี้วัดได้แล้ว จะร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด หรือค่าตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ทั้งนี้ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแต่ละตัว ควรกำหนดระยะเวลาด้วยว่าจะบรรลุหรือสำเร็จเมื่อใด

**3.3.3 กลยุทธ์หลัก**

เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่างๆ รับไปดำเนินการต่อ

**3.3.4 ผลผลิต กิจกรรม และเป้าหมาย**

นอกจากการพิจารณาในด้านประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักแล้ว คณะกรรมการฯ จะพิจารณาถึงผลผลิตและกิจกรรมของหน่วยงานควบคู่กันไปด้วย โดย ผลผลิตหมายถึงการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินการตามพันธกิจและภารกิจของหน่วยงาน ส่วนกิจกรรมในที่นี้ หมายถึง กิจกรรมหลัก ที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นโดยตรง (ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ อาจจะต้องพิจารณากิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลผลิตควบคู่กันไปด้วย เพื่อความสมบูรณ์) หลังจากที่มีการกำหนดผลผลิต และกิจกรรมแล้ว ให้คณะกรรมการฯ ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายของผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาตามแผนกลยุทธ์ในภาพรวม และในแต่ละปีด้วย

เมื่อคณะทำงาน/คณะกรรมการฯ จัดทำจนถึงขั้นตอนนี้ ฝ่ายเลขานุการฯ จะรวบรวมจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ฯ ของ สศอ. เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารของ สศอ. พิจารณา โดยบางกรณีผู้บริหารอาจมอบให้นำเสนอเจ้าหน้าที่ใน สศอ. ทั้งหมดเพื่อให้ความเห็นก่อนก็ได้ หากผู้บริหารฯ เห็นชอบจะนำเวียนให้สำนัก/ศูนย์ต่างๆ ถือปฏิบัติเป็นทิศทางการทำงานต่อไป รวมถึงนำขึ้นเว็บไซต์ และ/หรืออินเทอร์เน็ตของสำนักงานฯ เพื่อใช้อ้างอิงด้วยอีกทางหนึ่ง

**3.3.5 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี**

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี สศอ. ฝ่ายเลขานุการและคณะกรรมการฯ จะนำประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์ ที่ได้จัดทำขึ้นมารวบรวมลงในในแบบฟอร์มตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนด (เช่น แบบฟอร์มของ สำนักงาน ก.พ.ร. และ แบบฟอร์มของ สำนักงบประมาณ) ขณะเดียวกันคณะกรรมการฯ อาจจะร่วมกันคิดโครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรืออาจจะขอให้สำนัก/ศูนย์ต่างๆ ภายใน สศอ. พิจารณาเสนอโครงการที่สอดคล้องก็ได้

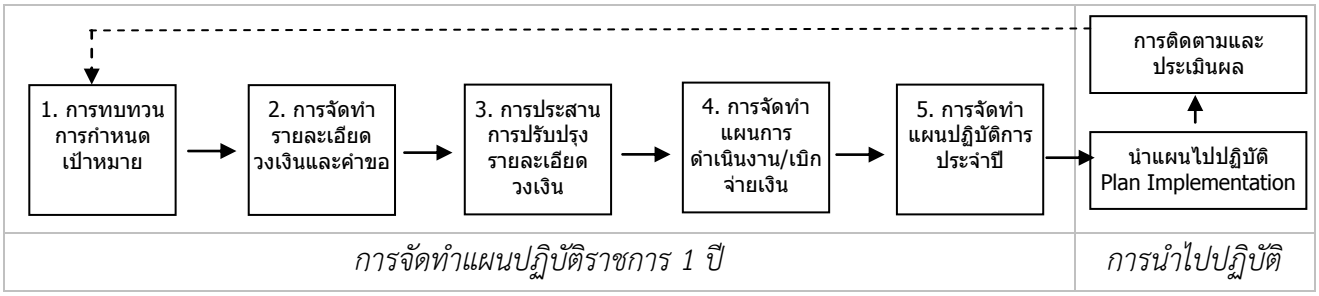
**3.3.6 แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี**

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี หรือแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น จะดำเนินการโดยยึดเวลาตามปฏิทินงบประมาณประจำปีของสำนักงบประมาณ เริ่มต้นจากการทบทวนการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต กิจกรรม และตัวชี้วัดผลสำเร็จในปีงบประมาณก่อนหน้า ทบทวนแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และการจัดทำรายละเอียดวงเงินและคำของบประมาณรายจ่าย โดยในกระบวนการจัดทำรายละเอียดวงเงินนั้น กระบวนการหลักอย่างหนึ่งได้แก่การประสานให้สำนัก/ศูนย์ จัดทำแนวคิดและรายละเอียดค่าใช้จ่ายทั้งภายใต้งบดำเนินการ งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น ซึ่งอาจจะทั้งที่เคยกำหนดกรอบไว้เดิมตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ/หรือปรับปรุงขึ้นใหม่ให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จากนั้นเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำคำของบประมาณ (จากกลุ่มคลังและพัสดุ สำนักบริหารกลาง : กคพ.สบก.) และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (จากสำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค : สม.) จะประสานในการคัดเลือก/จัดลำดับงาน/โครงการที่มีความสำคัญ (โดยเฉพาะในงบ

รายจ่ายอื่น) โดยอาจผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร และ/หรือคณะผู้บริหาร สศอ. เมื่อได้รายละเอียดค่าใช้จ่ายในเบื้องต้นแล้ว จึงดำเนินการนำเสนอสำนักงบประมาณ และสภาผู้แทนราษฎรตามกระบวนการในปฏิทินงบประมาณต่อไป

โดยหลังจากที่ทราบวงเงินงบประมาณประจำปี ที่ผ่านการพิจารณาจากสภาผู้แทนราษฎรแล้ว ผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ (กคพ.สบก.) และผู้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (สม.) จะขอให้สำนัก/ศูนย์ภายใน สศอ. จัดทำแผนการดำเนินงาน และแผนการเบิกจ่ายเงิน ตามผลผลิต กิจกรรม โครงการ/งาน อีกครั้งหนึ่ง เพื่อรวบรวมจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ของ สศอ. ซึ่งเมื่อจัดทำแล้วเสร็จ จะนำเรียนผู้บริหาร/คณะผู้บริหาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบนำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานประจำปีต่อไป

**<u>ภาพที่ 1-2</u>** แผนภาพ (Flow Chart) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี ของ สศอ.




### 3.4 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

ในขั้นตอนที่ 4 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่จะผลักดันให้ทิศทางและยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นสามารถไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินการในหลายส่วน เช่น

3.4.1 การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก – เป็นการสื่อสารทิศทางขององค์กร รวมถึงแผนปฏิบัติการ แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ แก่บุคลากรใน สศอ. ทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจทิศทางการดำเนินการร่วมกัน รวมถึงเกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจในการทำงานให้ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร

3.4.2 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง – เป็นการกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และวิธีการประสานงาน อันจะส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจของ สศอ.

3.4.3 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน – เป็นการติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงาน และการประเมินผลเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หรือสิ้นสุดการดำเนินงาน ทั้งจากการประเมินผลภายในของ สศอ. และจากผู้ตรวจประเมินภายนอก (เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. หรือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ฯลฯ) เพื่อจะนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุง และทบทวนแผนกลยุทธ์ และ/หรือแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานของ สศอ. ต่อไป

3.4.4 การบริหารความเสี่ยงและทบทวนกลยุทธ์ - เป็นการกำหนดความเสี่ยง และแนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกัน/หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์นั้นๆ รวมถึงแนวทางการทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สศอ. หากมีการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมของ สศอ. อย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งทั้ง 4 เรื่อง เป็นการดำเนินการจากหลายหน่วยงานในสำนักงานฯ โดยบางเรื่องจะมีการมอบหมายให้มีหน่วยงาน คณะทำงาน หรือคณะกรรมการ ขึ้นมาพิจารณาเป็นการเฉพาะ ดังนั้นในแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ จะแสดงเพียงแนวทางการดำเนินงานโดยสังเขปในแต่ละเรื่องไว้ในบทที่ 5 ของเล่ม

ทั้งนี้ สรุปขั้นตอน/กิจกรรม กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นไปตามตารางที่ 1.1 และ 1.2 การรวบรวมปัจจัยและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นไปตามตารางที่ 1.3 และแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงปัจจัยที่ใช้ในแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ และฉบับก่อนๆ หน้า ในตารางที่ 1.4 และ 1.5 ตามลำดับ

**<u>ตารางที่ 1.1</u> กระบวนการวางแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี**

| ขั้นตอน | ขั้นตอนกระบวนการ | รายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการ | ผู้เข้าร่วม | ช่วงเวลาตามปฏิทิน |
|---|---|---|---|---|
| 1 | การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) | 1.1 การรวบรวมปัจจัยตั้งต้น | ฝ่ายเลขานุการของคณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ประสานขอข้อมูลจาก สม. / กพบ. /สบก. ที่รับผิดชอบปัจจัยที่เกี่ยวข้อง | เมื่อสิ้นสุดการติดตามผล / การสำรวจในแต่ละรอบ (เช่น สิ้นปีงบประมาณ เป็นต้น) |
| | | 1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | เมื่อมีแผนการบริหารราชการแผ่นดินใหม่ และ/หรือมีการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรตามสภาวะที่เปลี่ยนไป |
| | | 1.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| | | 1.4 การวิเคราะห์ SWOT | คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| 2 | การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) | 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | เมื่อมีแผนการบริหารราชการแผ่นดินใหม่ และ/หรือมีการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรตามสภาวะที่เปลี่ยนไป |
| | | 2.2 การกำหนดพันธกิจ | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| | | 2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| | | 2.4 การกำหนดค่านิยมองค์กร | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| | | 2.5 การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| 3 | การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) | 3.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | เมื่อมีแผนการบริหารราชการแผ่นดินใหม่ และ/หรือมีการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรตามสภาวะที่เปลี่ยนไป |
| | | 3.2 การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| | | 3.3 การกำหนดกลยุทธ์หลัก | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |

| ขั้นตอน | ขั้นตอนกระบวนการ | รายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการ | ผู้เข้าร่วม | ช่วงเวลาตามปฏิทิน |
|---|---|---|---|---|
| | | 3.4 การกำหนดผลผลิต กิจกรรม และเป้าหมาย | คณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ | |
| | | 3.5 การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี | เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำแผนฯ /สำนัก-ศูนย์ที่เกี่ยวข้อง/ ผู้บริหาร สศอ. | ไม่เกิน 60 วัน (นับตั้งแต่แผนการบริหารราชการแผ่นดินประกาศในราชกิจนุเบกษา จนถึงวันส่งแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) |
| | | 3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี | เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำแผนฯ /ทุกสำนัก-ศูนย์ /ผู้บริหาร สศอ. | *(ดูรายละเอียดในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี)* |
| 4 | การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) | 4.1 การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก | บุคลากรทุกคนใน สศอ. | เมื่อแผนกลยุทธ์ฯ / แผนปฏิบัติการประจำปี แล้วเสร็จ |
| | | 4.2 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | บุคลากรที่รับผิดชอบในงานที่ต้องประสานกับหน่วยงานอื่น | ดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ |
| | | 4.3 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน | เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน / ทุกสำนัก-ศูนย์ / ผู้บริหาร สศอ. | <u>แผนกลยุทธ์ฯ</u> – ติดตามผลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน<br><br><u>แผนปฏิบัติการประจำปี</u> - |

| ขั้นตอน | ขั้นตอนกระบวนการ | รายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการ | ผู้เข้าร่วม | ช่วงเวลาตามปฏิทิน |
|---|---|---|---|---|
| | | | | ติดตามผลอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง / ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ |
| | | 4.4 การบริหารความเสี่ยง | คณะทำงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง /ทุกสำนัก-ศูนย์ /ผู้บริหาร สศอ. | ดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ |

**<u>ตารางที่ 1.2</u> กระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี**

| ขั้นตอน | ขั้นตอนกระบวนการ | รายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการ | ผู้เข้าร่วม | ช่วงเวลาตามปฏิทิน |
|---|---|---|---|---|
| 1 | การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี | 1.1 การทบทวนการกำหนดเป้าหมาย และทบทวนแผนปฏิบัติราชการประจำปี | เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณ/ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำแผนฯ / ผู้บริหาร สศอ. | ประมาณ ต.ค. – ธ.ค. ของทุกปี (ก่อนปีงบประมาณที่จะจัดทำแผนฯ) |
| | | 1.2 การจัดทำรายละเอียดวงเงินและคำของบประมาณรายจ่าย | เจ้าหน้าที่ สม. / เจ้าหน้าที่ กคพ.สบก. /ทุกสำนัก-ศูนย์ / ผู้บริหาร สศอ. | ประมาณ ธ.ค. – ก.พ. (ปีถัดไป)ของทุกปี (ก่อนปีงบประมาณที่จะจัดทำแผนฯ) |
| | | 1.3 การประสานการปรับปรุงรายละเอียดวงเงินและคำขอ | เจ้าหน้าที่ สม. / เจ้าหน้าที่ กคพ.สบก. /ทุกสำนัก-ศูนย์ / ผู้บริหาร สศอ. | ประมาณ มี.ค. – ส.ค. ของทุกปี (ก่อนปีงบประมาณที่จะจัดทำแผนฯ) |
| | | 1.4 การจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่ายเงิน | เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณ / ทุกสำนัก-ศูนย์ / ผู้บริหาร สศอ. | ประมาณ ส.ค. – ก.ย. ของทุกปี (ก่อนปีงบประมาณที่จะจัดทำแผนฯ) |

| ขั้นตอน | ขั้นตอนกระบวนการ | รายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการ | ผู้เข้าร่วม | ช่วงเวลาตามปฏิทิน |
|---|---|---|---|---|
| | | 1.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี | เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำแผนฯ /ทุกสำนัก-ศูนย์ /ผู้บริหาร สศอ. | ประมาณ ก.ย. – ต.ค. ของทุกปี (ก่อนปีงบประมาณที่จะจัดทำแผนฯ) |

**ตารางที่ 1.3 สรุปการรวบรวมปัจจัยและวิเคราะห์ข้อมูล ในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี**

| ขั้นตอนกระบวนการ | ปัจจัยที่สำคัญ | ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ | ความถี่ของข้อมูล | แหล่งข้อมูล | แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) | 1. ปัจจัยตั้งต้น | | | | | |
| | 1.1 ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม | - นโยบายรัฐบาล | ประมาณ 1-4 ปี/ครั้ง | สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี http://www.cabinet.thaigov.go.th/ | จำแนกส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจ สศอ. | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | | - แผนการบริหารราชการแผ่นดิน | ประมาณ 1-4 ปี/ครั้ง | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ http://www.nesdb.go.th/ | จำแนกส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจ สศอ. | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | | - แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม | ประมาณ 1-4 ปี/ครั้ง | สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม http://www.industry.go.th/ | จำแนกส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจ สศอ. | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | | - แผนปฏิบัติราชการกลุ่มภารกิจเศรษฐกิจอุตสาหกรรม | ประมาณ 1-4 ปี/ครั้ง | ตรวจสอบจาก กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ของ สศอ. และ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (สอน.) | จำแนกส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจ สศอ. | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |

| ขั้นตอนกระบวนการ | ปัจจัยที่สำคัญ | ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ | ความถี่ของข้อมูล | แหล่งข้อมูล | แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1.2 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ สศอ. | - กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม<br>- วิสัยทัศน์/พันธกิจ | จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง | กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 http://www.oie.go.th/<br>- แผนกลยุทธ์ฯ สศอ. ฉบับล่าสุด | แสดงอำนาจหน้าที่ทั้งหมด | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | 1.3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา | - ผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี | ปีละ 1 ครั้ง | สม.สศอ. (เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการติดตามประเมินผล) | แสดงผลประมาณ 3 ปีย้อนหลัง | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านติดตาม / ด้านแผน) |
| | | - ผลตามแผนปฏิบัติการประจำปี | ปีละ 1 ครั้ง | สม.สศอ. (เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการติดตามประเมินผล) | แสดงผลประมาณ 2-3 ปีย้อนหลัง | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านติดตาม / ด้านแผน) |
| | | - ผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ | ปีละ 1 ครั้ง | กพบ.สศอ. | แสดงผลประมาณ 3 ปีย้อนหลัง | เจ้าหน้าที่ กพบ. / เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | | - ผลตามแผนงาน/โครงการสำคัญ (ผลการเบิกจ่ายเงิน) | ปีละ 1 ครั้ง | สบก.สศอ. (กลุ่มคลังและพัสดุ) | แสดงผลประมาณ 3 ปีย้อนหลัง | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านติดตาม/ด้านแผน) |
| | | - ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ | ปีละ 1 ครั้ง | คณะทำงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง สศอ. | แสดงผลการวิเคราะห์ล่าสุด | คณะทำงานควบคุมภายในฯ / เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | | - ความท้าทายที่สำคัญ | ปีละ 1 ครั้ง | คณะทำงาน PMQA | แสดงความท้าทาย | คณะทำงาน PMQA / |

| ขั้นตอนกระบวนการ | ปัจจัยที่สำคัญ | ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ | ความถี่ของข้อมูล | แหล่งข้อมูล | แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ขององค์กร | | | ล่าสุด | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | 1.4 ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ | - ผลการสำรวจภาพลักษณ์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สศอ. สำรวจเอง) | ประมาณปีละ 1 ครั้ง | สบก.สศอ. (กลุ่มประชาสัมพันธ์) | แสดงสรุปผลความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | กลุ่มประชาสัมพันธ์ / เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | | - ผลการสัมมนารับฟังความคิดเห็นและ/หรือ ผลการสำรวจจากแบบสอบถามเรื่องแผนกลยุทธ์ฯ | ประมาณ 2 ปี 1 ครั้ง | สม.สศอ. (เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผน) | แสดงสรุปผลจากการสัมมนาและ/หรือจากแบบสอบถาม | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | | - ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการของ สศอ. (สำนักงาน ก.พ.ร. สำรวจให้) | ปีละ 1 ครั้ง | กพบ.สศอ. (ผลจากสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สำรวจให้สำนักงานฯ ในแต่ละปี) | แสดงสรุปผลความพึงพอใจ | เจ้าหน้าที่ สม. (ด้านแผน) |
| | 2. <u>ปัจจัยสภาวะ</u> | การระดมความคิดเห็นจาก | ประมาณ 1-4 ปี/ครั้ง | Tacit Knowledge จากคณะกรรมการ/คณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ที่ได้รับมอบหมาย | ระดมความคิดเห็น | คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ |

| ขั้นตอนกระบวนการ | ปัจจัยที่สำคัญ | ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ | ความถี่ของข้อมูล | แหล่งข้อมูล | แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | <u>แวดล้อมภายใน</u> ได้แก่ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร, ผลผลิต ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ, การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร, ประสิทธิภาพด้านการเงิน, การบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง และการ | คณะกรรมการ/คณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ที่ได้รับมอบหมาย | | รวมถึงการใช้ข้อมูลปัจจัยตั้งต้นในข้อที่ 1 | | |

| ขั้นตอนกระบวนการ | ปัจจัยที่สำคัญ | ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ | ความถี่ของข้อมูล | แหล่งข้อมูล | แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | บริหารจัดการ | | | | | |
| | 3. <u>ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก</u> ได้แก่ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านกฎระเบียบนโยบายการเมือง | การระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการ/คณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ที่ได้รับมอบหมาย | ประมาณ 1-4 ปี/ครั้ง | Tacit Knowledge จากคณะกรรมการ/คณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการใช้ข้อมูลปัจจัยตั้งต้นในข้อที่ 1 | ระดมความคิดเห็น | คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ |

**<u>ตารางที่ 1.4</u> เปรียบเทียบการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ/แผนกลยุทธ์ ของ สศอ.**

| | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2551 - 2554 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2552 - 2555 | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2555 - 2558 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2556 - 2559 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2559 - 2564 |
|---|---|---|---|---|---|
| **กระบวนการจัดทำ** | - ดำเนินการโดยคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ที่มี | - ดำเนินการโดยคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ที่มี | - ดำเนินการโดยคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ที่มี | - ดำเนินการโดยคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ที่มี | - ดำเนินการโดยคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ที่มี |

| | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2551 - 2554 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2552 - 2555 | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2555 - 2558 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2556 - 2559 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2559 - 2564 |
|---|---|---|---|---|---|
| | รศอ. เป็นประธาน และมีผู้แทนจากทุกสำนัก/ศูนย์เป็นกรรมการ<br>- ใช้ผลจากการจ้างที่ปรึกษาในปี 2550 เป็นตัวตั้งต้น ซึ่งเป็นการดำเนินการภายใน สศอ. เป็นหลัก โดยมีการฟังความเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | รศอ. เป็นประธาน และมีผู้แทนจากทุกสำนัก/ศูนย์เป็นกรรมการ<br>- ทบทวนผลจากปี 2551 – 2554 โดยนำปัจจัยต่างๆ เช่น ความเสี่ยง ความท้าทาย ความต้องการของผู้รับบริการฯลฯ มาร่วมพิจารณาเพิ่มเติม | รศอ. เป็นประธาน และมีผู้อำนวยการจากทุกสำนัก/ศูนย์เป็นคณะกรรมการ (*เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3 ระดับ*)<br>- ทบทวนผลจากปี 2552 – 2555 | รศอ. เป็นประธาน และมีผู้อำนวยการจากทุกสำนัก/ศูนย์เป็นคณะกรรมการ<br>- ทบทวนผลจากปี 2555 – 2558 โดยเพิ่มแนวคิดด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส | รศอ. เป็นประธาน และมีผู้อำนวยการจากทุกสำนัก/ศูนย์เป็นคณะกรรมการ<br>- ทบทวนผลจากปี 2556-2558 |
| **การนำผลประเมินจากผู้ประเมินภายนอกมาปรับปรุง** | - ใช้แนวทางการดำเนินการจากที่ปรึกษาเมื่อปี 2550 มาเป็นแนว | - ใช้แนวทาง PART ของสำนักงบประมาณ (ปี 2551) ในหัวข้อ ก-1 ถึง ก-6 และ ข-1 ถึง ข-7 มาพิจารณาปรับปรุงแผน | - ใช้ผลตามคำรับรองของสำนักงาน ก.พ.ร. / รายงานผลการติดตามและประเมินผล สตป.สปอ. /ผลการสำรวจความต้องการจากผู้มีส่วนได้ | - ใช้ผลตามคำรับรองของสำนักงาน ก.พ.ร. / รายงานผลการติดตามและประเมินผล สตป.สปอ. / ข้อแนะนำของคณะกรรมการตรวจสอบและ | - ใช้ผลตามคำรับรองของสำนักงาน ก.พ.ร. / รายงานผลการติดตามและประเมินผล สตป.สปอ. / ข้อแนะนำของคณะกรรมการตรวจสอบและ |

| | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2551 - 2554 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2552 - 2555 | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2555 - 2558 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2556 - 2559 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2559 - 2564 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน (ในปีที่จัดทำสำนักงบประมาณมีการให้คะแนนกลับมายังหน่วยงาน) | ส่วนเสีย มาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนให้ชัดเจนมากขึ้น | ประเมินผลภาคราชการ (ค.ต.ป.) ผลการสำรวจความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนให้ชัดเจนมากขึ้น | ประเมินผลภาคราชการ (ค.ต.ป.) ผลการสำรวจความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนให้ชัดเจนมากขึ้น |
| **การนำผลประเมินจากผู้ประเมินภายในมาปรับปรุง** | - ไม่มี | - ใช้แนวคำตอบ PMQA ปี 2552 มาพิจารณาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน | - ใช้ผลคำตอบ PMQA ปี 2554 มาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนให้ครบถ้วน | - ใช้ผลคำตอบ PMQA ปี 2555 มาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนให้ครบถ้วน | - ใช้ผลคำตอบ PMQA ปี 2558 มาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนให้ครบถ้วน |

**<u>ตารางที่ 1.5</u> เปรียบเทียบปัจจัยที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ/แผนกลยุทธ์ ของ สศอ.**

| | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2551 - 2554 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2552 - 2555 | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2555 - 2558 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2556 - 2559 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2559-2564 |
|---|---|---|---|---|---|
| ก. ปัจจัยตั้งต้น | | | | | |
| 1. ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ | | | | | |
| 1.1 นโยบายรัฐบาล | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓ | ✓(update 58) |
| 1.2 แผนบริหารราชการแผ่นดิน | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓ | |
| 1.3 แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรม | ✓ | ✓ | ✓(update 53) | ✓(update 56) | ✓ (update 59) |
| 1.4 แผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจเศรษฐกิจอุตสาหกรรม | - | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 2. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ สศอ. ตามที่ได้บัญญัติไว้ตามกฎหมาย | - | ✓(update 51) | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา | | | | | |
| 3.1 ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี /ประจำปี | - | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 3.2 ตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ | - | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 3.3 ตามแผนงาน/โครงการ | - | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 3.4 ความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม | - | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 3.5 ความท้าทายที่สำคัญขององค์กร | - | ✓ | ✓ (update 54) | ✓ (update 55) | ✓(update 58) |

| | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2551 - 2554 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2552 - 2555 | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2555 - 2558 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2556 - 2559 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2559-2564 |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | |
| 4.1 ผลสำรวจภาพลักษณ์ ความต้องการ ความคาดหวัง | - | ✓ | ✓ (update 54) | ✓ (update 55) | - |
| 4.2 สัมมนา/แบบสอบถามรับฟังความคิดเห็นแผนกลยุทธ์ | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓ | ✓(update 58) |
| 4.3 รายการผลสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการ | - | ✓ | ✓ (update 53) | ✓ (update 55) | - |
| ข. ปัจจัยภาวะแวดล้อมภายใน | | | | | |
| 1. ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 2. ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | - |
| 3. ด้านการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 4. ด้านการเงิน | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 5. การบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 6. การบริหารจัดการ | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| ค. ปัจจัยภาวะแวดล้อมภายนอก | | | | | |
| 1. ด้านสังคม/วัฒนธรรม | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 2. ด้านเทคโนโลยี | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |

| | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2551 - 2554 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2552 - 2555 | แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี 2555 - 2558 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2556 - 2559 | แผนกลยุทธ์ประจำปี 2559-2564 |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. ด้านเศรษฐกิจ | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |
| 4. ด้านกฎ ระเบียบ นโยบายการเมือง | ✓ | ✓ | ✓(update 54) | ✓(update 55) | ✓(update 58) |

# บทที่ 2
# การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
# (Strategic Analysis)

**1. ปัจจัยตั้งต้น**

สำหรับในหัวข้อปัจจัยตั้งต้นนี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลในอดีตของปัจจัยตั้งต้นที่สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ซึ่งผลเป็นดังนี้

**1.1 ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ** โดยมีนโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้องกับ สศอ. ดังนี้

**1.1.1 กรอบแนวคิดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12**

**1.1.1.1 <u>การพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวม</u>**

1. การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
   - พัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายรถไฟให้เป็นโครงข่ายหลักในการเดินทางและขนส่งของประเทศ
   - ขยายขีดความสามารถและส่งเสริมการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานและท่าเรือภูมิภาค
   - ส่งเสริมการลงทุนให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่องในภาคขนส่ง
   - ส่งเสริมและเร่งรัดการพัฒนาระบบการบริหารโลจิสติกส์ของประเทศ
   - ลงทุนด้านพลังงาน
   - พัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายสื่อสารโทรคมนาคมบรอดแบนด์ของประเทศ
2. การสนับสนุนการเป็นรากฐานการผลิตของอุตสาหกรรมและบริการสมัยใหม่ที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนการขยายตัวของเศรษฐกิจระยะต่อไป รวมทั้งเป็นแหล่งถ่ายทอดเทคโนโลยีและสร้างความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. การลงทุนเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
4. การใช้ประโยชน์จากประชาคมอาเซียนและเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน

**1.1.1.2 <u>การพัฒนาเศรษฐกิจรายสาขา</u>**

1. การส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา
   - เร่งส่งเสริมสังคมนวัตกรรม
   - สนับสนุนและผลักดันให้ผู้ประกอบการมีบทบาทหลักด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
   - ผลักดันงานวิจัยและพัฒนาให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงทั้งเชิงพาณิชย์และสาธารณะ
   - พัฒนาสภาวะแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโลโนยี วิจัย และนวัตกรรม
   - ด้านการลงทุนการวิจัยและพัฒนา
   - ด้านบุคลากรวิจัย
   - ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม
   - ด้านการบริหารจัดการ

2. การพัฒนาผลิตภาพแรงงาน

- สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนากำลังและแรงงาน
- การพัฒนาและยกระดับคุณภาพแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ

3. การพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)
4. การเพิ่มขีดความสามารถและสร้างแรงจูงใจให้ SMEs
5. การส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้มแข็งสู่เศรษฐกิจดิจิทัล
6. การปรับโครงสร้างภาคอุตสาหกรรมและบริการ

- ปรับโครงสร้างการผลิตภาคอุตสาหกรรมและบริการ
- ปรับโครงสร้างภาคบริการ
- เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคบริการที่มีศักยภาพในเชิงธุรกิจ
- พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจภาคบริการที่มีศักยภาพในการเติบโตและมีส่วนสนับสนุนภาคการผลิตให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน
- สร้างรายได้จากการท่องเที่ยว
- ปรับโครงสร้างภาคการค้าและการลงทุน
- พัฒนาประเทศสู่ความเป็นชาติการค้าเพื่อเป็นศูนย์กลางการค้า
- สร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนากับประเทศในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาประเทศ
- สนับสนุนการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการไทยสามารถขยายตลาด สาขาการผลิตและการลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาค

**1.1.1.3 <u>การพัฒนาการเกษตรสู่ความเป็นเลิศด้านอาหาร</u>**

1. การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. การจัดระบบการผลิตให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่และความต้องการของตลาดตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
3. การส่งเสริมการรวมกลุ่มการผลิตทางการเกษตร
4. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
5. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตภาคเกษตร
6. การเร่งพัฒนาและขับเคลื่อนการผลิตเกษตรอินทรีย์อย่างจริงจัง
7. การส่งเสริมและเร่งขยายผลแนวคิดการทำเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และแนวทางของมูลนิธิปิดทองหลังพระ
8. การสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทภาคเกษตรให้มีความยั่งยืน
9. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทานด้านการเกษตร
10. การสร้างบุคลากรด้านการเกษตร

**1.1.1.4 <u>การพัฒนาศักยภาพคนให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศและมีคุณภาพชีวิตที่ดี</u>**

1. การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ
2. การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้
3. การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทยให้เอื้อต่อการพัฒนาคน

**1.1.1.5 <u>การสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ</u>**

1. การสร้างโอกาสการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมอย่างเสมอภาค โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส
2. การสร้างความมั่นคงทางรายได้และโอกาสในการประกอบอาชีพ
3. การพัฒนาการบริหารจัดการในระบบสุขภาพ
4. การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค
5. การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อผู้สูงอายุ
6. การเสริมสร้างบทบาทของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม
7. การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน

**1.1.1.6 <u>การพัฒนาพื้นที่ ภาค และการเชื่อมโยงภูมิภาค</u>**

1. การจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน
2. การพัฒนาและฟื้นฟูพื้นที่เศรษฐกิจหลัก
   - แก้ไขปัญหามลพิษและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เศรษฐกิจหลัก
   - สนับสนุนการปรับเปลี่ยนกิจการหรือกระบวนการผลิตให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
   - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการดูแลคุณภาพชีวิตประชาชนและการเป็นฐานเศรษฐกิจหลักของประเทศ
3. การพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของเมืองศูนย์กลางความเจริญในภูมิภาค
   - พัฒนาเมืองศูนย์กลางความเจริญให้เมืองน่าอยู่และปลอดภัยเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่เมือง
   - พัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองศูนย์กลางความเจริญในภูมิภาค
   - เพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารจัดการเมือง
4. การพัฒนาด้านการขนส่งและโลจิสติกส์เชื่อมโยงในประเทศและภูมิภาค
   - พัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
   - พัฒนาโครงข่ายระบบรางเชื่อมโยงเมืองศูนย์กลางความเจริญทั่วประเทศ
   - พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกด้านการค้าและการผ่านแดนที่มีความคล่องตัวในประตูการค้าชายแดนที่สำคัญ

**1.1.1.7 <u>การสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</u>**

1. รักษาทุนทางธรรมชาติเพื่อการเติบโตสีเขียว
   - ปกป้องรักษาทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

- อนุรักษ์และใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน
- พัฒนาบริหารจัดการที่ดินและแก้ไขการบุกรุกที่ดินของรัฐ
- การคุ้มครองทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง
- วางแผนบริหารจัดการทรัพยากรแร่
- จัดให้มีกระบวนการบูรณาการแผนงานและงบประมาณร่วมกันของหน่วยงาน

2. บริหารจัดการน้ำเพื่อให้เกิดความยั่งยืน
3. การส่งเสริมการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
4. การส่งเสริมการผลิต การลงทุน และการสร้างงานสีเขียว
5. การให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาวิกฤตสิ่งแวดล้อม
6. การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
7. การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ
   - บูรณาการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติเข้าสู่กระบวนการวางแผนงาน
   - เสริมสร้างขีดความสามารถในการเตรียมความพร้อมและการรับมือภัยพิบัติ
   - พัฒนาระบบการจัดการภัยพิบัติในภาวะฉุกเฉิน
   - พัฒนาระบบฟื้นฟูบูรณะหลังเกิดภัย
8. การพัฒนาความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

**1.1.2 นโยบายรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา)**

นโยบายรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ สศอ. ดังนี้

**นโยบายที่ 1 การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์**

การเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นจริงเกี่ยวกับสถาบันพระมหากษัตริย์และพระราชกรณียกิจเพื่อประชาชน การสนับสนุนโครงการทั้งหลายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สถานศึกษาตลอดจนหน่วยงานทั้งหลายของรัฐเรียนรู้เข้าใจหลักการทรงงาน สามารถนำหลักดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนเร่งขยายผลตามโครงการและแบบอย่างที่ทรงวางรากฐานไว้ให้แพร่หลาย

**นโยบายที่ 2 การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ**

1. ในระยะเร่งด่วน รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนในกิจการ 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการชายแดน การสร้างความมั่นคงทางทะเล การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ การสร้างความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้าน และการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติการทางทหารร่วมกันของอาเซียน โดยเน้นความร่วมมือเพื่อป้องกัน แก้ไขข้อพิพาทต่างๆ และการแก้ไขปัญหาเส้นเขตแดน โดยใช้กลไกทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี ทั้งจะจัดระเบียบการพัฒนาตามกรอบประชาคมอาเซียนและการบริหารจัดการพื้นที่ชายแดนทั้งทางบกและทางทะเล รองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน โดยใช้ระบบเฝ้าตรวจที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย กำหนดให้ปัญหายาเสพติด การค้าอาวุธ การค้ามนุษย์ การกระทำอันเป็นโจรสลัด การก่อการร้ายสากลและอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องได้รับการป้องกันและแก้ไขโดยการบังคับใช้

กฎหมายที่เข้มงวด และจัดการปัญหาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงต่อเนื่องให้เบ็ดเสร็จ เช่น ปัญหาสถานะและสิทธิของบุคคล การปรับปรุงระบบการเมือง การจัดระเบียบแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

2. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพและระบบป้องกันประเทศให้ทันสมัย มีความพร้อมในการรักษาอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติ ปลอดพ้นจากการคุกคามทุกรูปแบบ ส่งเสริมและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการป้องกันประเทศ ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา และการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การพึ่งพาตนเองในการผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ สามารถบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศได้ พร้อมทั้งนำศักยภาพของกองทัพในยามปกติมาสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และการรักษาความมั่นคงภายใน โดยมุ่งระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาค และนานาชาติ โดยเฉพาะอาเซียนและประชาคมโลก ให้สามารถดำเนินงานร่วมกันเป็นเครือข่ายได้

3. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาประเทศบนหลักการที่ว่านโยบายการต่างประเทศเป็นส่วนประกอบสำคัญของนโยบายองค์รวมทั้งหมดในการบริหารราชการแผ่นดิน ไม่ว่าในด้านการเมือง เศรษฐกิจหรือสังคม โดยจะนำกลไกทางการทูตแบบบูรณาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การคุ้มครองดูแลคนไทยและผลประโยชน์ของไทยในต่างแดน การแลกเปลี่ยนทางการศึกษา วัฒนธรรม การค้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเปิดโลกทัศน์ให้มีลักษณะสากล เป็นต้น

**นโยบายที่ 6 การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ**

รัฐบาลจะดำเนินนโยบายเศรษฐกิจเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการทันที ระยะต่อไปที่จะต้องแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่ค้างคาอยู่ และระยะที่ต้องวางรากฐานเพื่อความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. กระตุ้นการลงทุน โดยการเร่งพิจารณาโครงการลงทุนที่มีประสิทธิภาพที่นักลงทุนยื่นขออนุมัติส่งเสริมการลงทุนไว้แล้วให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว และนำโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานประเภทที่มีผลตอบแทนดี เช่น การนำโครงการขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานครมาจัดทำเป็นโครงการร่วมกับเอกชน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการลงทุนที่ดีทั้งในวงการก่อสร้าง วงการอสังหาริมทรัพย์ และตลาดการเงิน

2. ลดอุปสรรคในการส่งออกเพื่อให้เกิดความคล่องตัว เช่น ปรับปรุงวิธีการตรวจรับรองมาตรฐานสินค้าและมาตรฐานการผลิตระดับไร่นา เป็นต้น ให้สะดวกรวดเร็วขึ้น ตลอดจนลดขั้นตอนของกระบวนการด้านธุรการและเอกสารอื่นๆ ที่จะช่วยให้ระบบการส่งสินค้าเร็วขึ้น พร้อมทั้งแสวงหาตลาดที่มีศักยภาพเพื่อขยายฐานการส่งออกซึ่งครอบคลุมถึงการค้าขายแดนที่มีความสำคัญมากขึ้น

6. ในด้านอุตสาหกรรม ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศ เช่น ส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ โดยการพัฒนาวัตถุดิบและกระบวนการผลิตใหมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อาหารไทยบนฐานความรู้ความคิดสร้างสรรค์ และภูมิปัญญา ส่งเสริมการวิจัยเกษตรแปรรูป เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและแก้ไขปัญหาที่สำคัญของประเทศ เป็นต้น ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ใช้การออกแบบสร้างสรรค์ และส่งเสริมอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อปรับกระบวนการผลิตสู่ระบบอัตโนมัติและกึ่งอัตโนมัติ

7. เพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้มแข็ง สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเพิ่มองค์ความรู้ในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ในการผลิตผลิตภัณฑ์และการพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร ปรับโครงสร้างกลไกการสนับสนุนและการขับเคลื่อนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นระบบและมีเอกภาพที่ชัดเจนทั้งในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและบริการทางการเงินและการลงทุนขนาดกลางและขนาดย่อม การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาดและโอกาสการลงทุนในต่างประเทศ

8. ส่งเสริมภาคเศรษฐกิจดิจิทัลและวางรากฐานของเศรษฐกิจดิจิทัลให้เริ่มขับเคลื่อนได้อย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้ทุกภาคเศรษฐกิจก้าวหน้าไปได้ทันโลกและสามารถแข่งขันในโลกสมัยใหม่ได้ ซึ่งหมายรวมถึงการ ผลิตและการค้าผลิตภัณฑ์ดิจิทัลโดยตรง ทั้งผลิตภัณฑ์ฮาร์ดแวร์ ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ อุปกรณ์สื่อสารดิจิทัล อุปกรณ์โทรคมนาคมดิจิทัล และใช้ดิจิทัลรองรับการให้บริการของภาคธุรกิจการเงินและธุรกิจบริการอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคสื่อสารและบันเทิง ตลอดจนการใช้ดิจิทัลรองรับการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมและการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ปรับปรุงบทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงให้ดูแลและผลักดันงานสำคัญของประเทศชาติในเรื่องนี้และจะจัดให้มีคณะกรรมการระดับชาติเพื่อขับเคลื่อนเรื่องนี้อย่างจริงจัง

**นโยบายที่ 7 การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประเทศอาเซียน**

การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งจะมีผลใช้บังคับอย่างเต็มที่ ณ สิ้นปี 2558 จะเกิดประโยชน์แก่ประเทศไทยเป็นอย่างมาก หากประเทศไทยเตรียมการในเรื่องต่างๆ ให้พร้อม การเร่งดำเนินการเตรียมความพร้อมทั้งในเรื่องความเชื่อมโยงด้านระบบการขนส่งและโลจิสติกส์ ด้านกฎระเบียบ การอำนวยความสะดวกทางการค้า การพัฒนาด่านชายแดนและการเตรียมการด้านทรัพยากรมนุษย์ จะส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสของประเทศไทยในประชาคมอาเซียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนชาวไทยร่วมกับประชาชนอาเซียน

1. เร่งส่งเสริมความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน ในภูมิภาคอาเซียนและขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมขนส่งและโทรคมนาคมที่เชื่อมโยงระหว่างกันของอาเซียน ระบบการออกใบรับรอง/ใบอนุญาตผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกันในอาเซียน รวมทั้งสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้าการลงทุนภายใต้กรอบความร่วมมือในระดับทวิภาคีและพหุภาคีที่มีผลบังคับใช้แล้ว เร่งขยายการจัดทำข้อตกลงการยอมรับร่วมกันของสินค้าด้านการตรวจและรองรับมาตรฐานโดยให้ความสำคัญต่อสินค้าที่ประเทศไทยมีศักยภาพสูงโดยเฉพาะกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค รวมถึงการปรับกฎเกณฑ์การค้าและระบบพิธีการศุลกากรให้สะดวก ลดขั้นตอนต่างๆ หรือยกเลิกขั้นตอนบางเรื่อง และปรับระบบภาษีและอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อดึงดูดให้มีการตั้งสำนักงานปฏิบัติงานประจำภูมิภาคที่กรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนาให้กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางทางธุรกิจ การค้า การลงทุนของภูมิภาคในที่สุด

2. พัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยทุกระดับโดยสอดคล้องกับข้อตกลงในการเคลื่อนย้ายในด้านสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่เปิดเสรีมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยให้สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจร่วมกับผู้ประกอบการ

ในประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อนำไปสู่ความเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทานของตลาดโลกได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฐานการผลิตสินค้าหลายชนิดและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ประเทศไทยเข้าไปลงทุนขยายฐานการผลิตในประเทศอื่นในอาเซียนมาเป็นเวลานานแล้ว ตลอดจนกลุ่มการผลิตที่มีผู้ประกอบการของไทยเตรียมที่จะขยายฐานการผลิตเพิ่มเติมอีกหลายชนิด ซึ่งช่วยให้ประเทศไทยมีฐานการผลิตสินค้าคุณภาพหลากหลาย เพื่อขายในตลาดต่างๆ ได้มากขึ้นทั้งในอาเซียนและตลาดโลก และเป็นการช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านในกระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรม

3. พัฒนาแรงงานของภาคอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งแรงงานวิชาชีพ แรงงานมีทักษะ และแรงงานไม่มีทักษะ โดยการเร่งรัดและขยายผลการใช้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกภาพกับระบบมาตรฐานฝีมือแรงงานและมาตรฐานวิชาชีพใน 8 กลุ่ม ที่มีข้อตกลงในการเปิดเสรีในอาเซียนควบคู่ไปกับการวางแผนด้านการผลิตให้เพียงพอ การยกระดับฝีมือแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น การส่งเสริมการพัฒนาระบบทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน เพื่อใช้ในการประเมินค่าจ้างแรงงาน

4. เร่งพัฒนาความเชื่อมโยงด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ภายในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียน โดยเร่งขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (GMS) แผนพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย (IMT-GT) แผนความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิระวดี-เจ้าพระยา-แม่น้ำโขง (ACMECS) แผนความร่วมมือแห่งอ่าวเบงกอลสำหรับความร่วมมือหลากหลายสาขาวิชาการและเศรษฐกิจ (BIMSTEC) และแผ่นแม่บทความเชื่อมโยงในอาเซียนซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ความเชื่อมโยงด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ในอาเซียนสัมฤทธิผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. ต่อเชื่อมเส้นทางคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์จากฐานการผลิตในชุมชนสู่แหล่งแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าทั้งภายในประเทศและเชื่อมโยงกับอาเซียน เพื่อยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการรายย่อยสู่ตลาดที่กว้างขวางยิ่งขึ้นทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และขณะเดียวกันก็ช่วยสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจแก่พื้นที่ต่างๆ ภายในประเทศด้วย

6. พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยเริ่มจากการพัฒนาด่านการค้าชายแดนและโครงข่ายการคมนาคมขนส่งบริเวณประตูการค้าหลักของประเทศเพื่อรองรับการเชื่อมโยงกระบวนการผลิตและการลงทุนข้ามแดน โดยปรับปรุงโครงข่ายระบบถนน พัฒนาระบบ Nationnal Single Window (NSW) และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่งสินค้าข้ามแดนอย่างต่อเนื่อง โดยในระยะแรกให้ความสำคัญกับด่านชายแดนที่สำคัญ 6 ด่าน ได้แก่ ปาดังเบซาร์ สะเดา อรัญประเทศ แม่สอด บ้านคลองลึก และบ้านคลองใหญ่ ซึ่งจะทำให้ระบบขนส่งและโลจิสติกส์สามารถเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพและรองรับการเดินทางและการขนส่งที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**นโยบายที่ 9 การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน**

1. เร่งรัดควบคุมมลพิษทั้งทางอากาศ ขยะ และน้ำเสีย ที่เกิดจากการผลิตและบริโภค เพื่อสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ประชาชน โดยมีความสำคัญในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาการจัดการขยะเป็นลำดับแรก ส่งเสริมให้เกิดกลไกการคัดแยกขยะเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ให้มากที่สุด เร่งรัดกำจัดขยะมูลฝอยตกค้างสะสมในสถานที่

กำจัดขยะในพื้นที่วิกฤติ ซึ่งจะใช้ที่ดินของรัฐเป็นหลัก ในพื้นที่ใดที่สามารถจัดการขยะมูลฝอยโดยการแปรรูปเป็นพลังงานก็จะสนับสนุนให้ดำเนินการ ส่วนขยะอุตสาหกรรมนั้น จะวางระเบียบมาตรการการบริหารจัดการเป็นพิเศษ โดยกำหนดให้ทิ้งในบ่อขยะอุตสาหกรรมที่สร้างขึ้นอย่างถูกต้องตามมาตรฐานและให้แยกเป็นสัดส่วนจากบ่อขยะชุมชน สำหรับขยะของเสียอันตราย ขยะอิเล็กทรอนิกส์ และขยะติดเชื้อจะพัฒนาระบบกำกับและติดตามตรวจสอบและเฝ้าระวังไม่ให้มีการลักลอบทิ้ง รวมทั้งจัดการสารเคมีโดยลดความเสี่ยงและอันตรายที่เกิดขึ้นจากการรั่วไหลและการเกิดอุบัติเหตุ ให้ความสำคัญในการจัดการอย่างครบวงจร และใช้มาตรการทางกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเด็ดขาด

ในระดับพื้นที่ จะเร่งแก้ไขปัญหาในพื้นที่มาบตาพุดซึ่งเป็นฐานอุตสาหกรรมหลักของประเทศอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งการลดและการขจัดมลพิษ การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การดูแลคุณภาพชีวิตประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากอุตสาหกรรม รวมทั้งการพัฒนาการปรับปรุงขีดความสามารถโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาสู่เมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ

### 1.1.3 ข้อสั่งการคณะรักษาความสงบแห่งชาติและนายกรัฐมนตรี

**ด้านเศรษฐกิจ**

**1.** พัฒนาและจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ

**2.** เร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ ปี 2558

3. การบริหารจัดการผลผลิตทางการเกษตร

4. ใช้มาตรการทางภาษีเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม

5. สนับสนุนและพัฒนาประสิทธิภาพ SMEs

6. การแก้ไขปัญหายางพารา

7. ส่งเสริมอุตสาหกรรมฮาลาลในพื้นที่ภาคเหนือ

8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ

9. มาตรการป้องกันอัคคีภัยในโรงงาน

10. การพัฒนาการส่งออกของประเทศ

11.เตรียมอุตสาหกรรมเบา เพื่อสร้างอาชีพให้คนในพื้นที่

12. ดำเนินการพิจารณารับรองมาตรฐานเครื่องเกี่ยวข้าว

13. จัดตั้งโรงงานแปรรูปข้าวและโรงงานแปรรูปยางพารา

14. การลดขั้นตอนการพิจารณาอนุญาต

15. เร่งรัดการจัดตั้งเมืองยางพารา (Rubber City)

**ด้านสังคม**

1. เตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2. ให้ทุกหน่วยงานนำข้อมูลโครงการพระราชดำริต่างๆ ไปใช้

3. จัดทำรายงานข้อเท็จจริง กรณีการทำเหมืองแร่โพแทช

4. กำหนดมาตรการกำจัดขยะอิเล็คทรอนิกส์

5. การยกเลิกการใช้แร่ใยหิน

**ด้านกฎหมาย**

1. เร่งเสนอกฎหมายที่มีความจำเป็นเร่งด่วนโดยเร็ว
2. ความจำเป็นในการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม

**ด้านบริหารราชการแผ่นดิน**

1. จัดตั้งศูนย์ One Stop Service และ ศูนย์ NSW
2. เผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงาน โดยเฉพาะสื่อออนไลน์
3. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ

### 1.1.4 นโยบายรองนายกรัฐมนตรี นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม และปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

#### 1.1.4.1 นโยบายรองนายกรัฐมนตรี นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

<u>นโยบายระยะสั้น</u>

เร่งกระจายเงินจากภาครัฐ โดยปล่อยกู้เพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และผู้ประกอบการ SMEs ผ่านกลไกของกองทุนหมู่บ้านตามมาตรการแก้ปัญหาเศรษฐกิจที่นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เป็นการสร้างสภาพคล่องให้กับประชาชน โดยปล่อยกู้รายละไม่เกิน 10,000-20,000 บาท และเลื่อนระยะเวลาการใช้หนี้จากเดิม 5 ปี เป็น 7 ปี เพื่อลดภาระการผ่อนต่องวดให้น้อยลง อย่างไรก็ตาม ผู้กู้ต้องแจ้งวัตถุประสงค์ในการใช้เงิน ซึ่งหากนำไปประกอบอาชีพและมีการสร้างรายได้ที่ชัดเจน จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

<u>นโยบายระยะยาว</u>

สร้างสมดุลและความเข้มแข็ง โดยผลักดัน Social Enterprise และ Local Economy เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาสังคมไปพร้อมๆ กับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะต้องวางรากฐานเศรษฐกิจและพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นเพื่อสร้างความสมดุลภายในและภายนอกประเทศ โดยควรนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้ เพื่อให้ท้องถิ่นแข็งแกร่ง โดยไม่ต้องรองบประมาณจากส่วนกลาง ด้วยการทำโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ โอท็อป และวิสาหกิจชุมชน และสนับสนุนให้เอกชนได้สิทธิประโยชน์หากลงทุนในท้องถิ่น ขณะเดียวกันประเทศไทยจะต้องเร่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าส่งออก ด้วยการสร้างระบบคลัสเตอร์โดยเน้นซุปเปอร์คลัสเตอร์ อาทิ ยานยนต์ อาหาร ปิโตรเคมี ไอที และภาพยนตร์ โดยการให้สถาบันศึกษาและนักวิจัยจากต่างประเทศเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ผ่านการให้สิทธิประโยชน์จูงใจกลุ่มคนเหล่านี้ ที่มากกว่าการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี ซึ่งหากประสบความสำเร็จ จะทำให้สามารถจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษเฉพาะสินค้าเพื่อแข่งขันกับต่างชาติได้

นอกจากนี้ ให้มีการยกระดับเทคโนโลยีของเอกชน โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อผลักดัน ให้เกิดการสร้างผู้ประกอบการใหม่ที่มีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้นมา

ส่วนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของประเทศ จะเน้นการลงทุนแบบ PPP ซึ่งเป็นรูปแบบการลงทุนร่วมภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น

**1.1.4.2 นโยบายปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม**

กระตุ้นเศรษฐกิจรากหญ้าและ SMEs เพื่อให้เกิดสภาพคล่องมากขึ้น เช่น ช่วยค้ำประกันและปล่อยกู้เพื่อประคองเศรษฐกิจ รวมทั้งผลักดันการลงทุนให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จัดทำคลัสเตอร์ อาทิ อุตสาหกรรมยางพารา อุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นต้น มีการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย โดยมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการวิจัยของ TDRI ไปพิจารณาปรับโครงสร้างอย่างเร่งด่วน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์จากอุตสาหกรรมอ้อยได้เต็มที่มากขึ้น และลดภาระของรัฐบาลในการจ่ายเงินชดเชยให้น้อยลง ส่วนในด้านการปรับปรุงผังเมืองจะเน้นปรับปรุงเพื่อรับกับปัญหาภัยพิบัติ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

ในการจัดการกากอุตสาหกรรม จะบังคับใช้กฎหมาย โดยกำหนดให้รถขนส่งกากอุตสาหกรรมอันตรายทุกคันจะต้องติดตั้งระบบจีพีเอส ติดตามยานพาหนะจากต้นทางไปยังปลายทาง เพื่อป้องกันการลักลอบนำกากอุตสาหกรรมไปทิ้งนอกระบบ ในด้านการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ กำลังอยู่ในขั้นตอนนำเสนอจังหวัดและคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาและนำไปดำเนินการ รวมถึงการเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบและมอบหมายสั่งการ ส่วนการดำเนินโครงการเมืองยาง (Rubber City) จะสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ประเทศ เพื่อหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง โดยกำหนดให้ผลิตภัณฑ์ยาง เป็นอุตสาหกรรมเดิมที่เป็นฐานรายได้ของประเทศ ทำให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่ทั้งในพื้นที่อุตสาหกรรมและธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนั้น กระทรวงอุตสาหกรรมได้เร่งดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลอุตสาหกรรม มีการขับเคลื่อนแผนแม่บทผลิตภาพฯ และการแก้ไขเรื่องร้องเรียน เพื่อให้ประชาชนหรือหน่วยงานต่างๆ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน สามารถนำไปต่อยอด ประยุกต์ใช้ และประกอบการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**1.1.5 แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงอุตสาหกรรม**

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560-2564 ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) การเสริมสร้างศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมให้เติบโตและเข้มแข็ง
2) การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการลงทุนและการพัฒนาอุตสาหกรรม
3) การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม
4) การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพ

โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับ สศอ. ดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | มาตรการ |
|---|---|---|---|
| **1.การเสริมสร้างศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมให้เติบโตและเข้มแข็ง** | 1.ผลิตภาพ (TFP) ของภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปี (% CAGR) | 1. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการต่อยอดงานวิจัยและการ | 1.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ที่เป็น SMEs วิสาหกิจชุมชน OTOP เพื่อกระจายรายได้และสร้างความเป็นธรรมให้สังคมมากขึ้น<br>1.2 ส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการและการบริหารจัดการของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมเพื่อลดต้นทุนการผลิต<br>1.3 สนับสนุนให้ผู้ประกอบการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และ |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | มาตรการ |
|---|---|---|---|
| **<u>เป้าประสงค์</u>**<br>เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศและอุตสาหกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาการต่อยอดงานวิจัยการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและพัฒนามาตรฐาน ให้ภาคอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่ามีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น | 2. ต้นทุนโลจิสติกส์ของภาคอุตสาหกรรมต่อ GDP ลดลงเฉลี่ยต่อปี<br>3. ร้อยละของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับการพัฒนามีผลิตภาพเพิ่มขึ้น<br>4. ร้อยละของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายมีมูลค่าผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น<br>5. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ (ราย)<br>5.1 จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรอง มอก. (ราย)<br>5.2 จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรอง มผช. (ราย) | ประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรม | Digital Technology ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต<br>1.4 สนับสนุนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไปสู่การเป็น Industry 4.0<br>1.5 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี(ในสถานประกอบการ) ที่เหมาะสม (Appropriate Technology) กับศักยภาพของพื้นที่และอุตสาหกรรม<br>1.6 ให้การส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพในการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อพัฒนาเป็นผู้ประกอบการใหม่ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์<br>1.7 ยกระดับผู้ประกอบการจากผู้รับจ้างผลิต เป็นผู้พัฒนาตราสินค้า (OBM) และสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มมูลค่าด้วยการพัฒนาการออกแบบ การวิจัยและพัฒนา และการสร้างตราสินค้า<br>1.8 ต่อยอดงานวิจัยและพัฒนาของหน่วยงานที่เกี่ยวกับภาคอุตสาหกรรมสู่เชิงพาณิชย์มากขึ้น |
| | 6. จำนวนคลัสเตอร์อุตสาหกรรมที่เป็นศูนย์กลางในการผลิตและการเพิ่มมูลค่า (Industrial | 2. พัฒนาผู้ประกอบการและบุคลากรภาคอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทานให้เป็นผู้มีสมรรถนะสูง | 2.1 สร้างความเข้าใจให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงการปรับตัว รวมทั้งการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต อาทิ กระแสสิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติ และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน<br>2.2 ให้การสนับสนุน และพัฒนาบุคลากรภาค อุตสาหกรรมเพื่อลดผลกระทบจากการขาดแคลนแรงงานฝีมือ<br>2.3 ร่วมกับสถาบันการศึกษาและสถานประกอบการในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรม |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | มาตรการ |
|---|---|---|---|
| | Hub) ของอาเซียน | ทั้งด้านทักษะการผลิต การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และนวัตกรรม | 2.4 สร้างค่านิยมการเป็นผู้ประกอบการ หรือการเป็นแรงงานวิชาชีพอุตสาหกรรม<br>2.5 สร้างสังคมผู้ประกอบการให้เข้มแข็ง |
| | | 3.เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานของภาคอุตสาหกรรมให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน | 3.1 บูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ เช่น แรงงาน พลังงาน น้ำ วัตถุดิบทางการเกษตร โลจิสติกส์ ฯลฯ เพื่อลดผลกระทบจากต้นทุนที่จะเพิ่มสูงขึ้น<br>3.2 ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนแม่บทโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560-2564 |
| | | 4. ส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้ปัจจัยการผลิตภายในประเทศให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น | 4.1 พัฒนาเกษตรอุตสาหกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ<br>4.2 ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาด้านการมาตรฐาน รวมถึงการใช้เทคโนโลยี ขั้นสูง และการจัดการที่ดีในการเพิ่มผลิตภาพ มูลค่า และนวัตกรรม ในสาขาอุตสาหกรรมเป้าหมาย<br>4.3 ส่งเสริมการผลิตและการพัฒนาวัตถุดิบต้นน้ำให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอต่อความต้องการและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของภาคอุตสาหกรรม<br>4.4 ส่งเสริมการพัฒนาและผลิตเครื่องจักรกลสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย<br>4.5 นำวัสดุชีวมวลซึ่งเป็นวัสดุที่มีศักยภาพพื้นฐานของประเทศมาต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อุตสาหกรรมต่อเนื่อง |
| | | 5.พัฒนามาตรฐาน การตรวจสอบรับรองกระบวนการและผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับภาคอุตสาหกรรมและเพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภคและประชาชน | 5.1 พัฒนาการกำหนดมาตรฐานให้สามารถตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนและได้รับการยอมรับ<br>5.2 พัฒนาระบบการตรวจสอบและรับรองให้สอดคล้องกับแนวทางสากลและเป็นไปตามความต้องการของผู้ประกอบการ<br>5.3 กำกับดูแลและพัฒนาผู้ประกอบการให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง<br>5.4 เสริมสร้างความรู้/เข้าใจเรื่องความสำคัญของมาตรฐานและความเชื่อมั่นเครื่องหมายมาตรฐาน ให้กับผู้ประกอบการและผู้บริโภค |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | มาตรการ |
|---|---|---|---|
| | | 6. พัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศให้เป็นผู้ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมของอาเซียน (ASEAN Growth Driver) | 6.1 สร้างเครือข่ายการผลิตให้เชื่อมโยงในพื้นที่ต่างๆ เพื่อรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมตามนโยบายรัฐบาล การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ เขตเศรษฐกิจพิเศษ<br>6.2 พัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเป้าหมายให้เป็นศูนย์กลางในการผลิตและการเพิ่มมูลค่า (Industrial Hub) ของอาเซียน<br>6.3 ส่งเสริมการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจของ ASEAN (plus) และยกระดับเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานการผลิตที่มีมูลค่าสูงขึ้น |

**1.1.6 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ สศอ. ตามที่ได้บัญญัติไว้ตามกฎหมาย**

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมมีอำนาจหน้าที่ตามที่ประกาศไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. เสนอแนะนโยบาย แนวทาง และมาตรการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ

2. เสนอแนะนโยบาย กำหนดท่าที แนวทางความร่วมมือด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ รวมทั้งประชุมเจรจากับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านอุตสาหกรรม

3. ศึกษา วิเคราะห์เศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการวางแผนการพัฒนาอุตสาหกรรม และการแก้ปัญหาหรือพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

4. วิเคราะห์ วิจัย คาดการณ์แนวโน้ม และเตือนภัยด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

5. ประสาน เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม

6. กำหนดนโยบายการสำรวจ การเก็บรักษา การใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านอุตสาหกรรมจัดทำดัชนีอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เป็นศูนย์สารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โดยมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ (ตามที่ปรากฏในแผนกลยุทธ์ สศอ. ปี พ.ศ. 2556–2559) ดังนี้

**1. วิสัยทัศน์**

"เป็นองค์กรชี้นำการพัฒนาอุตสาหกรรม"

**2. พันธกิจ**

1) บูรณาการ ผลักดัน และติดตามประเมินผลนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาอุตสาหกรรม

2) จัดทำ เผยแพร่สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรม

3) สร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

### 1.1.7 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

#### 1.1.7.1 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2556–2559 พบว่า สศอ. สามารถดำเนินการได้สูงกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

| ตัวชี้วัด | แผน/ผล | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 55 | 56 | 57 | 58 | |
| 1.1 ผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรมให้ความเห็นชอบนโยบาย แผน มาตรการ เรื่องที่ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ และมีการนำไปใช้ (ร้อยละ) | แผน | 70 | 80 | 80 | 80 | |
| | ผล | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| 1.2 ร้อยละของนโยบาย แผน มาตรการที่สำคัญของ สศอ. ที่มีการติดตามประเมินผลการผลักดันไปสู่การปฏิบัติ (ร้อยละ) | แผน | 25 | 30 | 30 | 30 | |
| | ผล | 35.71 | 50 | 33.33 | N/A | |
| 2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ดัชนีอุตสาหกรรมรายเดือน, การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศและการเตือนภัยด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม) | แผน | 70 | 80 | 80 | 80 | |
| | ผล (ดัชนี) | N/A | N/A | N/A | N/A | |
| | ผล (เตือนภัย) | 85.80 | N/A | N/A | 87.00 | |
| 2.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ | แผน | 80 | 80 | 80 | 80 | |
| | ผล | N/A | 85.99 | 90 | N/A | |
| 3.1 จำนวนบทความ บทวิเคราะห์ วิจัยด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม | แผน | 36 | 35 | 45 | 50 | |
| | ผล | 44 | 64 | 78 | N/A | |

ส่วนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2558 ซึ่งประกอบด้วยผลผลิต และกิจกรรมของ สศอ. ในเชิงปริมาณก็สามารถดำเนินการได้สูงกว่าค่าเป้าหมายเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในผลผลิตที่ 1 เรื่องการจัดทำนโยบายฯ อย่างไรก็ตาม อาจจะต้องประเมินผลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมในอนาคต ทั้งนี้ ในปี 2555-2558 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

| ตัวชี้วัด | แผน/ผล | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **55** | **56** | **57** | **58** |
| **ผลผลิตที่ 1 การจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการด้านอุตสาหกรรม (เรื่อง)** | แผน | **100** | 100 | 111 | 113 |
| | ผล | **263** | 152 | 151 | **176** |
| 1. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับมหภาค | แผน | 15 | 15 | 17 | 17 |
| | ผล | 36 | 31 | 21 | 24 |
| 2. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับสาขา | แผน | 32 | 32 | 36 | 36 |
| | ผล | 115 | 40 | 38 | 44 |
| 3. เสนอแนะท่าทีด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ | แผน | 53 | 53 | 58 | 60 |
| | ผล | 112 | 81 | 92 | 109 |
| **ผลผลิตที่ 2 การบริการข้อสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ราย)** | แผน | **109,500** | 111,350 | 115,350 | 115,140 |
| | ผล | **146,811** | 144,958 | 124,077 | **152,803** |
| 1. บริการด้านดัชนีอุตสาหกรรม | แผน | 60,000 | 60,000 | 63,000 | 64,000 |
| | ผล | 63,001 | 62,873 | 59,211 | 67,934 |
| 2. บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม | แผน | 49,500 | 51,350 | 52,350 | 51,140 |
| | ผล | 83,810 | 82,085 | 64,866 | 85,969 |

**1.1.7.2 ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ***

เนื่องจากตัวชี้ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดทุกปี ดังนั้น การนำผลมาเปรียบเทียบ จึงจะนำมาเฉพาะภาพรวมในแต่ละมิติและภาพรวมเท่านั้น โดยมีผลดังนี้

| มิติที่ | ข้อมูลผลการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **55** | **56** | **57** | **58**** |
| 1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (เฉพาะระดับกรม) | N/A | 4.9120 | 5.0000 | 1.1539 |
| 2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ | N/A | 4.3840 | N/A | 3.9786 |
| 3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ | N/A | N/A | 4.5000 | 3.7333 |
| 4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร | 4.2854 | N/A | 3.1723 | 4.5000 |
| **เฉลี่ย (ถ่วงน้ำหนัก)** | 4.4024 | 4.7917 | 4.6858 | 2.1579 |

*หมายเหตุ : *ใช้ข้อมูลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปี*

***ข้อมูล ณ 19 มีนาคม 2559*

จากตารางเบื้องต้น แสดงถึงการดำเนินงานส่วนใหญ่ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศอ. อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ควรระมัดระวังเนื่องจากในมิติที่ 1 และ มิติที่ 4 ที่มีแนวโน้มที่ลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากที่สำนักงาน ก.พ.ร. มีเกณฑ์การวัดผลที่เข้มข้นขึ้นในแต่ละปี

**1.1.7.2 ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ**

ในเรื่องผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่สำคัญนั้น เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่ของ สศอ. จะเป็นโครงการจ้างที่ปรึกษาภายใต้งบรายจ่ายอื่น ซึ่งผลการดำเนินงานหลัก คือ รายงานการศึกษา เครื่องมือ และ/หรือระบบข้อมูลสารสนเทศและการเตือนภัยที่ได้พัฒนาขึ้น อย่างไรก็ตาม สำหรับการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสหรือรายปีนั้น ตัวชี้วัดที่สามารถใช้แทนได้ดีก็คือผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งสามารถแสดงประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในการจ้างที่ปรึกษาได้ ในที่นี้จะแสดงผลการเบิกจ่ายงบประมาณใน 3 ระดับ คือ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ สศอ. ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน และผลการเบิกจ่ายงบรายจ่ายอื่นโดยมีผล ดังนี้

| งบรายจ่าย | ผลการดำเนินการ (ร้อยละการเบิกจ่าย/งบประมาณได้รับ) ณ สิ้นเดือนกันยายน | | | |
|---|---|---|---|---|
| | พ.ศ. 2555 | พ.ศ. 2556 | พ.ศ. 2557 | พ.ศ.2558 |
| 1. ภาพรวม | 92.01% (556.6703 ลบ.) | 85.50% (311.6813 ลบ.) | 74.93% (280.2294 ลบ.) | 84.64% (323.6457 ลบ.) |
| 2. งบลงทุน | 100.00% (0.0556 ลบ.) | 100% (0.5087 ลบ.) | 99.49% (3.1488 ลบ.) | 97.25% (5.5913 ลบ.) |
| 3. งบรายจ่ายอื่น | 81.09% (99.4620 ลบ.) | 87.52% (182.1152 ลบ.) | 66.91% (147.0700 ลบ.) | 84.76% (190.7745 ลบ.) |

จะเห็นได้ว่าระหว่างปี 2555-2558 สศอ. มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ณ สิ้นเดือนกันยายนอยู่ในเกณฑ์สูงในทุกปี ทั้งในภาพรวม งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น อย่างไรก็ตามการเบิกจ่ายงบรายจ่ายอื่นในบางปียังมีผลที่ยังไม่สูงนัก ซึ่งอาจเกิดจากเป็นปีที่ได้รับงบประมาณล่าช้า ทำให้ระยะเวลาการดำเนินงานค่อนข้างสั้น และระยะสิ้นสุดสัญญาอาจเลยไปจากสิ้นเดือนกันยายน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นในปีที่ได้รับงบประมาณปกติและสามารถจัดเตรียมสัญญาไว้ก่อนล่วงหน้าได้ การเบิกจ่ายงบประมาณในส่วนนี้น่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ นอกจากนี้จากการสอบถามหน่วยงานอื่นในกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า สศอ. ยังเป็นหน่วยงานที่มีผลการเบิกจ่ายสูงเป็นอันดับต้นๆ ของกระทรวงอุตสาหกรรมอีกด้วย

**1.1.7.3 ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม**

สำนักงานฯ มีการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ โดยผ่านกิจกรรมการควบคุมภายในของสำนักงานฯ โดยในปี 2558 มีการประเมินโดยรวมจากองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ซึ่งการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของสำนักงานฯ ในภาพรวม พบว่า มีความเสี่ยงในเกณฑ์ต่ำ มีการควบคุมที่เหมาะสม เพียงพอ นอกจากนี้เพื่อให้มีความเชื่อมั่น

ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำนักงานฯ ยังได้กำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นด้วย

**1.1.7.4 ความท้าทายที่สำคัญขององค์กร อันครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล**

สำหรับเรื่องความท้าทายที่สำคัญขององค์กรนั้น คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภายใน สศอ. (คณะทำงาน PMQA) ได้มีการประชุม และกำหนดประเด็นความท้าทายที่สำคัญของ สศอ. (ปรากฏในเอกสาร ลักษณะสำคัญองค์กร ของ สศอ. ปี 2558) ดังนี้

| ความท้าทายที่สำคัญ | สิ่งที่ท้าทาย |
|---|---|
| ความท้าทายด้านพันธกิจ | - สร้างความเชื่อมั่นในระบบเตือนภัย/ข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม<br>- ส่งเสริมการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมให้เติบโตร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืน<br>- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม |
| ความท้าทายด้านปฏิบัติการ | - พัฒนากลไกและเครื่องมือในการผลักดัน ติดตาม ประเมินผล นโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล<br>- สร้างเครือข่าย/พันธมิตรทั้งหน่วยงานภายในและนอกกระทรวงอุตสาหกรรมในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ<br>- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและจัดเก็บฐานข้อมูล |
| ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล | - การักษาองค์ความรู้/บุคลากรที่มีทักษะความสามารถ<br>- พัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ |

**2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน**

คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติราชการ ของ สศอ. ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของ สศอ. แล้ว เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2557 และวันที่ 16 ธันวาคม 2557 ได้ผลจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของ สศอ. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

| ปัจจัย | จุดแข็ง (Strength) | จุดอ่อน (Weakness) |
|---|---|---|
| 1. ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร | ● บริหารได้ง่าย ง่ายต่อการถ่ายทอดนโยบาย ใกล้ชิดกับภาคเอกชน | ● โครงสร้างองค์กรรองรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ทั้งหมด (เช่น การประเมินผล การผลักดันนโยบาย และการสร้างความมีส่วนร่วม) |
| 2. ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ | ● นโยบายที่เสนอเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหาร อก. และหน่วยงานที่ | ● การผลักดันนโยบายยังไม่เกิดผลไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน |

| ปัจจัย | จุดแข็ง (Strength) | จุดอ่อน (Weakness) |
|---|---|---|
| | เกี่ยวข้อง<br>● เป็นแหล่งข้อมูลอุตสาหกรรมที่สำคัญที่ได้รับความน่าเชื่อถือของประเทศ<br>● เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ นำไปสู่การเสนอนโยบายและแผน<br>● มีช่องทางการบริการด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศที่หลากหลาย<br>● มีระบบ Intelligence Unit ในการวิเคราะห์และให้บริการข้อมูล<br>● ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร อก. ให้เป็นผู้กำกับและผลักดันโครงการ/งานสำคัญหลายด้าน อาทิ แผนแม่บท Productivity, โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา, กองทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม ฯลฯ<br>● มีภาพลักษณ์ที่ดีในเรื่องความโปร่งใส และธรรมาภิบาล โดยไม่มีข้อร้องเรียนจากประชาชน หรือปัญหาการทุจริตในส่วนราชการ | ● รายงาน/สารสนเทศบางเรื่องที่เผยแพร่เป็นงานทางวิชาการซึ่งมีความเข้าใจยาก<br>● การประชาสัมพันธ์ไม่มากพอ / ผู้รับบริการบางส่วนยังไม่รู้จักผลิตภัณฑ์ที่ สศอ. ให้บริการ |
| 3. ด้านการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร | ● มีบุคลากรที่มีทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง<br>● บุคลากรมีระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยสูง<br>● มีโอกาสในการเพิ่มพูนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง | ● การถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ยังไม่ทั่วถึง<br>● อัตรากำลังคนไม่เพียงพอต่อบทบาทและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย |
| 4. ด้านการเงิน | ● มีประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการงบประมาณ | ● เบิกจ่ายล่าช้า |
| 5. การบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง | ● มีกระบวนการบริหารจัดการพัสดุที่มีประสิทธิภาพ | ● ไม่มีจุดอ่อน |

| ปัจจัย | จุดแข็ง (Strength) | จุดอ่อน (Weakness) |
|---|---|---|
| 6. การบริหารจัดการ | ● มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับในหลายด้าน | ● ไม่มีจุดอ่อน |

**3. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก**

เช่นเดียวกับการวิเคราะห์สภาะแวดล้อมภายใน คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติราชการ ของ สศอ. ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลเบื้องต้น และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของ สศอ. แล้ว เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2557 และเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2557 ได้ผลโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของ สศอ. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

| ปัจจัย | โอกาส (Opportunities) | ภัยคุกคาม (Threats) |
|---|---|---|
| 1. ด้านสังคม/วัฒนธรรม | ● สังคมใส่ใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้ความต้องการในการกำหนดนโยบายด้านอุตสาหกรรมมีความสำคัญมากขึ้น<br>● สังคมกำลังสร้างความพร้อมด้าน Knowledge Base Society เป็นโอกาสในการสร้างกระบวนการเรียนรู้<br>● ประชากรวัยเจริญพันธุ์โดยเฉพาะแรงงานภาคอุตสาหกรรมมีแนวโน้มจะขาดแคลนมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นทั้งนโยบาย และฐานข้อมูลกำลังคนจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น | ● สังคมขาดความเข้าใจในการใช้ข้อมูลอุตสาหกรรม<br>● เอกชนยังไม่เห็นความสำคัญในการให้ข้อมูลแก่ทางการ |
| 2. ด้านเทคโนโลยี | ● การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสมัยใหม่ของภาคอุตสาหกรรม ทำให้เกิดแนวคิดในการนำเสนอนโยบายใหม่ๆ<br>● เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การปฏิบัติงานและการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ และให้บริการข้อมูลมีประสิทธิภาพมากขึ้น | ● มีความเสี่ยงต่อการถูกบุกรุกฐานข้อมูลสารสนเทศ และระบบเครือข่ายการสื่อสาร ของ สศอ. |
| 3. ด้านเศรษฐกิจ | ● การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรีการค้า ทำให้มีการพัฒนานโยบายและระบบข้อมูลสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น | ● ระบบเศรษฐกิจที่เปิดและการแข่งขันที่รุนแรงทำให้การเสนอแนะนโยบายมีความซับซ้อนยากลำบากมากขึ้น |

| ปัจจัย | โอกาส (Opportunities) | ภัยคุกคาม (Threats) |
|---|---|---|
| | ● ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้ระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น | |
| 4. ด้านกฎ ระเบียบ นโยบาย การเมือง | ● รัฐบาลให้การสนับสนุนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนหลักเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะเรื่อง Creative Economy จึงเป็นโอกาสในการเพิ่มขอบเขตและการสนับสนุนงานด้านนโยบาย<br>● กฎหมายรัฐธรรมนูญ ส่งเสริมให้มีการประชุมพิจารณ์ทำให้มีโอกาสในการบูรณาการความคิดมากยิ่งขึ้น<br>● สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรมมีส่วนเสริมการทำงานของ สศอ. ทำให้การขับเคลื่อนภารกิจหลักมีประสิทธิภาพมากขึ้น | ● ระบบการเมืองขาดเสถียรภาพทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่อง เชื่อมโยงส่งผลต่อการปฏิบัติงาน<br>● การผลักดันแผนงาน/โครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายโดยใช้งบประมาณปกติอาจขาดความยืดหยุ่นและไม่ทันต่อสถานการณ์ได้<br>● รัฐบาลชุดปัจจุบันให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งทำให้กระบวนการทำงานต้องกำหนดให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น |

**4. การวิเคราะห์ SWOT**

เมื่อวิเคราะห์ได้สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้นำผลการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการประเมินสถานภาพของปัจจัยต่างๆ ร่วมกัน มาดำเนินการประมวลผลตามวิธีการ TOWS Matrix (เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2558) ซึ่งมีผลในเชิงวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ ดังตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix )**

**4.1.1 กลวิธีเชิงรุก (SO Strategy)**

| จุดแข็ง (Strengths) | โอกาส (Opportunities) | กลวิธีเชิงรุก (SO Strategy) |
|---|---|---|
| 1. โครงสร้างองค์กรสอดรับกับสถาบันเครือข่ายของ อก. ที่มีและสามารถประสานการทำงานร่วมกันได้ดี<br>2. การให้บริการโดยรวมทั้งเรื่องนโยบายและสารสนเทศเป็นที่พอใจต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>3. ข้อมูลทั้งด้านนโยบายและสารสนเทศมีความถูกต้องน่าเชื่อถือสอดคล้องต่อสถานการณ์ มีการนำเสนอองค์ความรู้ต่อสาธารณะ ที่เป็นประโยชน์ ชัดเจน เข้าใจง่าย<br>4. บุคลากรมีความรู้ความสามารถทักษะ และความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ (Young Generation) ทำให้ | 1. การเสนอนโยบายอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับทิศทาง เช่น การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร การเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ การใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม การออกแบบ การพัฒนา SMEs การเชื่อมโยงกับภูมิภาค การพัฒนาอุตสาหกรรมการบิน การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ อุตสาหกรรมที่รักษาสิ่งแวดล้อม ใส่ใจสุขภาพ ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนจะได้รับการผลักดันมากขึ้น<br>2. การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรีการค้าโดยเฉพาะ AEC+ ทำให้มีโอกาสกำหนดนโยบายและจัดทำสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงห่วงโซ่การผลิตในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น<br>3. การเสนอนโยบายที่พิจารณาอุตสาหกรรมเป็นกลุ่มตามห่วงโซ่มูลค่า และเชื่อมโยงกับภูมิภาคจะได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน<br>4. ฐานข้อมูลด้านกำลังคนในภาคอุตสาหกรรมรวมทั้งองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีอัตโนมัติจะมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น | 1. จัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา โดยพิจารณาเป็นกลุ่มที่เชื่อมโยงกัน ตลอดจนให้เชื่อมโยงกับ AEC+ หรือห่วงโซ่อุปทานโลก<br>2. พัฒนาแผนหรือนโยบายการสนับสนุนอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ที่มีแนวโน้มในอนาคต เช่น อุตสาหกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม อุตสาหกรรมเพื่อสุขภาพ ฯลฯ<br>3. ส่งเสริมการหารือร่วมกันกับสถาบันเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลักดันนโยบายที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติ<br>4. ขยายและเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่มีให้รองรับข้อมูลทิศทางที่สำคัญ เช่น เทคโนโลยีนวัตกรรม การออกแบบ ประสิทธิภาพ การใช้กำลังคน ฯลฯ<br>5. ขยายการให้บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรองรับการให้บริการบนมือถือ หรือระบบ Smart Cloud ในอนาคต<br>6. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะรองรับการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ และการผลักดันการเชื่อมโยงห่วงโซ่การผลิต<br>7. ถ่ายทอดองค์ความรู้การจัดทำระบบการกำกับดูแลตัวเองที่ดีไปสู่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการทำงาน |

| จุดแข็ง (Strengths) | โอกาส (Opportunities) | กลวิธีเชิงรุก (SO Strategy) |
|---|---|---|
| สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างดี กล้าตัดสินใจ และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง<br>5. มีการฝึกอบรมที่ครอบคลุมตำแหน่งและหน่วยงานต่างๆ<br>6. มีระบบ อุปกรณ์ IT รวมถึงระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี<br>7. มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยเฉพาะความรับผิดชอบด้านการเงิน | 5. การให้บริการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้รับการสนับสนุนมากขึ้น<br>6. ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้ระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น<br>7. เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การบูรณาการการทำงานภายในหน่วยงานและการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ รวมถึงการให้บริการข้อมูลมีความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น | |

**4.1.2 กลวิธีเชิงป้องกัน (ST Strategy)**

| จุดแข็ง (Strengths) | ภัยคุกคาม (Threats) | กลวิธีเชิงป้องกัน (ST Strategy) |
|---|---|---|
| 1. โครงสร้างองค์กรสอดรับกับสถาบันเครือข่ายของ อก. ที่มีและสามารถประสานการทำงานร่วมกันได้ดี<br>2. การให้บริการโดยรวมทั้งเรื่องนโยบายและสารสนเทศเป็นที่พอใจต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>3. ข้อมูลทั้งด้านนโยบายและสารสนเทศมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ | 1. การศึกษาเชิงนโยบายของ สศอ. ต้องครอบคลุมรอบด้านมากขึ้น อาทิ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคม ทรัพยากรที่ใช้ พลังงาน กำลังคน มาตรการกีดกันการค้าในรูปแบบต่างๆ<br>2. การศึกษาเชิงนโยบายของ สศอ. จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีการผสมผสานข้ามอุตสาหกรรมมากขึ้น<br>3. การศึกษาเชิงนโยบายของ สศอ. ต้องค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเทศเกิดใหม่ เช่น BRIC | 1. เพิ่มเติมหัวข้อในการศึกษาเชิงนโยบายให้ครอบคลุมรอบด้านมากขึ้น เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคม ทรัพยากรที่ใช้ พลังงาน กำลังคน มาตรการกีดกันการค้าในรูปแบบต่าง ๆ<br>2. เพิ่มเติมการศึกษาเชิงนโยบายให้ครอบคลุมประเทศเกิดใหม่ เช่น BRIC และ Next 11<br>3. ยืดหยุ่นแนวทางการศึกษาเชิงนโยบายให้เป็นลักษณะกลุ่มอุตสาหกรรมตามแนวทางการผสมผสานข้ามอุตสาหกรรมมากขึ้น<br>4. ศึกษาหาแนวทางรองรับอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากกระแสโลก อาทิ |

| จุดแข็ง (Strengths) | ภัยคุกคาม (Threats) | กลวิธีเชิงป้องกัน (ST Strategy) |
|---|---|---|
| สอดคล้องต่อสถานการณ์ มีการนำเสนอองค์ความรู้ต่อสาธารณะ ที่เป็นประโยชน์ ชัดเจน เข้าใจง่าย<br>4. บุคลากรมีความรู้ความสามารถทักษะ และความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ (Young Generation) ทำให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างดี กล้าตัดสินใจ และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง<br>5. มีการฝึกอบรมที่ครอบคลุมตำแหน่งและหน่วยงานต่าง ๆ<br>6. มีระบบ อุปกรณ์ IT รวมถึงระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี<br>7. มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยเฉพาะความรับผิดชอบด้านการเงิน | และ Next 11 มากขึ้น<br>4. นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมในสาขาอุตสาหกรรมที่มีการใช้แรงงานเข้มข้นจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมมากขึ้น<br>5. ผู้รับบริการคาดหวังการได้รับบริการแบบทันที มีการกลั่นกรองและสังเคราะห์ให้อ่านง่าย<br>6. สังคมขาดความเข้าใจในการใช้ข้อมูลเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนยังไม่เห็นความสำคัญในการให้ข้อมูลแก่ทางการ<br>7. ขอบเขตของสาขาอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงแนวทางการจัดเก็บข้อมูลมากขึ้น<br>8. กระบวนการทำงานต่าง ๆ ต้องปรับปรุงโดยควรได้รับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้น<br>9. นโยบายการเร่งเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐอาจทำให้งานศึกษาวิจัยมีคุณภาพลดลง | อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น อุตสาหกรรมที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม<br>5. พัฒนาการให้บริการนโยบายและสารสนเทศให้มีการกลั่นกรองและสังเคราะห์ให้อ่านได้ง่าย<br>6. ศึกษาแนวทางรองรับการปรับปรุงการจัดเก็บข้อมูลอุตสาหกรรมที่เกิดจากผสมผสานข้ามอุตสาหกรรม<br>7. ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากขึ้น<br>8. ปรับปรุงแนวทางการจ้างที่ปรึกษา โดยเฉพาะการจ้างศึกษาวิจัย ให้สามารถดำเนินการได้เร็วขึ้นทันตามการเร่งรัดงบประมาณ และยังคงรักษาคุณภาพของงานศึกษาไว้ |

**4.1.3 กลวิธีเชิงแก้ไข (WO Strategy)**

| จุดอ่อน (Weaknesses) | โอกาส (Opportunities) | กลวิธีเชิงแก้ไข (WO Strategy) |
|---|---|---|
| 1. โครงสร้างองค์กรยังรองรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ทั้งหมด รวมทั้งยังพึ่งพาการจ้างที่ปรึกษาเป็นหลัก<br>2. ขาดการบูรณาการกับภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลักดันนโยบาย และการนำไปใช้ประโยชน์<br>3. บรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมหรือปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร ยังไม่ชัดเจน<br>4. ระบบการติดตามผลการดำเนินงานในองค์กรยังไม่เพียงพอ<br>5. ขาดการสื่อสาร/ติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร<br>6. ผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ ยังไม่ชัดเจนในเรื่องคุณค่าและจุดมุ่งเน้น รวมทั้งขาดระบบทวนสอบแนวทางการปรับปรุงการให้บริการ และการติดตามมาตรฐานการให้บริการ<br>7. ระบบสืบค้นข้อมูลสารสนเทศยังไม่ดีนัก | 1. การเสนอนโยบายอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับทิศทาง เช่น การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร การเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม การออกแบบ การพัฒนา SMEs การเชื่อมโยงกับภูมิภาค การพัฒนาอุตสาหกรรม การบิน การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ อุตสาหกรรมที่รักษาสิ่งแวดล้อม ใส่ใจสุขภาพ ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนจะได้รับการผลักดันมากขึ้น<br>2. การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรีการค้า โดยเฉพาะ AEC+ ทำให้มีโอกาสกำหนดนโยบาย และจัดทำสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงห่วงโซ่การผลิตในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น<br>3. การเสนอนโยบายที่พิจารณาอุตสาหกรรมเป็นกลุ่มตามห่วงโซ่มูลค่า และเชื่อมโยงกับภูมิภาคจะได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน<br>4. ฐานข้อมูลด้านกำลังคนในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีอัตโนมัติ จะมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น<br>5. การให้บริการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ | 1. ปรับปรุงโครงสร้าง หรือเพิ่มอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจเพิ่มเติม เช่น การเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกในประเทศใหม่ๆ การประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาการให้บริการทางระบบ Cloud ฯลฯ<br>2. พัฒนาการประสานงาน และบูรณาการร่วมกับภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และผลักดันนโยบาย โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นทิศทางการพัฒนาที่สำคัญ<br>3. พัฒนาบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น<br>4. ส่งเสริมระบบการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ดำเนินการได้รวดเร็ว ทันสถานการณ์<br>5. พัฒนาแนวคิดการนำเสนอผลการศึกษาเชิงนโยบาย และสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการรายกลุ่ม/รายบุคคล<br>6. เพิ่มเติม/ปรับปรุง/บูรณาการสารสนเทศที่มี รวมถึงปรับปรุงระบบการสืบค้นข้อมูลให้สามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการ<br>7. กำหนดกระบวนการที่มีความสำคัญที่ สศอ. ต้องดำเนินการเอง และลดการพึ่งพิงที่ปรึกษา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสามารถดำเนินการได้เอง |

| จุดอ่อน (Weaknesses) | โอกาส (Opportunities) | กลวิธีเชิงแก้ไข (WO Strategy) |
|---|---|---|
| 8. บุคลากรยังไม่เชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีปัญหาในเรื่องความผูกพันกับองค์กร<br>9. การพัฒนาบุคลากรระดับหน่วยงาน/ระดับบุคคล รวมทั้งการการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรยังไม่เป็นระบบ<br>10.ต้นทุนต่อหน่วยในด้านนโยบายมีแนวโน้มสูงขึ้น | ต่อผู้ประกอบการและภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้รับการสนับสนุนมากขึ้น<br>6. ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้ระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น<br>7. เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การบูรณาการการทำงานภายในหน่วยงานและการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ รวมถึงการให้บริการข้อมูลมีความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น | |

**4.1.4 กลวิธีเชิงรับ (WT Strategy)**

| จุดอ่อน (Weaknesses) | ภัยคุกคาม (Threats) | กลวิธีเชิงรับ (WT Strategy) |
|---|---|---|
| 1. โครงสร้างองค์กรยังรองรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ทั้งหมด รวมทั้งยังพึ่งพาการจ้างที่ปรึกษาเป็นหลัก<br>2. ขาดการบูรณาการกับภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลักดันนโยบาย และการนำไปใช้ประโยชน์<br>3. บรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมหรือปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร ยังไม่ชัดเจน | 1. การศึกษาเชิงนโยบายของ สศอ. ต้องครอบคลุมรอบด้านมากขึ้น อาทิ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคม ทรัพยากรที่ใช้ พลังงาน กำลังคน มาตรการกีดกันการค้าในรูปแบบต่างๆ<br>2. การศึกษาเชิงนโยบายของ สศอ. จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีการผสมผสานข้ามอุตสาหกรรมมากขึ้น<br>3. การศึกษาเชิงนโยบายของ สศอ. ต้องค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเทศเกิดใหม่ เช่น BRIC และ Next 11 มากขึ้น | 1. พัฒนาการประสานงาน และบูรณาการร่วมกับภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาเชิงนโยบาย เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคม ทรัพยากร พลังงาน กำลังคน และมาตรการกีดกันทางการค้า ประเทศเกิดใหม่ ฯลฯ<br>2. พัฒนาแนวทางการสร้างคุณค่าจากทุกผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการให้ตรงตามความต้องการ ตลอดจนแนวทางการติดตามมาตรฐานการให้บริการ<br>3. จัดทำ และเผยแพร่แนวทางการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่มี ให้ตรงตามความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแก่ สศอ. |

| จุดอ่อน (Weaknesses) | ภัยคุกคาม (Threats) | กลวิธีเชิงรับ (WT Strategy) |
|---|---|---|
| 4. ระบบการติดตามผลการดำเนินงานในองค์กรยังไม่เพียงพอ<br>5. ขาดการสื่อสาร/ติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร<br>6. ผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ ยังไม่ชัดเจนในเรื่องคุณค่าและจุดมุ่งเน้น รวมทั้งขาดระบบทวนสอบแนวทางการปรับปรุงการให้บริการ และการติดตามมาตรฐานการให้บริการ<br>7. ระบบสืบค้นข้อมูลสารสนเทศยังไม่ดีนัก<br>8. บุคลากรยังไม่เชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีปัญหาในเรื่องความผูกพันกับองค์กร<br>9. การพัฒนาบุคลากรระดับหน่วยงาน /ระดับบุคคล รวมทั้งการการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรยังไม่เป็นระบบ<br>10.ต้นทุนต่อหน่วยในด้านนโยบายมีแนวโน้มสูงขึ้น | 4. นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมในสาขาอุตสาหกรรมที่มีการใช้แรงงานเข้มข้นจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมมากขึ้น<br>5. ผู้รับบริการคาดหวังการได้รับบริการแบบทันทีมีการกลั่นกรองและสังเคราะห์ให้อ่านง่าย<br>6. สังคมขาดความเข้าใจในการใช้ข้อมูลเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนยังไม่เห็นความสำคัญในการให้ข้อมูลแก่ทางการ<br>7. ขอบเขตของสาขาอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงแนวทางการจัดเก็บข้อมูลมากขึ้น<br>8. กระบวนการทำงานต่างๆ ต้องปรับปรุงโดยควรได้รับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้น<br>9. นโยบายการเร่งเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐอาจทำให้งานศึกษาวิจัยมีคุณภาพลดลง | 4. ลดงบประมาณในการพึ่งพิงที่ปรึกษา โดยเพิ่มเติมแนวทางการดำเนินงานเองให้เพิ่มมากขึ้น<br>5. ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลในองค์กรให้มีความท้าทายและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้<br>6. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีส่วนร่วม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน<br>7. ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรระดับหน่วยงาน /ระดับบุคคล รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>8. พัฒนากิจกรรมเพื่อสร้างความรักความผูกพันในองค์กร |

**ผลที่ได้จากการประชุมวิชาการ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม OIE FORUM เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2558**

**<u>หัวข้อ: ทิศทางอุตสาหกรรมไทยกับความท้าทายในอนาคต</u>**

**1. สถานภาพของอุตสาหกรรมไทยเป็นแบบไหน**

สถานภาพของอุตสาหกรรมไทยมีการพัฒนามาอย่างยาวนานและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ทำให้ทุกวันนี้ประเทศไทยอยู่ในอันดับต้นๆ ของอาเซียน บางอุตสาหกรรมของไทยมีความแข็งแรงเป็นอันดับต้นๆ ของโลก ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมยานยนตร์ เครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอาหาร เป็นต้น โดยประเทศไทยมีการพัฒนาศักยภาพโดยขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ

แต่ในปัจจุบัน ปัจจัยหลายอย่างได้เปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัยจากสภาพอากาศและแรงงาน ทำให้เราสูญเสียทางด้านการตลาดและด้านวัตถุดิบ จึงทำให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น เพราะสาเหตุนี้เราจึงควรหาทางแก้ไขในอนาคตว่าจะรับมือกับความท้าทายอย่างไร

**2. ในฐานะนักอุตสาหกรรม มีปัจจัยใดที่ทำให้เกิดการก้าวกระโดด ฉีกกฎให้โดดเด่น**

ประเทศไทยพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดความท้าทายขึ้นคือ เริ่มมีการแข่งขันทางด้านการตลาด ปัจจัยทางด้านวัตถุดิบและแรงงาน ซึ่งจุดแข็งเราคือ เราเป็น Support Industry ที่แข็งแกร่ง ซึ่งมีการส่งสินค้าไปยังต่างประเทศทั้งอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีและผลผลิตทางการเกษตร และยังมีอีกจุดหนึ่งคือ อุตสาหกรรมแนวใหม่ เช่น อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ ยา และเครื่องสำอาง

ดังนั้น ถ้าประเทศไทยมีการส่งเสริมปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาจุดแข็งก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมในประเทศไทยมีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น

**3. ความท้าทายของแนวโน้มโลกมีอะไรบ้าง**

1). ประชากรโลกเพิ่มขึ้น: ส่งผลต่ออุตสาหกรรมแรงงาน

2). การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ: ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบ

3). เขตการค้าเสรีขนาดใหญ่

4). ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

5). การเติบโตของประเทศต่างๆ ในระดับเดียวกันเกิดการเปลี่ยนแปลง

**4. ปัจจัยด้านไอที เป็นโอกาสหรือความท้าทายที่เอื้อมไม่ถึง**

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางด้านไอทีเป็นทั้งวิกฤตและโอกาสในตัวเดียวกัน เนื่องจากไอทีนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีบางช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบหักมุมทันทีซึ่งเรียกว่า จุดเปลี่ยน ถ้าองค์กรใดปรับ Business Model ได้ จะส่งผลให้เป็นฝ่ายที่ได้เปรียบทางการตลาด ดังนั้น แนวทางหลักคือ ต้องปรับองค์กรให้เทียบทันกับการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งในปี พ.ศ. 2020 มีการคาดการณ์ไว้ว่า จำนวนอุปกรณ์ที่มีการเชื่อมต่อเข้าสู่ระบบอินเตอร์เน็ตจะเพิ่มขึ้น 30 เท่า กลายเป็นยุค IOT และพัฒนาสู่ Internet of Everything ในอนาคต

ยกตัวอย่างเช่น การนำ IOT มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่ม Productivity ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนกับอัตราการสูญเสียลดลง ทำให้เกิด Business Model แบบใหม่

**5. ภาคอุตสาหกรรมไทยต้องพัฒนาอย่างไรให้แตกต่างจากคู่แข่งอื่น**

โดยเริ่มนั้น ประเทศไทยอยู่ในเขตที่อุดมไปด้วยวัตถุดิบที่มีความอุดมสมบูรณ์ ทำให้ประเทศเราได้เปรียบประเทศอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น

1. แร่ธาตุ วัตถุดิบทางการเกษตร พลังงาน และทรัพยากรธรรมชาติ

2. ในภาคการผลิต ประเทศเราไม่ได้เพียงแต่ผลิตสินค้าสำเร็จรูปเท่านั้นแต่ยังมีการพัฒนาในเรื่องของ Supply Chain

3. ทำเลที่ตั้ง โดยประเทศไทยตั้งอยู่ท่ามกลางอาเซียน โดยมีการเชื่อมต่อกับหลายๆ ประเทศ

ดังนั้น ในการพัฒนาประเทศจะต้องมีการบริหารงานให้ดีเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าและประโยชน์สูงสุด โดยการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

1. การโฟกัสที่การผลิตหรือผลิตภัณฑ์ : โดยดึงศักยภาพเพื่อให้เกิดการต่อยอดในการลงทุน

2. พัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชนในลักษณะ Cluster

**6.อุตสาหกรรมเดิมดีอยู่แล้ว ต้องทำอย่างไรเพื่อให้ก้าวกระโดด**

คำว่าวิกฤตในภาษาจีนประกอบด้วย 2 คำ คือ คำว่า อันตรายและ โอกาส เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องผลักดันคนรุ่นใหม่ โดยการนำ Internet เข้ามาเกี่ยวข้องในทุกๆ ด้าน ตามแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า Mass Customization

**7. อะไรที่ทำให้เราแตกต่างจากประเทศอื่นๆ**

หลักการไพ่ 3 ใบ ประกอบด้วย

1. ไต่ขึ้นไป

เพิ่มประสิทธิภาพโดยการผลิตแบบ Lean ในทุกๆ จุด เป็นการยกระดับประสิทธิภาพของแรงงานและการเอาเครื่องมือในวิศวะอุตสาหกรรมมาใช้ให้ทั่วถึง

2. ขยับฐาน

ขยับฐานการผลิตออกไปสู่ภูมิภาค โดนการยกเลิกแรงงานต่างชาติ ด้วยการย้ายเงินทุนออกไปขยายตลาดโดยการพัฒนาสินค้าและสร้างแบรนด์

3. ประสานแรง

โดยให้รัฐบาลทำงานร่วมกับเอกชน ซึ่งรัฐบาลจะเป็นตัวหนุนการวิจัยพัฒนา หนุนการย้ายฐานลงทุน ส่วนเอกชนจะเป็นตัวทำหน้าที่ในการลงทุนวิจัยและพัฒนาฝีมือแรงงาน

**8. ศักยภาพผู้ประกอบการไทยเป็นอย่างไร**

ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพสูงโดยใช้หลัก Internet of Thing เปลี่ยนเครื่องจักรให้ทันสมัยและเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น

**<u>หัวข้อ: Agro-based Industry</u>**

**1. สถานภาพ**

อุตสาหกรรมอาหาร เป็นอุตสาหกรรมเกษตรที่สำคัญของประเทศ มีการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งในปี 2556 สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (GDP) ให้กับระบบเศรษฐกิจสูงที่สุดของไทย โดยมีสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 20 ของ GDP ภาคอุตสาหกรรมการผลิต หรือประมาณร้อยละ 7 ของ GDP มีความเกี่ยวข้องกับภาคการเกษตร และมีการ

จ้างงานจำนวนมากกว่า 1 ล้านคน สำหรับมูลค่าการผลิตอาหารในประเทศมีประมาณ 2 ล้านล้านบาท และในปี 2557 สามารถส่งออกคิดเป็นมูลค่า 915,325 ล้านบาท (ประมาณ 28,500 ล้านเหรียญสหรัฐฯ) เป็นอันดับที่ 15 ของโลก โดยสินค้าอาหารส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว ไก่ กุ้ง น้ำตาลทราย และปลาทูน่ากระป๋อง ซึ่งตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ อาเซียน ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และจีน ทั้งนี้ อุตสาหกรรมอาหารของไทยที่ประสบความสำเร็จสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้ส่งออกที่สำคัญใน Global Supply Chain เช่น ปลาทูน่ากระป๋อง สับปะรดกระป๋อง และกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและแปรรูป

อุตสาหกรรมอาหารมีการเติบโตอย่างมั่นคงแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ผันผวนเหมือนอุตสาหกรรมอื่น เช่น รถยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และมีความยืดหยุ่นต่อราคาค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ ยังมาจากปัจจัยสนับสนุนทั้งจากภาครัฐ (เช่น การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน นโยบายการเปิดเสรีทางการเงิน นโยบายส่งเสริมการลงทุน และระบบโลจิสติกส์) และภาคเอกชน (เช่น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มาอย่างสม่ำเสมอ มีการวิจัยและพัฒนา มีสถาบันอาหาร มีการปรับมาตรฐานการผลิตและมีธุรกิจแปรรูปการเกษตรขนาดใหญ่ ที่สามารถผลิตจนเกิด Economies of Scale เช่น CP เบทาโกร เป็นต้น ทำให้สามารถลงทุนด้าน R&D ได้ และมีแบรนด์ของตนเอง) ส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จอย่างมาก

**2. ประเด็นความท้าทาย**

ปัจจุบันอุตสาหกรรมอาหารต้องเผชิญกับปัญหาและประเด็นท้าทายต่อการพัฒนาและรักษาการเป็นผู้นำด้านอาหารในตลาดโลก ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมโลกและการห่วงใยสิ่งแวดล้อม เป็นประเด็นที่ประเทศพัฒนาแล้วใช้บังคับกับประเทศที่ด้อยพัฒนากว่าให้พัฒนาสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้ทันกับความต้องการดังกล่าว โดยการดำเนินการด้านต่างๆ เช่น Carbon Footprint, Water Footprint รวมไปถึงการใช้พลังงาน เป็นต้น

2. การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก หลายประเทศประสบปัญหาการส่งออก จึงใช้นโยบายลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อให้ค่าเงินอ่อนค่า ซึ่งส่งผลต่อการแข่งขันด้านราคาในตลาดโลก

3. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ทำให้มีความต้องการอาหารเพื่อสุขภาพขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการต้องพัฒนาบริการแบบ Delivery ให้กับคนกลุ่มนี้ ตลอดจนต้องแสดงคุณค่าทางอาหารและส่วนประกอบอาหารบนฉลากที่ชัดเจน

4. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ มีผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตทางการเกษตร ถ้าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในประเทศคู่แข่ง จะเป็นโอกาสในการส่งออกของประเทศไทย แต่หากเกิดในประเทศไทยหรือประเทศที่ไทยต้องใช้วัตถุดิบจากประเทศนั้น ก็จะส่งผลต่อต้นทุนในการผลิต เนื่องจากราคาวัตถุดิบสูงขึ้น

5. การค้าระหว่างประเทศมีการเปิดเสรีมากขึ้น เช่น AEC หรือกรอบการตกลงทางการค้าอื่น ซึ่งแม้จะมีกำแพงภาษีที่ลดลง แต่มีเงื่อนไขทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีเพิ่มขึ้น ซึ่งประเทศต่างๆ กำหนดขึ้นเพื่อปกป้องเกษตรกรภายในประเทศ ทำให้ไม่ได้ประโยชน์อย่างแท้จริงจากการค้าเสรีดังกล่าว ตัวอย่างการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี เช่น การทำประมงที่ผิดกฎหมาย การตรวจสอบย้อนกลับ ความปลอดภัยด้านอาหาร เป็นต้น ดังนั้น การค้าระหว่างประเทศและระหว่างภูมิภาค ทำให้ต้องยกระดับมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น และการที่โลกไร้พรมแดน ทำให้ข่าวสาร

และธุรกิจสามารถเข้าถึงกลุ่มตลาดและผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรักษามาตรฐานและความปลอดภัยของอาหารไทย

6. การขาดแคลนแรงงานไทยที่มีทักษะ ปัจจุบันต้องอาศัยแรงงานต่างด้าว เนื่องจากคนไทยวัยหนุ่มสาวสนใจทำงานในภาคบริการมากกว่าในโรงงานอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ค่าแรงงานที่ปรับตัวสูงขึ้นยังมีผลต่อต้นทุนการผลิต ซึ่งการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง ย่อมมีผลกระทบต่อค่าแรงงาน และต้นทุนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

7. การเกิดโรคระบาด เช่น ไข้หวัดนก เมอร์ส ซึ่งส่งผลกระทบต่อการผลิต การส่งออก และการบริโภคทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อความต้องการสินค้าด้านอาหาร

8. การวิจัยและพัฒนาในประเทศ มีงบประมาณน้อยมาก และจำกัดอยู่ในบริษัทขนาดใหญ่

9. การขาดข้อมูลที่จำเป็นจากภาคเอกชนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เช่น Total Factor Productivity รายสาขา สศอ. ที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

**3. โอกาสและแนวทางการพัฒนา**

อุตสาหกรรมอาหารแม้จะเผชิญกับประเด็นท้าทายที่หลากหลาย แต่ขณะเดียวกันอุตสาหกรรมอาหารก็ยังมีโอกาสเติบโต เช่น การก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้มีความต้องการอาหารมากขึ้น รวมถึงนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ที่ช่วยให้การผลิตวัตถุดิบมีต้นทุนที่ต่ำลง นอกจากนี้ การเปิดตลาด AEC ที่จะเป็นทั้งคู่ค้าและสนับสนุนวัตถุดิบให้กับประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่ม CLMV ซึ่งแนวทางการขับเคลื่อนมีดังนี้

1. การบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่การผลิต โดยต้องอยู่ใน Supply Chain ของรายใหญ่ระดับโลก และต้องมี Supply Chain ของตัวเอง หรือสร้าง Brand Name ของตัวเอง โดยอาหารแปรรูปของไทยในเอเชียจะเป็นรองแค่ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้เท่านั้น

2. การพัฒนาแบบจำลองเพื่อพยากรณ์สภาพภูมิอากาศได้อย่างแม่นยำว่าจะเกิดอะไรขึ้นในแต่ละฤดู โดยเฉพาะฤดูฝน ซึ่งต้องมีการลงทุนในการคาดคะเนและวิเคราะห์ผลในแต่ละช่วงเวลาด้วยแบบจำลองที่หลากหลาย เช่น แบบจำลองแบบผิดปกติ นอกจากนี้ ต้องแปรผลการพยากรณ์นั้นให้เกษตรกรเข้าใจ เพื่อเตรียมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนต้องมีการส่งเสริมงานวิจัยและปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น การปรับปรุงพันธุ์ที่ทนต่อความแห้งแล้ง เป็นต้น

3. การพัฒนา IT เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ทั้งภาพและเสียง รวมถึงการจำหน่ายโดย E-Commerce

4. การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาทดแทนแรงงานมากขึ้นในการผลิตสินค้าที่เป็น Mass Production เพื่อแก้ไขปัญหาด้านแรงงาน

5. การบริหารจัดการดูแลและป้องกันการเกิดโรคระบาดอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรควรเลียนแบบหน่วยงานที่เข้มแข็ง เช่น กระทรวงสาธารณสุขที่มีระบบติดตามและเปิดเผยข้อมูล

6. การกำหนดโจทย์วิจัยที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการและการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ รวมทั้งมีหน่วยงานกลางในการเชื่อมความต้องการของภาคเอกชนกับอาจารย์มหาวิทยาลัย

7. ภาคเอกชนต้องให้ความร่วมมือให้ข้อมูลและข้อเท็จจริงแก่ภาครัฐ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ แก้ไข และพัฒนาอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหาร ต้องขับเคลื่อนการเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้การเติบโตของผลผลิตและรายได้เกิดขึ้นทั้งจากการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีผลิตภาพที่ดีขึ้น โดยใช้นวัตกรรม ซึ่งไม่สามารถพัฒนาเพียงด้านใดด้านหนึ่ง

**หัวข้อ : Supporting Industry and Industrial Service**

**ดร.กิริฎา เภาพิจิตร :** ผู้อำนวยการวิจัย ฝ่ายวิจัยและให้คำปรึกษาระหว่างประเทศ สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI)
**คุณสมบูรณ์ พิทยรังสฤษฎ์** : เลขาธิการกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและโลหะการ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
**ดร.อานนท์ ทับเที่ยง** : ประธานสาขาจัดการธุรกิจโทรคมนาคมและบรอดคาสติ้ง บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
**คุณอิทธิชัย ยศศรี** : ผู้อำนวยการการสำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

**1. สรุปใจความสำคัญ**

ในปี 2575 จะต้องเปลี่ยนผ่านจากโมเดลประเทศไทย 3.0 เป็น “โมเดลประเทศไทย 4.0” เพื่อพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่ง ปรับเปลี่ยนจากประเทศ “รายได้ปานกลาง” เป็นประเทศ “รายได้สูง” ปรับเปลี่ยนจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย “ประสิทธิภาพ” เป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย “นวัตกรรม” ซึ่งโมเดลประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย “กลไกการขับเคลื่อน” ชุดใหม่ (New Growth Engine) 3 กลไกสำคัญคือ 1.กลไกขับเคลื่อนผ่านการสร้างและยกระดับผลิตภาพ (Productive Growth Engine) 2.กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Growth Engine) และ 3.กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Green Growth Engine) ซึ่งการก้าวสู่โมเดล 4.0 จะต้องเน้นที่การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้

**2. ประเด็นคำถาม-คำตอบ**

**คำถามที่ 1 :** อยากทราบถึงแนวคิดในการปรับตัวในการยกระดับสู่ “โมเดลประเทศไทย 4.0”

**คุณสมบูรณ์ พิทยรังสฤษฎ์** : อุตสาหกรรมจะพัฒนาด้วยการเพิ่ม ไม่ใช่การปรับเปลี่ยน ต้องพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากเพิ่มขึ้น เช่น แบรนด์ไทยมีความน่าเชื่อถือ แต่ได้กำไรน้อย ดังนั้นจึงต้องปรับปรุงประสิทธิภาพ ส่วนเรื่องนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต้องเพิ่มเข้ามา เพื่อต้องการเปิดกว้างทางการตลาด อย่างไรก็ตามต้องเพิ่มประสิทธิภาพก่อน ค่อยปรับเปลี่ยนนวัตกรรม สำหรับในส่วนของสภาอุตสาหกรรม ได้มีแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมปี 2525 (แผน 20 ปี) ที่ต้องปรับปรุงหลายด้าน เช่น บุคลากร การตลาด ภาครัฐ ฯลฯ ซึ่งการปรับปรุงแต่ละภาคส่วนต้องใช้ความร่วมมือในหลากหลายภาคส่วน เพื่อต้องให้ผู้ประกอบการแข่งขันได้ในระดับสากล ส่วนกลไกสุดท้ายต้องเปลี่ยนผู้ประกอบการจากอุตสาหกรรม 2.0 (ใช้ไฟฟ้า) เป็น 3.0 (Automation) และเข้า 4.0 (Social Network, Software) ทั้งนี้ โมเดลไทยแลนด์ 4.0 นั้น มาจากสภาอุตสาหกรรมที่ผลักดันอุตสาหกรรม 4.0 ก่อน

**คุณอิทธิชัย ยศศรี :** โมเดลไทยแลนด์ 4.0 มีเป้าหมายคือ เพื่อต้องการก้าวพ้นประเทศที่มีรายได้ขั้นกลางให้เป็นประเทศรายได้สูง โดยต้องเพิ่ม Productivity ซึ่งอุตสาหกรรมไทยต้องเป็นไปตามโมเดล 4.0 เพราะต้องมีการแข่งขันให้มี Productivity และต้องมีคุณภาพด้วย แต่มีแค่สองอย่างคงไม่พอ ควรมีแนวคิดว่าจะทำอย่างไรให้สินค้าไทยขายได้ กล่าวคือ สินค้าไทยต้องมี Position ซึ่งคนไทยสามารถมีแบรนด์ของตัวเองได้

**ดร.กิริฎา เภาพิจิตร :** โมเดลไทยแลนด์ 4.0 สำหรับภาคบริการสามารถตอบโจทย์ได้หมด ทั้งนี้ ไทยเป็นประเทศที่จัดอยู่ในประเทศรายได้ปานกลางระดับสูง มีรายได้ต่อหัวเฉลี่ย 5,370 ดอลล่าร์สหรัฐต่อคนต่อปี ซึ่งถ้าจะเป็นประเทศที่มีรายได้สูงต้องมีรายได้ 13,000 ดอลล่าร์สหรัฐต่อคนต่อปี สำหรับ Sector ที่จะช่วยให้ไทยเป็นประเทศรายได้สูง คือ ภาคบริการ ทั้งนี้ แรงงานในประเทศส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการ ขณะที่การจ้างงานของภาคอุตสาหกรรมมีน้อย (ประมาณ 16.8%) เนื่องจากมีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงาน แต่ภาคบริการใช้แรงงานมาก (ประมาณ 43.0 %) ถ้าไทยสามารถยกระดับแรงงานในภาคบริการได้ ก็จะมีโอกาสเพิ่ม Productivity ของภาคบริการด้วย

**ดร.อานนท์ ทับเที่ยง :** โมเดลไทยแลนด์ 4.0 คือ วิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งหมายถึง การมีเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ตลอดเวลา (มีการยกตัวอย่างโดยนำเสนอในรูปของวิดีทัศน์)

**คำถามที่ 2 :** จากสถานการณ์โลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ภาคอุตสาหกรรมมีการปรับตัวต่อการท้าทายนี้อย่างไรบ้าง

**คุณสมบูรณ์ พิทยรังสฤษฎ์ :** ปรับตัวโดยใช้วิธีการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ ยกตัวอย่างการพัฒนาเทคโนโลยีที่ได้เป็นผู้วิจัยเอง ใช้เวลาทั้งสิ้น 8 ปี โดยใช้จุลินทรีย์ในการแยกขยะให้ได้สารอาหารที่เกิดขึ้นใหม่ คือ สามารถผลิตโปรตีน คาร์โบไฮเดรตได้ภายใน 6 วัน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ได้เกิดขึ้นจริงที่สามารถแปรรูปขยะออกมาขายได้ และได้นำไปเสนอต่อภาครัฐ แต่ภาครัฐไม่เห็นประโยชน์และไม่สนับสนุน จึงขายให้ภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งกลไกของภาครัฐยังขวางทางอยู่

**คุณอิทธิชัย ยศศรี** : ช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งปี 2540 เปรียบเสมือนภาวะสงคราม แต่หลังจากนั้นก็เจอวิกฤติมาเรื่อยๆ จนเชื่อว่าเป็นเรื่องปกติ ทั้งนี้ ส่วนตัวมองว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่สุดของโลก คือ การเกิดประเทศเศรษฐกิจใหม่ คือ จีน แต่ที่กระทบกับไทยอย่างมาก คือ เกิดประเทศเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่าอาเซียน ดังนั้น สศอ. จึงมีการปรับตัว โดยการพัฒนาระบบเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่สามารถเตือนภัยภาคอุตสาหกรรมไทยได้โดยเตือนล่วงหน้า 2-3 เดือนข้างหน้า

**ดร.อานนท์ ทับเที่ยง :** ปรับเปลี่ยนมาใช้ ICT ให้มากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) และถือเป็นการพัฒนาตนเองในหลายๆ ด้าน อย่างไรก็ตาม ต้องมี Innovation อย่างต่อเนื่อง เช่น Google ที่ได้พัฒนา Search Engine อย่างต่อเนื่อง

**ดร.กิริฎา เภาพิจิตร** : ความไม่แน่นอนในเศรษฐกิจโลกมีค่อนข้างเยอะ ยกตัวอย่าง กรณีเศรษฐกิจสหรัฐฯ ที่ฟื้นตัว แต่มีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น ที่ย่อมกระทบต่อประเทศอื่นๆ ดังนั้น ความไม่แน่นอนจะไม่หายไปและกลายเป็นความปกติ (New Normal) เมื่อเกิดความไม่แน่นอน จะทำให้โครงสร้างทางการค้าเปลี่ยนไป เพราะเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวกลับทำให้การค้าไม่ได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตของประเทศใหญ่ด้วยการลดต้นทุนการผลิตโดยใช้วิธีรวมศูนย์การผลิตในที่เดียว (ผลิตภายในประเทศหรือประเทศใกล้เคียง) อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบัน ด้านการค้าขายยังมีจุดที่สว่าง เช่น AEC และ Digital Economy

คำถามที่ 3 : มีการเตรียมความพร้อมรับ AEC อย่างไร

**คุณอิทธิชัย ยศศรี :** โครงสร้างเศรษฐกิจไทยปัจจุบันเติบโตจากภาคบริการเป็นสำคัญ ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมไทยยังคงพึ่งพาเป็นหลัก ถึงแม้ภาคอุตสาหกรรมของไทยจะมีความพร้อมและเชี่ยวชาญมากพอ แต่จะทำอย่างไรให้มีมูลค่าเพิ่มให้ได้มาก คือ 1. สร้าง Supply Chain 2. จ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญผลิต 3. บริหารด้านโลจิสติกส์ 4. บริหารด้านการตลาด ยกตัวอย่าง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าในกัมพูชาที่ยังเติบโตได้ดี เนื่องจากได้ประโยชน์จาก GSP ของยุโรป และมีการบริหาร Supply ทำให้ปัจจุบัน ไทยเริ่มหันไปลงทุนต่างประเทศมากขึ้น ขณะเดียวกันจะทำอย่างไรในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรมบริการในอนาคต

**ดร.กิริฎา เภาพิจิตร :** ต้องมีการพัฒนา Industry Service ซึ่งก็คือ การพัฒนาคนสำหรับ AEC จะได้ประโยชน์ในเรื่องการเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งในปี 2559 ประเทศ CLMV ต้องลดภาษีนำเข้าเป็นศูนย์ แต่ในด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานยังมีข้อจำกัด นั่นคือ ต้องแก้กฎระเบียบในประเทศต่างๆ ก่อน ส่วนในภาคบริการก็ยังมีข้อจำกัดในการลงทุน

**ดร.อานนท์ ทับเที่ยง** : มองว่าไทยจะเป็น Hub ของ CLMV ส่วนเรื่องแรงงานก็ควรดึงมาบางส่วนในส่วนที่ไทยขาด แต่ถ้าสามารถดึงการลงทุนด้าน ICT มาได้ จะก่อให้เกิด Knowledge ในไทย ซึ่งถ้าไทยมีการดีไซน์สินค้าดี ลูกค้าก็ย่อมต้องการสินค้าไทยเช่นกัน

**คุณสมบูรณ์ พิทยรังสฤษฎ์ :** สภาอุตสาหกรรมเข้า AEC มาหลายสิบปีแล้ว แต่สิ่งที่จะเปลี่ยนไปคือ ผู้ประกอบการต้องโฟกัสตัวเองว่าอยู่ระดับไหน เช่น เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นแรงงานก็ต้องย้ายฐานไปพม่า แต่ถ้าใช้แรงงานฝีมือปานกลาง เทคโนโลยีต่ำ ควรย้ายฐานไปเวียดนาม ส่วนอาชีพที่จะย้ายก็มีไม่กี่อาชีพ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐต้องปรับปรุงตัวเองให้ทันก่อน ประกอบกับไทยต้องมีเสถียรภาพ สำหรับส่วนตัวมองว่า AEC แทบไม่มีผลอะไรเลย เพราะการเมืองโลกกำลังกดไม่ให้ AEC แข็งตัวขึ้น เพราะชาติตะวันตกจะแย่ลง (AEC ไม่มีอะไรน่าตื่นเต้น) ซึ่ง AEC จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น เช่น ประเทศสิงคโปร์

**คำถามที่ 4 :** การรับมือกับปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศต่างๆ ที่กระทบกับไทย เช่น ภาวะเศรษฐกิจประเทศจีน จะมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ด้านใด

**คุณสมบูรณ์ พิทยรังสฤษฎ์ :** มีความเห็นว่าไทยสนใจ Key Performance Indicator (KPI) มากเกินไป เช่น สนใจแต่ยอดขาย ดังนั้น ควรหาวิธีว่าทำอย่างไรให้คนในชาติมีประสิทธิภาพในการใช้ชีวิต อยากได้อะไรก็ได้ เช่น จีน ที่ในประเทศมีทุกอย่าง

**ดร.กิริฎา เภาพิจิตร :** ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทยให้มีมูลค่าเพิ่มโดยการพัฒนาบุคลากรไทยให้มีประสิทธิภาพ

**ดร.อานนท์ ทับเที่ยง :** การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์จะต้องครอบคลุมถึงปัจจัยเหล่านี้ 1.เรียนอะไรมาต้องรู้จริง 2.รู้จักการใช้ชีวิต 3.การรู้จักใช้ ICT ให้มากขึ้น ซึ่งทั้ง 3 ข้อนี้จะทำให้คนอยู่ได้ในยุคใหม่ นำ ICT มาใช้ เพื่อประโยชน์ในการช่วยหาตลาดใหม่ และปรับปรุงตลาดใหม่ เช่น การใช้ VDO Conference

**คุณอิทธิชัย ยศศรี :** ไทยมีความสามารถในการแข่งขันลดลง แต่ก็ยังมีความสามารถอยู่ ขณะเดียวกัน ก็กำลังจะสูญเสียความเป็นผู้นำให้กับมาเลเซีย นอกจากนี้ ถ้าหากตลาดต่างประเทศในอนาคตไม่สดใส

สิ่งที่ทำได้คือ ไม่เน้นปริมาณแต่ควรเพิ่มประสิทธิภาพให้มาก โดยอุตสาหกรรมต้องใช้คนน้อยลง ผลิตสินค้าที่เป็นพรีเมี่ยมมากขึ้น และเพิ่ม Industry Sevice เข้าไป

**<u>หัวข้อ : Engineering Industry</u>**

การสัมมนาวิชาการกลุ่มย่อยห้องที่ 2 : Engineering Industry ประกอบด้วย 3 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมอากาศยาน สรุปสาระสำคัญในประเด็นเพื่อพิจารณา ดังนี้

**ประเด็นเพื่อพิจารณา**

1. นโยบายภาครัฐต้องมีความชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล และไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้นักลงทุนมีความเชื่อมั่นในการลงทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. นโยบายด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี เช่น Software Sharing การจัดตั้งศูนย์ Automation เป็นต้น
3. นโยบายที่ส่งเสริมขีดความสามารถในการผลิต โดยเน้นส่งเสริมด้านวัตถุดิบ เครื่องจักร เช่น การอำนวยความสะดวกในด้านอัตราภาษี การออกกฎระเบียบและขั้นตอนในการนำเข้าเครื่องจักร เป็นต้น
4. นโยบายด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายอุตสาหกรรม ทั้งด้านตลาด Supplier และเทคโนโลยี
5. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ด้านภาษา ด้านทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เป็นต้น
6. นโยบายส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูง (High Technology Industry) มาลงทุนหรือเป็นฐานการผลิตในประเทศไทย โดยใช้ความได้เปรียบทางด้านการท่องเที่ยวหรือสถานที่เล่นกีฬา เช่น กอล์ฟ มาจูงใจนักลงทุนต่างชาติ
7. นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม เน้นส่งเสริมการจัดหาพลังงานทดแทนในอนาคต เช่น ไฮโดรเจน รวมทั้งส่งเสริมการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น 3Rs

# บทที่ 3
# การกำหนดทิศทางขององค์กร
# (Strategic Direction Setting)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) สามารถจัดวางทิศทางองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

**1. วิสัยทัศน์**

"เป็นองค์กรชี้นำการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศสู่ความยั่งยืน"

**2. พันธกิจ**

1) จัดทำ บูรณาการ ผลักดัน นโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาอุตสาหกรรม สู่การเติบโตอย่างยั่งยืน
2) จัดทำ เชื่อมโยง และให้บริการข้อมูล การชี้นำและการเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย เชื่อถือได้
3) สร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

**3. เป้าประสงค์**

1) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการนำไปสู่การปฏิบัติ
2) ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ การชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เพียงพอต่อความต้องการ
3) องค์กรมีความเป็นเลิศในการให้บริการด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และเป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**4. ค่านิยมองค์กร**

ปรับปรุงตามนโยบาย รวอ. ที่ให้ใช้ค่านิยม ASIA เหมือนกันทั้ง อก. คือ "รับผิดชอบในหน้าที่ เสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์สุจริต มุ่งผลสัมฤทธิ์"

A = Accountability
S = Suggestion
I = Integrity
A = Achievement Motivation

ทั้งนี้สามารถเชื่อมโยงระหว่างกลวิธีจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix มายังประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของ สศอ. ได้ดังนี้

**ตารางที่ 3.1 ตารางเปรียบเทียบ เป้าประสงค์ แนวคิดกลยุทธ์ และกลวิธีจาก SWOT**

| แนวคิดประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | แนวคิดกลยุทธ์ | กลวิธีจาก TOWS Matrix |
|---|---|---|---|
| 1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | 1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการนำไปสู่การปฏิบัติ | 1.1 จัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง | - จัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา โดยเน้นการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่การผลิต (Supply Chain) ทั้งในฐานะ Supply Chain ของรายใหญ่ระดับโลกและการสร้าง Supply Chain ของตัวเอง<br>- จัดทำนโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสร้าง Brand ผลิตภัณฑ์ของตนเองให้เป็นที่ยอมรับ<br>- จัดทำนโยบายที่มุ่งเน้นการสร้างความเชื่อมโยงเครือข่าย (Cluster) อุตสาหกรรมทั้งทางด้านการตลาด Supplier และเทคโนโลยี<br>- พัฒนาแผนหรือนโยบายการสนับสนุนอุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่มีแนวโน้มในอนาคต เช่น อุตสาหกรรมเพื่อสุขภาพ อุตสาหกรรมการให้บริการกลุ่มผู้สูงอายุ อุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูง (High Technology Industry) ฯลฯ<br>- ศึกษาเพื่อเสนอแนะนโยบายให้ครอบคลุมรอบด้านมากยิ่งขึ้น เช่น นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (ผลกระทบที่ภาคอุตสาหกรรมมีต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคม การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่สะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม) นโยบายด้านการใช้พลังงานทดแทน (การจัดหาพลังงานทดแทนในอนาคต เช่น ไฮโดรเจน) |

| แนวคิดประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | แนวคิดกลยุทธ์ | กลวิธีจาก TOWS Matrix |
|---|---|---|---|
| | | | นโยบายด้านการค้าระหว่างประเทศ (การปกป้องมาตรการกีดกันทางการค้าในรูปแบบต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว) นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรใน |
| | | | ภาคอุตสาหกรรม (การพัฒนาแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม เช่น การพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน การพัฒนาทักษะด้านภาษา ฯลฯ)<br>- จัดทำนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นการนำเอานวัตกรรม เทคโนโลยี และเครื่องจักรมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพการผลิต<br>- จัดทำนโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านเทคโนโลยี เช่น Software Sharing การจัดตั้งศูนย์ Automation ฯลฯ<br>- จัดทำนโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม เช่น การกำหนดอัตราภาษีอากร ขั้นตอนการนำเข้าเครื่องจักร ฯลฯ |
| | | 1.2 บูรณาการการดำเนินงาน และผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่การ | - พัฒนาการประสานงาน และบูรณาการทำงานร่วมกับภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อเท็จจริงในการวิเคราะห์ แก้ไข และพัฒนา |

| แนวคิดประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | แนวคิดกลยุทธ์ | กลวิธีจาก TOWS Matrix |
|---|---|---|---|
| | | ปฏิบัติ | ภาคอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น<br>- ส่งเสริมการหารือร่วมกันกับภาคเอกชน สถาบันการศึกษา สถาบันเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ประกอบการ<br>- พัฒนาการประสานงาน และบูรณาการร่วมกับภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และผลักดันนโยบาย โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นทิศทางการพัฒนาที่สำคัญ<br>- ส่งเสริมการหารือร่วมกับสถาบันเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลักดันนโยบายที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติ |
| | | 1.3 จำนวนนโยบายที่เสนอที่สามารถผลักดันเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (กอช.) หรือคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาได้ | - ใช้กลไก กอช. ในการผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรม |
| 2. ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้ ทันสถานการณ์ และตรง | 2. ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ การชี้นำและเตือนภัย | 2.1 พัฒนาฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบการชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจ | - ศึกษาเพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อความต้องการของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง (เช่น TFP รายสาขา)<br>- ศึกษาแนวทางเพื่อรองรับการปรับปรุงการจัดเก็บข้อมูลอุตสาหกรรมที่เกิด |

| แนวคิดประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | แนวคิดกลยุทธ์ | กลวิธีจาก TOWS Matrix |
|---|---|---|---|
| ตามความต้องการ | เศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เพียงพอต่อความต้องการ | อุตสาหกรรม ให้ทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอต่อการใช้งาน | จากการผสมผสานระหว่างสาขาอุตสาหกรรม<br>- พัฒนา ขยายและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม เช่น สภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยี นวัตกรรม การออกแบบ ประสิทธิภาพ การใช้กำลังคน ฯลฯ |
| | | 2.2 พัฒนาให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการ และถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ | - พัฒนาการให้บริการนโยบายและสารสนเทศโดยมีการกลั่นกรองและสังเคราะห์ให้เข้าใจง่าย<br>- จัดทำ และเผยแพร่แนวทางการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่มี ให้ตรงตามความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแก่ สศอ.<br>- ขยายการให้บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรองรับการให้บริการบนมือถือ หรือระบบ Smart Cloud ในอนาคต<br>- เพิ่มเติม/ปรับปรุง/บูรณาการสารสนเทศที่มี รวมถึงปรับปรุงระบบการสืบค้นข้อมูลให้สามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการ |
| 3. การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | 3. องค์กรมีความเป็นเลิศในการให้บริการด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และเป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร | - ปรับปรุงโครงสร้าง หรือเพิ่มอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจเพิ่มเติม เช่น การเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกในประเทศใหม่ ๆ การประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาการให้บริการทางระบบ Cloud ฯลฯ<br>- พัฒนาบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม |

| แนวคิดประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | แนวคิดกลยุทธ์ | กลวิธีจาก TOWS Matrix |
|---|---|---|---|
| | | | และปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้น<br><br>- ส่งเสริมระบบการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ดำเนินการได้รวดเร็วทันสถานการณ์<br>- พัฒนาแนวคิดการนำเสนอผลการศึกษาเชิงนโยบาย และสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการรายกลุ่ม/รายบุคคล<br>- พัฒนาแนวทางการสร้างคุณค่าจากทุกผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการให้ตรงตามความต้องการ ตลอดจนแนวทางการติดตามมาตรฐานการให้บริการ<br>- ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากขึ้น<br>- ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลในองค์กรให้มีความท้าทายและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้<br>- บริหารจัดการการจ้างที่ปรึกษาให้สามารถดำเนินการได้เร็วขึ้นทันตามการเร่งรัดงบประมาณ และยังคงรักษาคุณภาพของงานศึกษาไว้<br>- กำหนดกระบวนการที่มีความสำคัญที่ สศอ. ต้องดำเนินการเอง และลดการพึ่งพิงที่ปรึกษา ตลอดจนพัฒนา |

| แนวคิดประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | แนวคิดกลยุทธ์ | กลวิธีจาก TOWS Matrix |
|---|---|---|---|
| | | | ศักยภาพบุคลากรให้สามารถดำเนินการได้เอง |
| | | 3.2 พัฒนาบุคลากรและความผาสุกในองค์กร | - พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะรองรับการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ และการผลักดันการเชื่อมโยงห่วงโซ่การผลิต<br>- ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรระดับหน่วยงานระดับบุคคล รวมทั้งการบริหารจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>- ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีความโปร่งใสเป็นธรรม และมีส่วนร่วม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน<br>- พัฒนากิจกรรมเพื่อสร้างความรักความผูกพันในองค์กร |
| | | 3.3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านการสร้างความโปร่งใสหรือการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในองค์กร | - ถ่ายทอดองค์ความรู้การจัดทำระบบการกำกับดูแลตัวเองที่ดีไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการทำงาน |

# บทที่ 4
# การกำหนดยุทธศาสตร์
# (Strategic Formulation)

จากการจัดวางทิศทางองค์กรข้างต้น คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้ร่วมกันพิจารณา ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ผลผลิต กิจกรรม รวมถึงแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2559-2564 ของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ได้ดังนี้

**1. ประเด็นยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์หลัก**

จากการวิเคราะห์กลวิธีจาก TOWS Matrix และการกำหนดทิศทางองค์กรข้างต้น คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หลัก ของ สศอ. จำนวน 8 กลยุทธ์ แยกตามแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|---|---|---|
| 1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการนำไปสู่การปฏิบัติ | 1.1 จัดทำนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง |
| | | 1.2 บูรณาการการดำเนินงาน และผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่การปฏิบัติ |
| | | 1.3 สามารถผลักดันนโยบายเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (กอช.) หรือคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาได้ |
| 2. ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้ ทันสถานการณ์ และตรงตามความต้องการ | ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศการชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เพียงพอตามความต้องการ | 2.1 พัฒนาข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมให้ทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอต่อการใช้งาน |
| | | 2.2 พัฒนาการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการ และถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ |
| 3. การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | องค์กรมีความเป็นเลิศในการให้บริการด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และเป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร |
| | | 3.2 พัฒนาบุคลากรและความผาสุกในองค์กร |
| | | 3.3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านการสร้างความโปร่งใส หรือการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในองค์กร |

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ของ สศอ. กับความท้าทายขององค์กร (ในเอกสารลักษณะสำคัญองค์กรใน PMQA ปี 2558) และความต้องการของผู้รับบริการ จะได้ดังตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1 ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์ของ สศอ. ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย และความต้องการของผู้รับบริการ**

| ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ | ความท้าทาย | ความต้องการของผู้รับบริการ |
|---|---|---|
| 1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | <u>ความท้าทายด้านพันธกิจ</u><br>เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมและส่งเสริมการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมให้เติบโตร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืน | - ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมมีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง |
| 1.1 จัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง | | - การกำหนดท่าที/ประเด็นหารือ (ความเห็น) ควรถูกต้อง ทันสมัย ทันต่อสถานการณ์ และสามารถพัฒนาไปเป็นนโยบาย/แนวทาง/มาตรการ/แผนงาน |
| 1.2 บูรณาการการดำเนินงานและผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่การปฏิบัติ | <u>ความท้าทายด้านปฏิบัติการ</u><br>พัฒนากลไกและเครื่องมือในการผลักดัน ติดตาม ประเมินผลนโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | - หน่วยงานที่เกี่ยวกับภาคเศรษฐกิจต้องการทราบนโยบาย/แนวทาง/มาตรการ/แผนพัฒนาภาคอุตสาหกรรมที่รวดเร็ว<br>- ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วม |
| 1.3 สามารถผลักดันนโยบายเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (กอช.) หรือคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาได้ | | - พัฒนาการประสานงาน และบูรณาการร่วมกับภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำและผลักดันนโยบาย โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นทิศทางการพัฒนาที่สำคัญ<br>- ส่งเสริมการหารือร่วมกับสถาบัน เครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลักดันนโยบายที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติ<br>- ใช้กลไก กอช. ในการผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรม |

| ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ | ความท้าทาย | ความต้องการของผู้รับบริการ |
|---|---|---|
| 2. ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้ทันสถานการณ์ และตรงตามความต้องการ | <u>ความท้าทายด้านพันธกิจ</u><br>สร้างความเชื่อมั่นในระบบเตือนภัย/ข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม | - สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและข้อมูลเตือนภัยต้องถูกต้อง ทันเวลา เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ |
| 2.1 พัฒนาข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมให้ทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอต่อการใช้งาน | <u>ความท้าทายด้านปฏิบัติการ</u><br>สร้างเครือข่าย/พันธมิตรทั้งหน่วยงานภายในและนอกกระทรวงอุตสาหกรรมในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ | |
| 2.2 พัฒนาการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการ และถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ | | - หน่วยงานที่เกี่ยวกับภาคเศรษฐกิจต้องการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและข้อมูลเตือนภัยที่ถูกต้อง ทันเวลา ทันสถานการณ์ และเข้าใจง่าย<br>- ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมต้องการสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันเวลา เข้าใจง่าย มีบทวิเคราะห์มากขึ้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ |
| 3. การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | | |
| 3.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร | <u>ความท้าทายด้านปฏิบัติการ</u><br>พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและจัดเก็บฐานข้อมูล<br><u>ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล</u><br>พัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ | |
| 3.2 พัฒนาบุคลากรและความผาสุกในองค์กร | <u>ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล</u><br>รักษาองค์ความรู้/บุคลากรที่มีทักษะความสามารถ | |

| ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ | ความท้าทาย | ความต้องการของผู้รับบริการ |
|---|---|---|
| 3.3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านการสร้างความโปร่งใสหรือการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในองค์กร | | |

**2. ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ และค่าเป้าหมาย**

คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปี (พ.ศ. 2559 – 2564) โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| 1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการนำไปสู่การปฏิบัติ | KPI 1.1 ร้อยละระดับความเชื่อมั่นของผู้บริหาร อก. ต่อกระบวนการจัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ที่ สศอ. จัดทำ | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 |
| | | KPI 1.2 ร้อยละระดับความเชื่อมั่นของผู้นำภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ที่ สศอ. จัดทำ | 70 | 72 | 74 | 76 | 78 | 80 |
| | | KPI 1.3 จำนวนนโยบายที่เสนอที่สามารถผลักดันเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรม | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| | | แห่งชาติ (กอช.) หรือ คณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาได้ | | | | | | |
| 2. ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้ทันสถานการณ์ และตรงตามความต้องการ | ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศการชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เพียงพอตามความต้องการ | KPI 2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัย ที่ สศอ. จัดทำ | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| | | KPI 2.2 ร้อยละของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการให้บริการสารสนเทศและระบบเตือนภัยที่ผู้รับบริการประสงค์ให้ปรับปรุงที่สามารถดำเนินการได้ | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| 3. การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | องค์กรมีความเป็นเลิศในการให้บริการด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และเป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | KPI 3.1 จำนวนหมวดที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | | KPI 3.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรใน สศอ. | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 |
| | | KPI 3.3 ร้อยละของระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ | 70 | 72 | 74 | 76 | 78 | 80 |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| | | (ITA) | | | | | | |

เพื่อให้สามารถใช้เป็นเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตามที่ระบุในเอกสารงบประมาณประจำปีได้ และสอดคล้องกับผลผลิตของ สศอ. ที่มี 2 ผลผลิต นั้น จึงกำหนดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และตัวชี้วัด ดังนี้

| เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| 1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการนำไปสู่การปฏิบัติ | ผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรมให้ความเห็นชอบนโยบาย แผน มาตรการ เรื่องที่ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะ และมีการนำไปใช้ไม่น้อยกว่า (ร้อยละ) | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 2. ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ การชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เพียงพอต่อความต้องการ | ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัย (ร้อยละ) | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |

หมายเหตุ : ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการ อาจจำเป็นต้องแบ่งเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และต้นทุนเพิ่มเติมด้วย แต่ทั้งนี้ให้อยู่บนหลักการของตัวชี้วัดข้างต้น

**3. ผลผลิต กิจกรรม และค่าเป้าหมาย**

สศอ. โดยคณะทำงาน/คณะกรรมการฯ ทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้ร่วมกันกำหนด ผลผลิต ตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปี (พ.ศ. 2559–2564) โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ผลผลิต / กิจกรรม | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| **ผลผลิตที่ 1** การจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการด้านอุตสาหกรรม | จำนวนนโยบาย แผน มาตรการ เรื่องที่ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรม (เรื่อง) | 115 | 117 | 117 | 117 | 117 | 117 |
| กิจกรรมที่ 1 เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับมหภาค | | 17 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| กิจกรรมที่ 2 เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับสาขา | | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| กิจกรรมที่ 3 เสนอแนะท่าทีด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ | | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 |
| **ผลผลิตที่ 2** การบริการข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม | จำนวนผู้ได้รับบริการข้อมูลสารสนเทศ (ราย) | 117,850 | 117,950 | 117,950 | 117,950 | 117,950 | 117,950 |
| 1. บริการด้านดัชนีอุตสาหกรรม | | 65,000 | 65,000 | 65,000 | 65,000 | 65,000 | 65,000 |
| 2. บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม | | 52,850 | 52,950 | 52,950 | 52,950 | 52,950 | 52,950 |

**4. แผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2559-2564**

เมื่อคณะกรรมการฯ ได้พิจารณาทิศทางองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดงาน/โครงการสำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ สามารถสรุปทิศทางองค์กร ยุทธศาสตร์ จนถึงระดับแผนงาน/โครงการ ของ สศอ. ในช่วง พ.ศ. 2559–2564 ได้ตามแผนภาพที่ 4-1, 4-2 และ 4-3 ตามลำดับ

## แผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2559-2564
## สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

**วิสัยทัศน์** : เป็นองค์กรชี้นำการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศสู่ความยั่งยืน

**ค่านิยม** : รับผิดชอบในหน้าที่ เสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์สุจริต มุ่งผลสัมฤทธิ์ (ASIA)

**พันธกิจ** : 1. จัดทำ บูรณาการ ผลักดันนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

2. จัดทำ เชื่อมโยง และให้บริการข้อมูล การชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เชื่อถือได้

3. สร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

**นโยบายกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organization Governance)** :

1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
   (1) มุ่งมั่น ที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์สังคมที่ดี มีความสุข
   (2) มุ่งมั่น รักษาและส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงาน
2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
   (1) มุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
   (2) ส่งเสริม สนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวกและทันสมัย
   (3) สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ
3) ด้านองค์กร
   (1) ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยของสำนักงาน
   (2) ส่งเสริม ปลูกฝัง และกระตุ้นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
   (3) สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

(1) ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(2) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามหลักความรู้ ความสามารถ เป็นธรรมและเสมอภาค

(3) มุ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี

(4) ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงาน

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด | กลยุทธ์/มาตรการ | แผนงาน/โครงการ |
|---|---|---|---|
| 1. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการนำไปสู่การปฏิบัติ | 1.1 จัดทำนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง | 1. โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมระดับมหภาค<br>2. โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมระดับสาขา<br>3. โครงการศึกษาแนวทางและท่าทีด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ |
| | | 1.2 บูรณาการการดำเนินงาน และผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่การปฏิบัติ | 4. โครงการผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่การปฏิบัติ |
| | | 1.3 สามารถผลักดันนโยบายเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (กอช.) หรือคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาได้ | - |
| 2. ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้ทันสถานการณ์ และตรงตามความต้องการ | ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ การชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ | 2.2 พัฒนาข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การชี้นำและเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมให้ทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอต่อการใช้งาน | 5. โครงการพัฒนาระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรม |

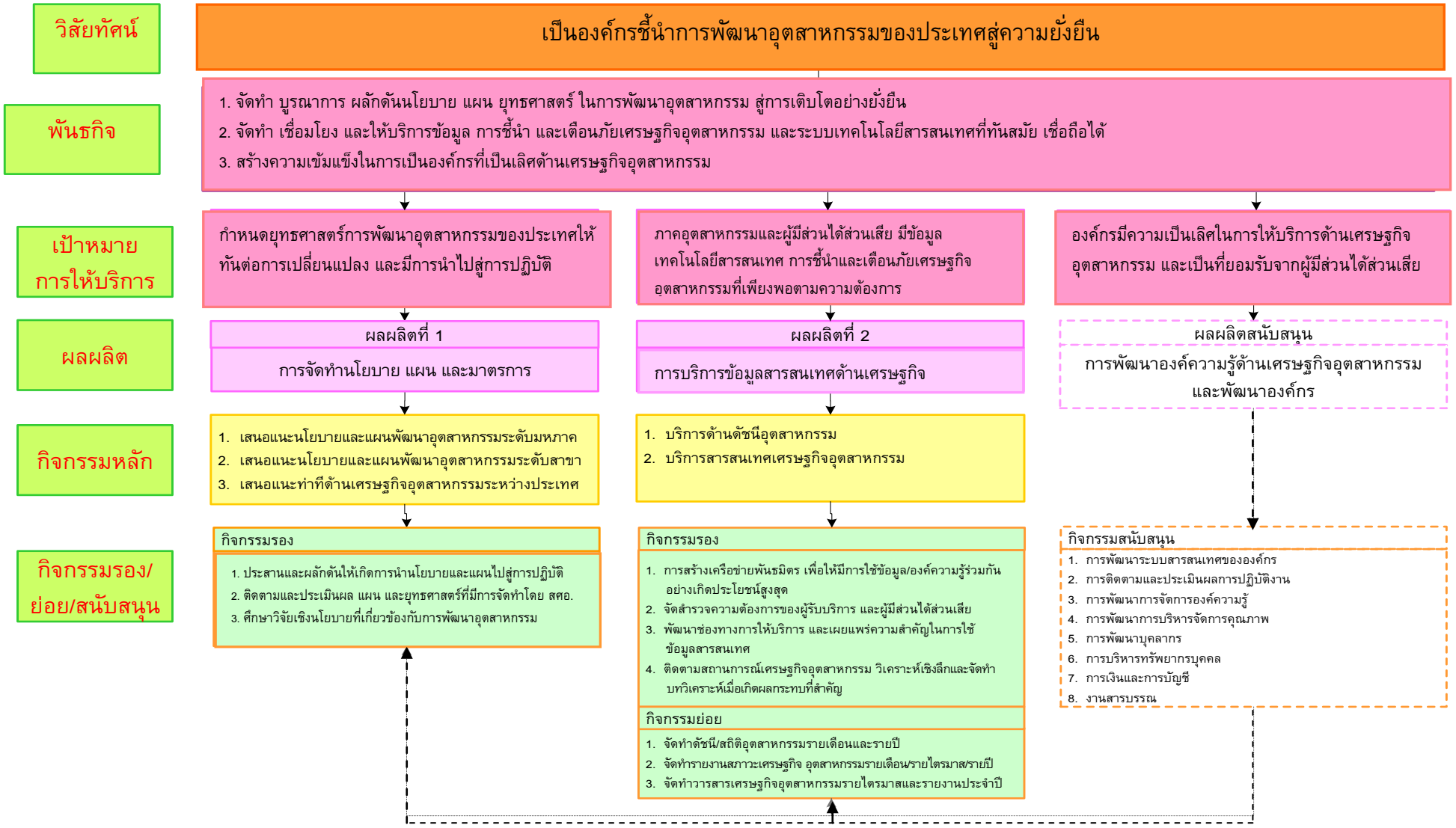
| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด | กลยุทธ์/มาตรการ | แผนงาน/โครงการ |
|---|---|---|---|
| | เพียงพอตามความต้องการ | 2.3 พัฒนาการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการ และถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ | 6. โครงการพัฒนาสารสนเทศและระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม |
| | | | 7. โครงการศูนย์ข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมรายสาขา |
| 3. การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | องค์กรมีความเป็นเลิศในการให้บริการด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และเป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร | 8. โครงการพัฒนาองค์ความรู้ |
| | | 3.2 พัฒนาบุคลากรและความผาสุกในองค์กร | 9. โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร<br>10. โครงการพัฒนาบุคลากร |
| | | 3.3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านการสร้างความโปร่งใสหรือการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในองค์กร | 11. โครงการสร้างความโปร่งใส ป้องกันและปราบปรามการทุจริต และส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรม |

**แผนภาพที่ 4-1** แผนภาพแสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (Cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและแผนกลยุทธ์ สศอ.

59–2564

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

**แผนภาพที่ 4-2** แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม



**แผนภาพที่ 4-3** แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

# บทที่ 5
# การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
# (Strategic Implementation)

**1. แนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก**

สำหรับแนวทางการสื่อสารนั้น สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) กำหนดให้มีการสื่อสารทิศทางขององค์กร อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และเป้าประสงค์ขององค์กร รวมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของ สศอ. ดังนี้

**1.1 จุดประสงค์ในการสื่อสาร**

1) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจทิศทางของ สศอ. นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
2) เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม
3) เกิดความไว้วางใจ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

**1.2 กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร**

1) ผู้บริหารของ สศอ. ทุกระดับ
2) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและประเด็นยุทธศาสตร์
3) เจ้าหน้าที่ทุกระดับ

**1.3 วิธีการและผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร**

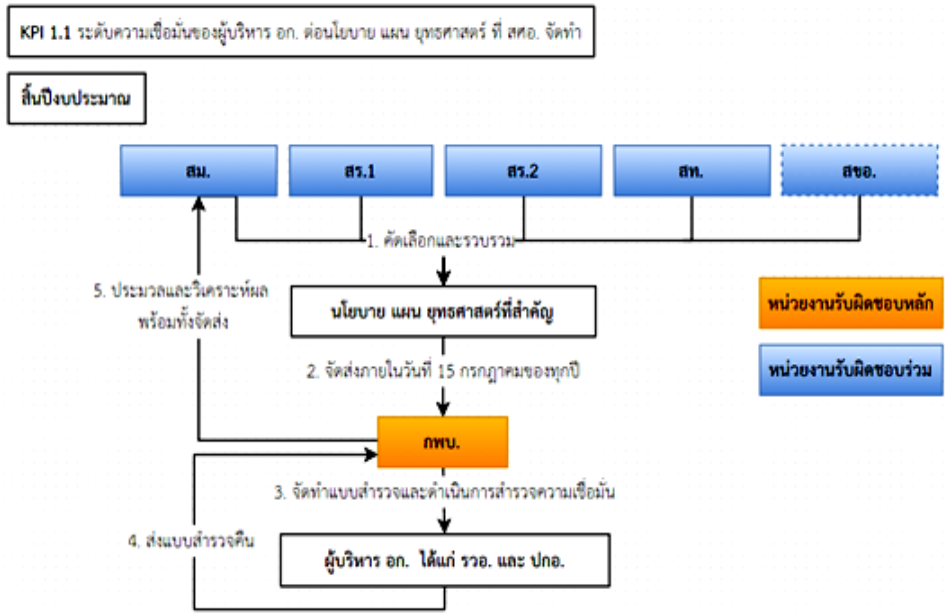
มีวิธีการและผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง ดังนี้

**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | | | | | | | | | |
| KPI 1.1 ร้อยละระดับความเชื่อมั่นของผู้บริหาร อก. ต่อนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ ที่ สศอ. จัดทำ | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | กพบ. | สม. /สร.1 /สร.2 สท./สขอ. | รายปี |

**<u>แนวทางการจัดเก็บ</u>**

เริ่มดำเนินการสำรวจในช่วงปลายปีงบประมาณ โดยสำนักต่างๆที่เกี่ยวข้องจะคัดเลือกและรวบรวมนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ พร้อมทั้งจัดส่งให้ กพบ. ภายในวันที่ ๑๕ ก.ค. ของทุกปี (สำนักละไม่น้อยกว่า ๑ เรื่อง) เพื่อนำไปสำรวจความเชื่อมั่นจากผู้บริหาร อก. ซึ่งได้แก่ รวอ. และ ปกอ. ทั้งนี้ กพบ. จะเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักและเป็นผู้ออกแบบวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกรวบรวมและจัดส่งให้ สม. เพื่อประมวลผลในภาพรวมต่อไป

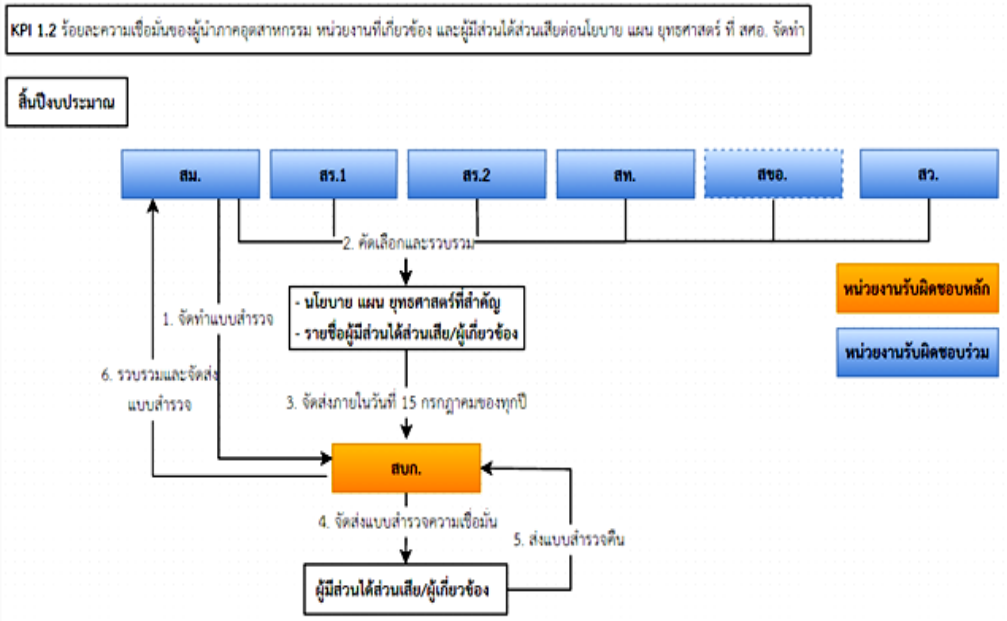


**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | | | | | | | | | |
| KPI 1.2 ร้อยละระดับความเชื่อมั่นของผู้นำภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ที่ สศอ. จัดทำ | 70 | 72 | 74 | 76 | 78 | 80 | สม. | สม./สร.1 /สร.2 สท./สขอ. | รายปี |

**แนวทางการจัดเก็บ**

เริ่มดำเนินการสำรวจในช่วงปลายปีงบประมาณ โดย สม. จะเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบสอบถามและวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล เมื่อสำนัก/ศูนย์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องคัดเลือกและรวบรวมนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญและรายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งส่งให้ สบก. ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ของทุกปี แล้ว สบก. จะดำเนินการตรวจสอบความทับซ้อนของข้อมูลที่จัดส่งมา และดำเนินการจัดส่งแบบสำรวจความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้เกี่ยวข้อง ภายหลังได้รับแบบสำรวจความเชื่อมั่นคืน สบก. จะดำเนินการจัดส่งให้ สม. เพื่อดำเนินการวิเคราะห์/ประมวลผลในภาพรวมต่อไป

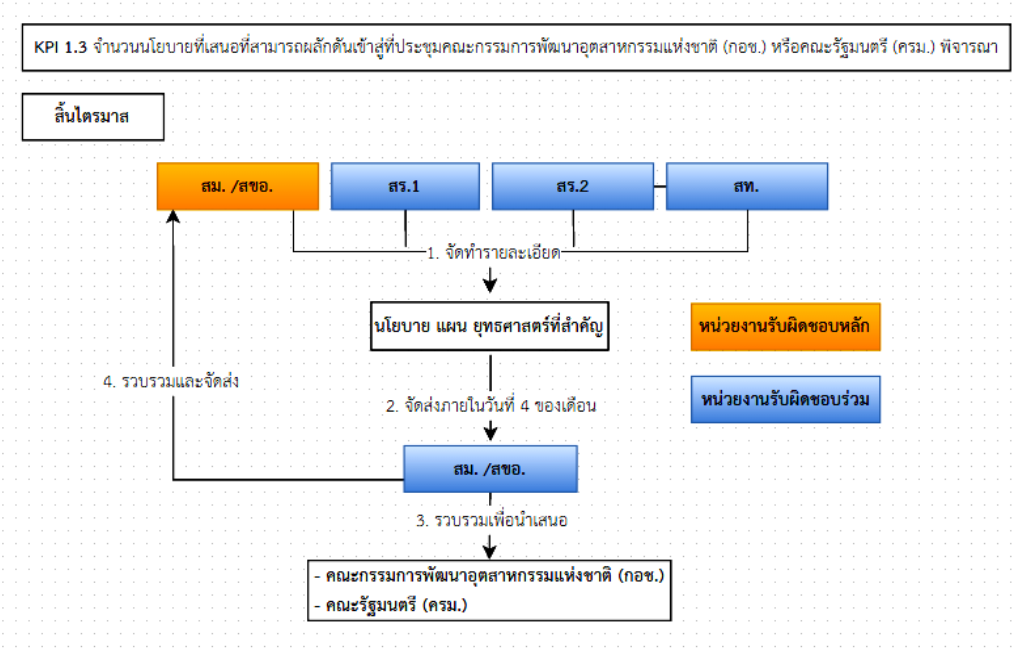


**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ | | | | | | | | | |
| KPI 1.3 จำนวนนโยบายที่เสนอที่สามารถผลักดันเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (กอช.) หรือคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาให้ | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | สม. /สขอ. | สม. /สร.1 /สร.2 /สท. | รายไตรมาส |

**<u>แนวทางการจัดเก็บ</u>**

เมื่อสิ้นแต่ละไตรมาส สม. /สขอ. จะดำเนินการจัดส่งรายชื่อนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ ผลักดันเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (กอช.) หรือคณะรัฐมนตรี (ครม.) พิจารณาได้ โดยข้อมูลดังกล่าว สม. /สขอ. จะนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อวิเคราะห์/ประมวลผลในภาพรวมต่อไป

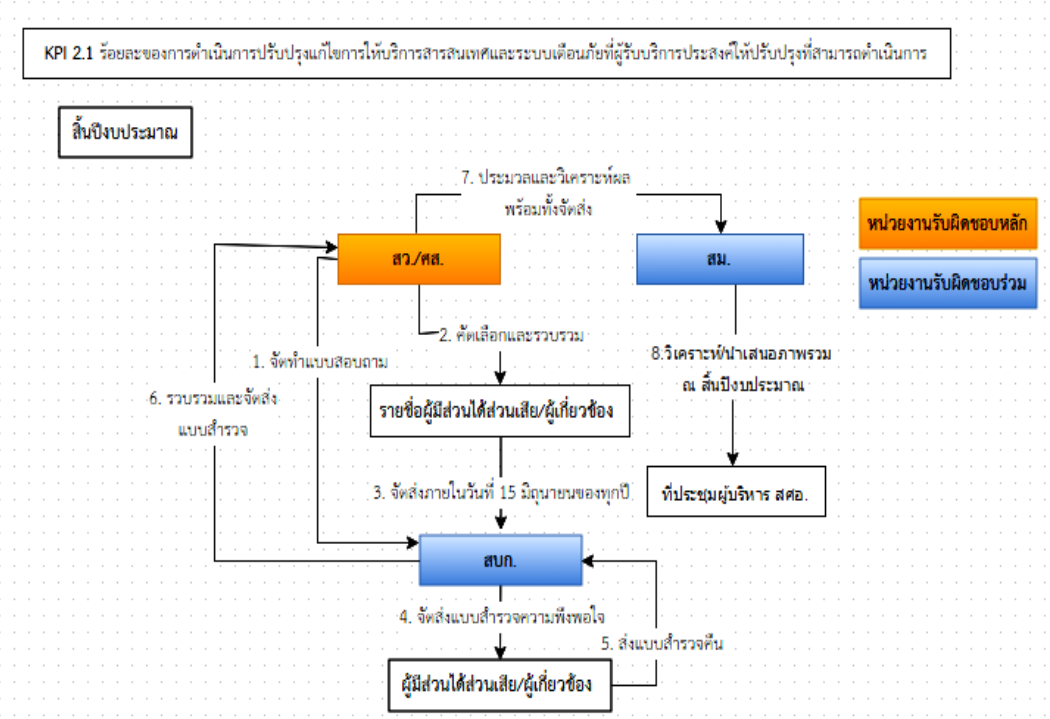


**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้ ทันสถานการณ์ และตรงตามความต้องการ | | | | | | | | | |
| KPI 2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัย ที่ สศอ. จัดทำ | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | สว. /ศส./สบก. | | รายปี |

**<u>แนวทางการจัดเก็บ</u>**

เริ่มดำเนินการในช่วงปลายปีงบประมาณ โดย สว. /ศส. จะเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบสอบถามและวิธีการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล เมื่อ สว. และ ศส. รวบรวมรายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดส่งให้ สบก. ภายในวันที่ 15 กรกฎาคมของทุกปี แล้ว สบก. จะดำเนินการตรวจสอบความทับซ้อนของรายชื่อดังกล่าว พร้อมทั้งจัดส่งแบบสำรวจความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้เกี่ยวข้อง ภายหลังได้รับแบบสำรวจความพึงพอใจคืน สบก. จะดำเนินการจัดส่งให้ สว. /ศส. เพื่อดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผล โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกรวบรวมและจัดส่งให้ สม. เพื่อประมวลผลในภาพรวมต่อไป

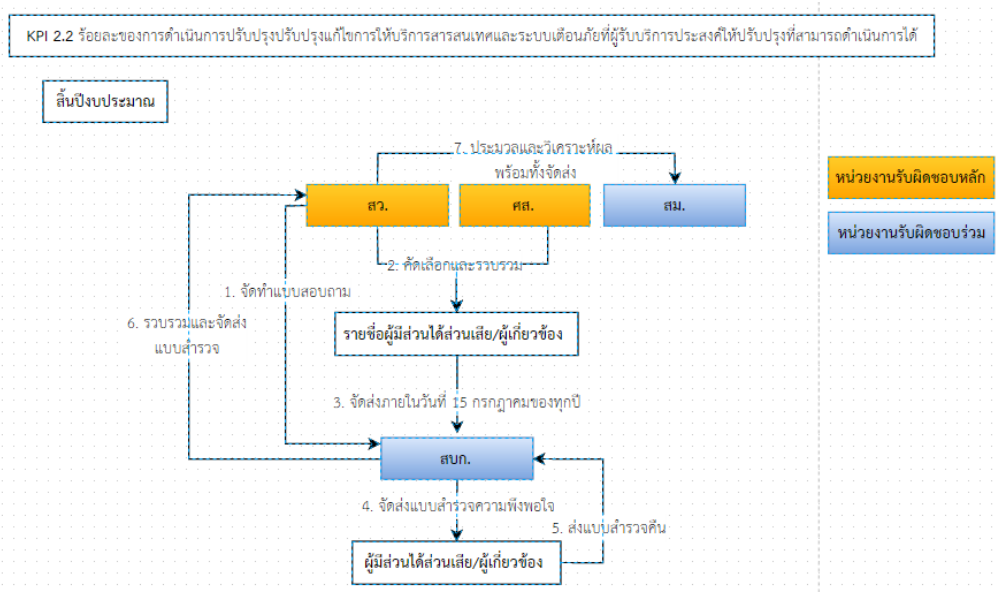


**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้ ทันสถานการณ์ และตรงตามความต้องการ | | | | | | | | | |
| KPI 2.2 ร้อยละของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการให้บริการสารสนเทศและระบบเตือนภัยที่ผู้รับบริการประสงค์ให้ปรับปรุงที่สามารถดำเนินการได้ | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | สว./ศส./สบก. | | รายปี |

**<u>แนวทางการจัดเก็บ</u>**

ใช้กระบวนการสำรวจเดียวกับ KPI 2.1 โดยกำหนดเป็นข้อคำถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม

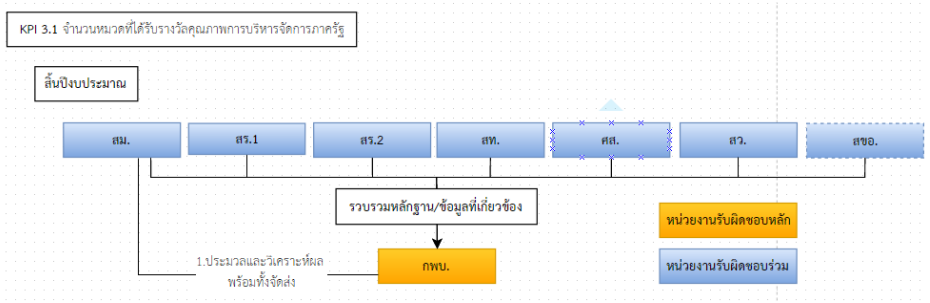


**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | | | | | | | | | |
| KPI 3.1 จำนวนหมวดที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | กพบ. | ทุกสำนัก | รายปี |

**<u>แนวทางการจัดเก็บ</u>**

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ สำนัก/ศูนย์ต่างๆ รวบรวมหลักฐาน/ข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อจัดส่งให้ กพบ. เพื่อวิเคราะห์และประมวลผลในภาพรวมต่อไป โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกรวบรวมและจัดส่งให้ สม. เพื่อประมวลผลในภาพรวมต่อไป

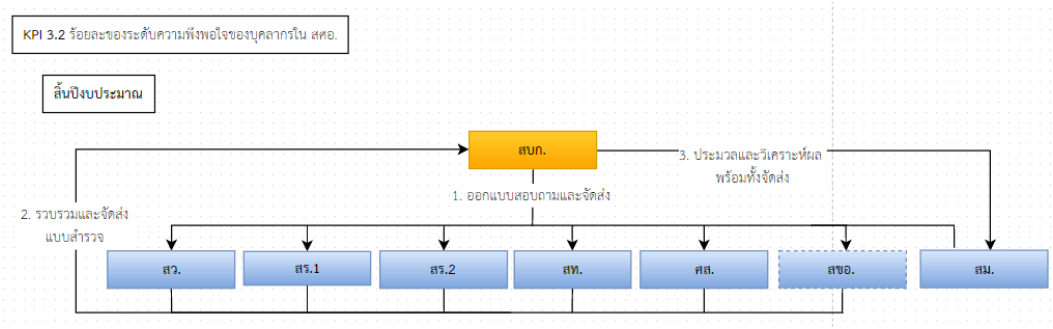


**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | | | | | | | | | |
| KPI 3.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรใน สศอ. | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | สบก. | ทุกสำนัก | รายปี |

**<u>แนวทางการจัดเก็บ</u>**

เริ่มดำเนินการในช่วงปลายปีงบประมาณ โดย สบก. จะเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบสอบถามและวิธีการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล เมื่อ สำนัก/ศูนย์ต่างๆ ได้รับแบบสอบถามแล้ว จะดำเนินการจัดส่งให้บุคลากรในสำนัก/ศูนย์ต่างๆ เมื่อรวบรวมได้ครบตามจำนวนแล้ว ให้ดำเนินการจัดส่งให้ สบก. เพื่อดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผล โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกรวบรวมและจัดส่งให้ สม. เพื่อประมวลผลในภาพรวมต่อไป

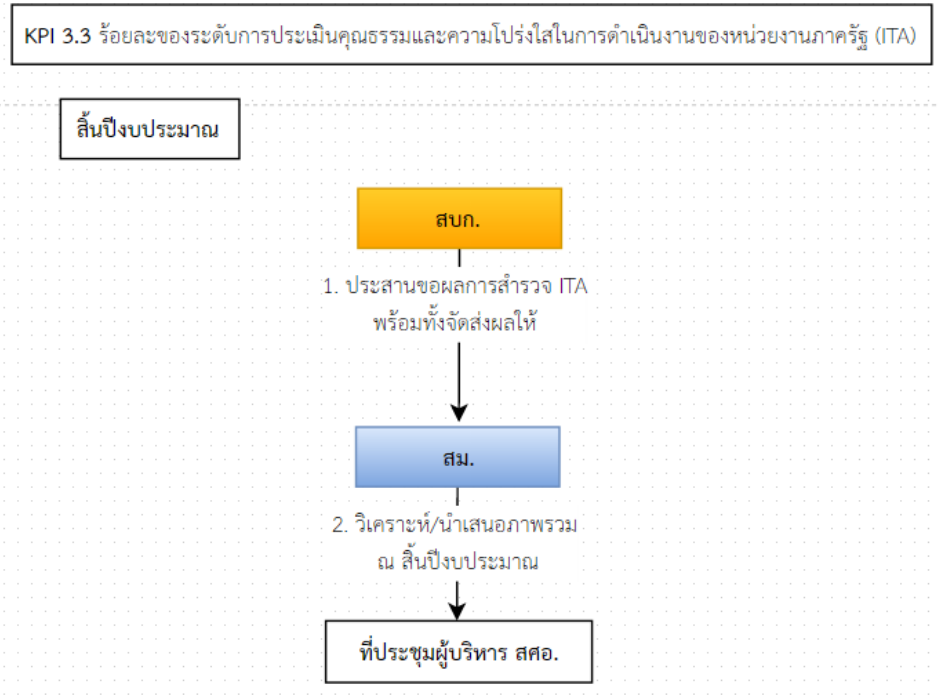


**ตารางที่ 5.1** ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ /ชี้วัด | ปีงบประมาณ พ.ศ. | | | | | | หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก | หน่วยงานสนับสนุน | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร | | | | | | | | | |
| KPI 3.3 ร้อยละของระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) | 70 | 72 | 74 | 76 | 78 | 80 | สบก. | ทุกสำนักฯ | รายปี |

**<u>แนวทางการจัดเก็บ</u>**

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ สบก. จะดำเนินการประสานขอผลการสำรวจ ITA จาก สำนักงาน ป.ป.ช. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ สศอ. เพื่อดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผล โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกรวบรวมและจัดส่งให้ สม. เพื่อประมวลผลในภาพรวมต่อไป



**2. วิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) เพื่อให้ได้ผลผลิตการจัดทำนโยบายและมาตรการด้านอุตสาหกรรม ผลผลิตการบริการข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และสามารถบรรลุเป้าหมายการได้บริการหน่วยงาน (ผลลัพธ์) ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ สศอ. ตระหนักดีว่า “การประสานงาน” เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ดังนั้น สศอ. จึงได้กำหนดวิธีการและขั้นตอน ในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

**2.1 ผู้รับผิดชอบการประสานงาน**

สศอ. ได้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบการประสานการดำเนินงานภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์/ผลผลิต เช่น ผู้รับผิดชอบการประสานงานในผลผลิตที่ 1 การจัดทำนโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ สำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักบริหารกลาง ส่วนผู้รับผิดชอบการประสานงานในผลผลิตที่ 2 การบริการข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และสำนักบริหารกลาง

**2.2 รูปแบบการประสานงาน**

การประสานงานของ สศอ. แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การประสานงานกับภายในกระทรวง เช่น หน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม หน่วยงานในกำกับ และสถาบันในเครือข่าย และ 2) การประสานงานกับภายนอกกระทรวง เช่น การประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงาน สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลอดจนภาคเอกชนอื่นๆ ฯลฯ

**2.3 วิธีการประสานงาน**

สศอ. ได้กำหนดแนวทางการประสานงานตามความเหมาะสมกับลักษณะ ได้แก่

- การตั้งคณะทำงานประสานงาน
- การจัดประชุมเพื่อประสานงาน
- การจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ประสานงาน
- ฯลฯ

**3. แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การติดตามประเมินผลสำหรับแนวทางการปฏิบัติเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล สศอ. ได้กำหนดเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**3.1 การติดตามประเมินผลจากภายในองค์กร**

**3.1.1 การติดตามประเมินผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี / ประจำปี**

จะดำเนินการติดตามและประเมินผลโดย สำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค (สม.) โดยดำเนินการประสานและรวบรวมข้อมูลจากสำนัก/ศูนย์ที่เกี่ยวข้อง และติดตามจากตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี /ประจำปี รวมถึงตัวชี้วัดที่สำคัญอื่นๆ เช่น การใช้จ่ายงบประมาณ แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

ทั้งนี้จะนำเสนอผลการดำเนินการในที่ประชุมผู้บริหาร เป็นระยะ (ทุก 1-2 เดือน) และมีการประเมินแผนปฏิบัติราชการประจำปี เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ปีละ 1 ครั้ง และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เมื่อสิ้นครึ่งแผน และ/หรือ สิ้นสุดแผนฯ อีกครั้งหนึ่ง

**3.1.2 การติดตามประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ** แบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติภายนอก หมายถึง การประเมิณประสิทธิผล และการประเมิณคุณภาพ
2. มิตภายใน หมายถึง การประเมิณประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร

**3.1.3 การติดตามประเมินผลตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)**

จะดำเนินการติดตามและประเมินผลโดย คณะทำงาน/เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่ระบุไว้ใน PMQA หมวดที่ 7 ซึ่งจะมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทุกปี

**3.2 การติดตามประเมินผลจากภายนอกองค์กร**

การติดตามประเมินผลจากภายนอกองค์กร เช่น การประเมินผลจากสำนักปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ในส่วนที่เกี่ยวข้อง) การประเมินผลความพึงพอใจผู้รับบริการ จากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นต้น

ซึ่งเมื่อได้ผลการประเมินจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว สศอ. จะนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการจัดทำทิศทางองค์กร การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินดังกล่าวต่อไป

## 4. แนวทางบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการทบทวนกลยุทธ์

ในการบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของ สศอ. ได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้ โดยจะมีการตั้งคณะทำงานฯ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมารับผิดชอบ เพื่อระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้น ทั้งความเสี่ยงจากภายในองค์กรเอง (เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากร การทุจริต) หรือความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร (เช่น ความคาดหวังของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ความร่วมมือของชุมชน/สังคม การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย กฎระเบียบ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร นโยบายรัฐบาล ฯลฯ เป็นต้น)

ซึ่งคณะทำงานฯ จะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินว่าความเสี่ยงที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นๆ มีระดับความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จากนั้นจะกำหนดแนวทางเพื่อรองรับ/ป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้น จากนั้น จะดำเนินการรายงานและประเมินผลเป็นระยะ

อย่างไรก็ตาม หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของ สศอ. อาจมีการมอบหมายให้คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่นำหน้าที่ทบทวนยุทธศาสตร์พิจารณาว่าส่งให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของสำนักงานฯ รวมถึงแนวทางการดำเนินงาน และค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดของ สศอ. ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วยหรือไม่ หรืออาจนำเรื่องการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเข้าสู่ที่ประชุมผู้บริหารของ สศอ. เพื่อพิจารณาโดยตรง และหากมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือ

แนวทางใดๆ ก็จะขออนุมัติการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหาร ของ สศอ. และแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรของ สศอ. ทุกระดับทราบถึงแนวทางที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

# คำนำ

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม หรือ สศอ. จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2534 เป็นส่วนราชการสังกัดในกระทรวงอุตสาหกรรม ทำหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบาย และมาตรการในการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งเป็นศูนย์สารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม โดยตลอดระยะเวลากว่ายี่สิบปีที่ผ่านมา สศอ. ได้มุ่งมั่นในการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง สามารถแข่งขันในเวทีการค้าโลกได้อย่างสมภาคภูมิ โดยปรารถนาให้ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใต้สังคมแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นโยบายรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ข้อสั่งการ คสช. ตลอดจนนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สศอ. จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2559-2564 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ฉบับนี้ขึ้น เพื่อสนองต่อนโยบายและเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันและบูรณาการนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และครบถ้วนสมบูรณ์ต่อไป

เมษายน 2559

# สารบัญ

หน้า


**บทที่ 1 บทนำ** **1**

1. ความเป็นมา 1
2. วัตถุประสงค์ 2
3. กรอบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2

**บทที่ 2 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)** **22**

1. ปัจจัยตั้งต้น 22
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน 39
3. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก 40
4. การวิเคราะห์ SWOT 42

**บทที่ 3 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)** **57**

1. วิสัยทัศน์ 57
2. พันธกิจ 57
3. เป้าประสงค์ 57
4. ค่านิยมองค์กร 57

**บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)** **64**

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก 64
2. ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ และค่าเป้าหมาย 67
3. ผลผลิต กิจกรรม และค่าเป้าหมาย 69
4. แผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2559-2564 70

**บทที่ 5 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)** **77**

1. แนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก 77
2. วิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 86
3. แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 86
4. แนวทางบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการทบทวนกลยุทธ์ 87

# สารบัญแผนภาพ


**หน้า**

**ภาพที่ 1-1** แผนภาพ (Flow Chart) การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการ ของ สศอ. **3**

**ภาพที่ 1-2** แผนภาพ (Flow Chart) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี ของ สศอ. **8**

**ภาพที่ 4-1** แผนภาพแสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (Cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและแผนกลยุทธ์ สศอ. **74**

**ภาพที่ 4-2** แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม **75**

**ภาพที่ 4-3** แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม **76**

# สารบัญตาราง


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **ตารางที่ 1.1** | กระบวนการวางแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี | **9** |
| **ตารางที่ 1.2** | กระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี | **12** |
| **ตารางที่ 1.3** | สรุปการรวบรวมปัจจัยและวิเคราะห์ข้อมูล ในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี | **13** |
| **ตารางที่ 1.4** | เปรียบเทียบการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ/แผนกลยุทธ์ ของ สศอ. | **17** |
| **ตารางที่ 1.5** | เปรียบเทียบปัจจัยที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ / แผนกลยุทธ์ ของ สศอ. | **19** |
| **ตารางที่ 2.1** | ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix) | **43** |
| **ตารางที่ 3.1** | ตารางเปรียบเทียบ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และกลวิธีจาก SWOT | **58** |
| **ตารางที่ 4.1** | ตารางเปรียบเทียบกลยุทธ์ของ สศอ. ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย และความต้องการของผู้รับบริการ | **65** |
| **ตารางที่ 5.1** | ตารางแสดงแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก | **78** |